

**ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАГАТОПРОФІЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ:
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА**

ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ НАПН УКРАЇНИ



КОМУНАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ
«ЦЕНТР ТВОРЧОСТІ ДІТЕЙ ТА ЮНАЦТВА
«ШЕВЧЕНКІВЕЦЬ» м.КИЄВА»



І.Ю. МОСЯКОВА

**ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ
БАГАТОПРОФІЛЬНИХ
ЗАКЛАДІВ
ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ:
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА**

2026

ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІКИ НАПН УКРАЇНИ

КО «Центр творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» м. Києва

І.Ю. МОСЯКОВА

**ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ
БАГАТОПРОФІЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ
ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ:
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА**

Київ – 2026

УДК 374.01(477)(07)
М 87

Рекомендовано до друку вченою радою Інституту педагогіки НАПН України
(протокол № 16 від 22 грудня 2025 року)

Рецензенти:

Парашенко Л. І., докторка наук з державного управління, кандидатка педагогічних наук, професорка, директорка Київського ліцею бізнесу.

Лісова Н. І., докторка педагогічних наук, проректорка Черкаського обласного інституту післядипломної освіти педагогічних працівників.

Онаць О. М., кандидатка педагогічних наук, провідний науковий співробітник, старший науковий співробітник, завідувачка відділу економіки та управління ЗСО Інституту педагогіки НАПН України, почесний президент АКШУ.

Мосякова І.Ю. Освітній менеджмент багатопрофільних закладів позашкільної освіти : теорія і практика : посібник. За наук. ред. професора Л. М. Калініної. – Київ. 2026. – 256 с.

ISBN 978-617-8141-22-6

У навчально-методичному посібнику представлений теоретичний матеріал, що розкриває сутність феномену освітнього менеджменту, його специфіку, побудовану на людиноцентристських засадах у бінарній системі управлінських механізмів, де суб'єкти управління працюють спільно та їх здатність до пошуку нових знань та впровадження сучасних технологій в багатопрофільних закладах позашкільної освіти.

Заслуговує на схвалення практичний матеріал, який доповнено різноманітними практиками, що стануть у нагоді керівникам, педагогам закладів позашкільної освіти, науково-педагогічним працівникам, студентам закладів вищої освіти різних рівнів акредитації, працівникам методичних служб.

The educational and methodological manual presents theoretical material that elucidates the essence of the phenomenon of educational management and its distinctive features, grounded in human-centered principles within a binary system of managerial mechanisms. Within this framework, management actors operate collaboratively, demonstrating their capacity to generate new knowledge and implement innovative technologies in multidisciplinary institutions of out-of-school education.

Particular commendation is due to the practical component of the manual, which is enriched with a variety of applied practices. These materials will prove valuable for heads and educators of out-of-school education institutions, academic and research staff, students of higher education institutions at various levels of accreditation, as well as professionals working in methodological services.

ISBN 978-617-8141-22-6
УДК 374.01(477)(07)

УМОВНІ СКОРОЧЕННЯ

ДГУ – державно-громадське управління.

ДГ – державно-громадська форма управління.

ЗЗСО – заклад загальної середньої освіти.

ЗПО – заклад позашкільної освіти.

ЗО – заклад освіти.

ЗСО – загальна середня освіта.

КМУ – Кабінет Міністрів України.

МОН – Міністерство освіти і науки України.

МУ – механізм управління.

НАПН – Національна академія педагогічних наук України.

ПО – позашкільна освіта.

ЗдПО – добувачі позашкільної освіти.

ЗМІСТ

Вступ	6
-------------	---

РОЗДІЛ I

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1.Генезис розвитку засадничих підходів наукових шкіл менеджменту у контексті позашкільної освіти.	11
1.2.Освітній менеджмент як галузь наукового знання у контексті позашкільної освіти.	24
1.3.Система принципів як системотвірний складник теорії ядра освітнього менеджменту та керівні положення для їх практичного втілення.	35
1.4.Мета, завдання та специфіка трансформаційних змін у діяльності суб'єктів закладів позашкільної освіти.	42
<i>Література до першого розділу</i>	48

РОЗДІЛ II

МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДАМИ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ЛЮДИНОЦЕНТРИСТСЬКОЇ ПАРАДИГМИ

2.1.Фактори й показники ефективності менеджменту закладом позашкільної освіти.	54
2.2.Управлінська діяльність і методи її реалізації в закладах позашкільної освіти.	66
2.3.Людиноцентристська специфіка управлінської діяльності керівника закладу позашкільної освіти.	77
2.4.Інноваційні ролі креативного менеджера позашкільної освіти та методи освітнього менеджменту.	84
<i>Література до другого розділу</i>	88

РОЗДІЛ III

КОНЦЕПТУАЛЬНО-ЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

3.1.Етичні принципи й норми в управлінській діяльності керівника закладу позашкільної освіти.	93
3.2.Управління педагогічним колективом і конкурентоспроможність закладу позашкільної освіти як об'єкти освітнього менеджменту.	98
<i>Література до третього розділу</i>	106

РОЗДІЛ IV
ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ
БАГАТОПРОФІЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ:
ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

4.1. Концепція розвитку авторського закладу позашкільної освіти «Центр творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості».	108
4.2. Ризиковий профіль закладу позашкільної освіти.	119
4.2.1. Екаунтінг-менеджмент в діяльності багатoproфільного закладу позашкільної освіти	131
4.2.2. SWOT-аналіз – концептуальна основа аналізу стану життєдіяльності закладу позашкільної освіти	133
4.3. Стратегування життєдіяльності закладу позашкільної освіти.	141
4.3.1. Стратегічний менеджмент у діяльності багатoproфільного закладу позашкільної освіти	148
4.3.2. Принципи формування стратегії розвитку закладу позашкільної освіти «Центр творчості дітей та юнацтва «Шевченківець»	155
4.3.3. Проектування стратегії розвитку багатoproфільного закладу позашкільної освіти	160
4.3.4. Стратегія розвитку авторського закладу позашкільної освіти «Центр творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості»	164
4.4. Програма розвитку багатoproфільного закладу позашкільної освіти. ..	179
4.4.1. Програма розвитку закладу позашкільної освіти – перший крок на шляху до стратегування	181
4.4.2. Програма розвитку як інструмент стратегічного менеджменту закладу позашкільної освіти	190
4.5. Дослідно-експериментальна робота на всеукраїнському рівні Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець».	199
4.5.1. Інноваційний освітній проєкт «Система розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти»	203
4.5.2. Самоосвіта – необхідна умова формування дослідницької компетентності педагогічних працівників	241
<i>Список рекомендованої літератури для вивчення системи розвитку освітнього менеджменту</i>	246
<i>Література до четвертого розділу</i>	253

ВСТУП

Сучасна позашкільна освіта, як невід'ємний складник системи освіти України, перебуває у стадії трансформаційних змін, реформування, модернізації в тяжких умовах війни та не може залишатися осторонь від цивілізаційних і глобалізаційних процесів, нових викликів до життєдіяльності кожної людини, що відбуваються нині в усьому світі, і в Україні зокрема.

Трансформація загальної середньої освіти, у тому числі й позашкільної, відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 р. (2016 р.), зумовлює затребуваність в активних і відповідальних громадянах, патріотах-інноваторах, успішних, підприємливих, компетентних, які здатні визначати особистісні соціально значущі цілі й досягати їх, критично мислити, креативно працювати в команді; спонукає до переосмислення цілей, професійних функцій і ролей педагогів та керівників закладів позашкільної освіти, визначення нових, здоров'явідновлювальних напрямів, змісту їхньої діяльності і забезпечення безпекового середовища.

Ці процеси та післявоєнна відбудова системи освіти детермінують інноваційний тип розвитку позашкільної освіти, створення безпечного освітнього середовища щодо покращення умов і результатів освітньої діяльності й освітнього процесу, якості викладання, надання позашкільних освітніх послуг, необхідність залучення додаткових коштів фінансування щодо безпеки життєдіяльності тощо. Оскільки трансформаційні зміни є об'єктом розгляду, то для їх ефективного впровадження необхідно визначити найбільш *педагогічно доцільний вид менеджменту*, що пов'язаний з освітніми втратами, втратами у навчанні, навчальними розривами між різними категоріями здобувачів позашкільної освіти, що іманентно притаманні і для багатопрофільних закладів позашкільної освіти.

Інноваційний тип розвитку позашкільної освіти та системи менеджменту нею зумовлений : для ЗдПО – розвитком ключових компетентностей для життя й наскрізних умінь та успішною самореалізацією особистості; для батьків –

безпечною, змістовою зайнятістю, всебічним розвитком і вихованням дітей та юнацтва, допомогою в підготовці них до самостійного відповідального життя; для держави – однією з найефективніших інвестицій у найближче і віддалене майбутнє, формуванням світогляду, ціннісних орієнтацій, національно-патріотичним вихованням, профілактикою девіантної поведінки неповнолітніх.

Інноваційний тип розвитку позашкільної освіти й умови, в яких вона відбувається, потребують подальшого удосконалення не лише законодавчо-правової бази сфери освіти й суб'єктів освітньої діяльності, а ще й педагогічної діяльності суб'єктів освітнього процесу, їх особистісного й професійного розвитку, зокрема й керівників закладів позашкільної освіти, обґрунтування, розроблення й впровадження системи освітнього менеджменту в позашкільній освіті й ЗПО, нових моделей закладів ПО і систем менеджменту.

Подальший розвиток теорії і практики менеджменту обумовлений не лише сучасними цивілізаційними викликами, модернізаційними й трансформаційними процесами в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення, розвитком сучасної системи наукових знань, а й *непередбачуваними викликами й інноваційними змінами, що відбуваються в усіх соціальних сферах і сфері освіти, для забезпечення рівного доступу громадян до якісної позашкільної освіти, покращення якості освіти в період її входження в єдиний європейський й світовий простір, її демократизації, посилення людиноцентристського розвитку та «<...> особистісного виміру, переорієнтації на проблемно-діяльнісний, інноваційний тип», оскільки від її результативності залежить якість людського та інтелектуального потенціалу нації та післявоєнне відновлення України» [16, с. 51–58].*

Беручи до уваги трансформаційні процеси й зміни, що очікують на вітчизняну систему позашкільної освіти, можна беззаперечно стверджувати, що вони потребують відповідного науково-методичного супроводу на всіх рівнях партнерської суб'єкт-суб'єктної взаємодії, розроблення відповідних концептуальних моделей, навчальних програм і кейсів, педагогічних технологій впровадження здобутків сучасних шкіл менеджменту в ПО, цифровізації,

створення освітньо-цифрового середовища та систем менеджменту, що розвивається на інтеграційних засадах здобутків класичних і сучасних наукових шкіл менеджменту. Отже, за таких умов розвиток теорії і практики менеджменту в їх синкретичній світоглядно-філософській і соціокультурній єдності стає фактором впливу на всі процеси в розбудові демократичного суспільства й системи освіти.

За останні десятиріччя слід констатувати підвищення вимог до позашкільної освіти як рівноправного інституту в загальній системі освіти, відповідно до чого постало питання щодо переосмислення стратегічних питань реформування, модернізації й трансформації діяльності закладів позашкільної освіти. Нині зазнають суттєвих змін законодавчо визначені цілі, завдання, зміст, форми й структури управління закладами освіти, системами й процесами, змінюється структура і стиль менеджменту, висуваються нові вимоги до управлінської, освітньої та педагогічної діяльності щодо відповідальності керівників закладів позашкільної освіти за результати і наслідки ухвалених рішень. Відповідно управлінська діяльність керівників усіх рівнів в умовах воєнного стану потребує не лише збалансованих раціональних змін, а й підвищення компетентності керівників і закладів позашкільної освіти зокрема.

Позашкільна освіта в умовах війни та відбудови потребує подальшої модернізації практики менеджменту. Освітньо-виховна та розвивально-креативна діяльність ЗПО передбачає розв'язання низки ключових проблем, визначення світоглядно-філософських засад, концептуальних підходів до здійснення трансформаційних процесів, умов впровадження ідей, інновацій, технологій в систему діяльності педагогічних колективів, педагогічно доцільних видів менеджменту для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети.

Проте усталена теорія та практика менеджменту в позашкільній освіті ще не набула системного аналізу, не виявлено існуючі суперечності, проблеми, огріхи й складнощі, переваги впровадження ефективних форм управління й стилів, що не дає змогу розглядати їх системно та використовувати в управлінській діяльності.

Аналіз педагогічної літератури з проблеми дослідження, нормативно-правової бази і практики управління сучасними ЗПО, результатів наукових розвідок учених дозволяє виявити суперечності, що породжують проблеми теоретичного і прикладного характеру. Акцентована увага на їх посиленні : між вимогами демократичного суспільства до підвищення ефективності освітнього менеджменту в сфері ПО, впровадження відкритих і гнучких демократичних моделей освітнього менеджменту й інновацій, недостатньою розробленістю теорії освітнього менеджменту позашкільної освіти на демократичних і партнерських засадах та готовністю значної частини управлінських і педагогічних кадрів до забезпечення умов набуття вихованцями (учнями) і слухачами якісної ПО в умовах викликів, війни та повоєнного відновлення ПО в Україні; між необхідністю впровадження системних трансформаційних змін у системі позашкільної освіти, розширенні освітніх послуг та відсутністю раціонально обґрунтованих концептуальних, організаційно-педагогічних, фінансово-економічних і правових засад діяльності закладів позашкільної освіти, стратегій інноваційного розвитку на різних її рівнях; між метою і завданнями інтеграційного розвитку освітнього менеджменту позашкільної освіти та концептуально процесуальною невизначеністю умов їх реалізації на рівні локального закладу позашкільної освіти в процесі трансформації.

Актуальність, проблеми практики, необхідність розв'язання виявленої та сформульованої сукупності суперечностей убачається можливим в результаті системного науково виваженого вивчення окресленої проблеми – обґрунтування, розробка й впровадження освітнього менеджменту в позашкільну освіту, проведення дослідно-експериментальної роботи й доведення її результативності на практично-імплементативному рівні. Крім того, необхідно подолати суперечності, що породжені не лише трансформаційними процесами в позашкільній освіті, а й в українському суспільстві.

На етапі активних воєнних дій в Україні, впроваджувати державну освітню політику, інновації, нові концепції й технології в позашкільній освіті,

модернізувати її не просто, зокрема й перейти на освітній менеджмент збалансованого розвитку закладів позашкільної освіти і системи позашкільної освіти. Відтак проблема розвитку й ефективного впровадження освітнього менеджменту в сфері позашкільної освіти може бути вирішена тільки за умови забезпечення високого рівня сформованої компетентності та креативної відповідної професійної майстерності кожного педагога й керівника.

Зауважимо, що питання ефективності впровадження освітнього менеджменту в діяльність суб'єктів освітньої діяльності та учасників освітнього процесу багатoproфільних закладів позашкільної освіти є недостатньо дослідженими, відповідає державній освітній політиці, потребує більш системного вивчення й узагальнення напрацювань та висвітлення в науковому дискурсі.

Сподіваємося, що розділи, присвячені практичним питанням застосування освітнього менеджменту, визначення цілей і завдань менеджменту в освіті та технологій їх реалізації, досліджень якості освіти, вибору адекватних завданням методів збору інформації та забезпечення її якості, а також оцінювання ефективності менеджменту ЗПО і якістю освіти, стануть у нагоді тим, хто прагне реалізувати управління якістю освіти на практиці або займається науковою роботою за різними напрямками позашкільної освіти.

РОЗДІЛ І

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1. Генезис розвитку засадничих підходів наукових шкіл менеджменту у контексті позашкільної освіти

Аналіз стану розвитку позашкільної освіти, що здійснений ученими НАПН України та відображений у Національній доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні до 30 річниці Незалежності України показує, що «сучасний етап розвитку позашкільної освіти вирізняється динамізмом інноваційних перетворень, водночас» він гальмується загостренням об'єктивних і суб'єктивних причин, нерозв'язаних проблем, поміж яких «<...> нерівномірність доступу до позашкільної освіти в містах й у сільській місцевості; тенденція до скорочення мережі закладів позашкільної освіти, що супроводжує реформу місцевого самоврядування та децентралізацію влади; цифрова трансформація позашкільної освіти не відповідає суспільним запитам у контексті сучасних викликів» [43, с. 58].

В Інформаційно-аналітичному збірнику «Освіта України в умовах воєнного стану» (2022) акцентована увага на питаннях організаційної трансформації діяльності сфери освіти в умовах воєнного стану, визначені основні завдання розвитку системи освіти в умовах воєнного стану та завдання і виклики розвитку системи освіти у повоєнний період – тобто з позицій організаційного, освітнього, стратегічного менеджменту, що детермінує не лише трансформацію системи позашкільної освіти, а й генезис розвитку наукових шкіл менеджменту.

Позашкільна освіта, як і вся освітня галузь, наразі зазнає перетворень. Спільно з дошкільною, загальною середньою, професійною, вищою освітою позашкільна формує цілісний освітній простір і є невід'ємним складником системи освіти України, потребує сучасних систем менеджменту з урахуванням викликів, нових цілей, завдань управління і умов.

Позашкільна освіта є мотивованою освітою, що дозволяє її здобувачам розвивати творчі таланти, особисті нахили, максимально реалізовувати свої освітні вподобання та захоплення, поглиблювати знання відповідно до обраного напрямку позашкільної освіти. Основою позашкільної освіти є комплексний, всебічний розвиток особистості, її здібностей та інтересів особистісного і професійного самовизначення, а також здатності творчо застосовувати отримані знання в практичній діяльності.

Важливим питанням педагогічних досліджень на сучасному етапі є пошук напрямів розвитку та визначення світоглядно-філософських засад управління позашкільною освітою і закладами позашкільної освіти, діяльності суб'єктів, до яких віднесено сучасний вид менеджменту – освітній менеджмент у багатопрофільних закладах позашкільної освіти і здобутки наукових шкіл менеджменту та їх обґрунтовані концепції та наукові підходи. Відтак, ефективність впровадження наукових засад менеджменту й освітнього менеджменту як сучасної наукової школи в закладах позашкільної освіти може бути вирішена тільки за умови забезпечення високої компетентності керівника з його опанування, впровадження інноваційних управлінських технологій закладом позашкільної освіти, формування нового бачення управлінської діяльності відповідального менеджера й креативного лідера-інноватора та високої професійної майстерності кожного педагога.

Інтерес до розгляду здобутків шкіл наукового менеджменту і застосування феномену «менеджмент» в освітній сфері може бути розв'язаний тільки за умови з'ясування сутності і специфіки термінологічної системи і практик її педагогічно доцільного використання суб'єктами діяльності ЗПО. Разом із тим, потреби суспільства вимагають не лише знання означених умов якісних характеристик управлінської діяльності, основною метою якої є забезпечення високих гуманітарних стандартів життя і досягнення соціально значущих результатів, а їх дотримання в професійній діяльності на наукових засадах із застосуванням здобутків класичних і сучасних наукових шкіл менеджменту.

Історичний дискурс розвитку менеджменту свідчить, що менеджмент як самостійна сфера наукових знань та професійної спеціалізації сформувалася наприкінці XIX ст., а у XX ст. виникло кілька наукових шкіл менеджменту, а саме: *школа наукового менеджменту* (1900 – 1930 рр.), *класична школа менеджменту* (школа адміністративно-бюрократичного підходу) (1910–1940 рр.), *неокласична школа менеджменту* (школа людських стосунків, школа руху за гуманні стосунки) (1920 – 1950 рр.), *школа поведінкових наук (наука про поведінку, біхевіористська школа)* (1950 р. і до теперішнього часу), *кількісна школа менеджменту* (теоретичний менеджмент, операційний (практичний) менеджмент) (1950 р. і до нашого часу), *школа сучасного менеджменту* (сучасні теорії менеджменту, побудовані на системному, синергетичному, ситуаційному, інформаційному та інших підходах у соціокультурній, політичній, економічній, військово-оборонній сфері діяльності людини та ін.).

Поняття «менеджмент» (від латиномовного слова «to manage» – керувати, слово «to manage», від латинського «manus» – рука) вперше було використано у 1881 р. Дж. Вартоном (США). Керівник великої вуглевидобувної компанії Анрі Файоль сформулював *основні функції менеджменту, загальні принципи та правила адміністрування* й запровадив системний курс із менеджменту, який достатньо розгорнуто застосовується для характеристики процесів управління в ринкових умовах, що не втратили актуальності й для сучасної системи освіти.

У Фундаментальному Оксфордському словнику англійської мови (англ. *Oxford English Dictionary*, англ. *OED*) знаходимо визначення поняття «менеджмент»: «менеджмент – це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками); влада та мистецтво керівника; вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу апарату управління (служб працівників); органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи». З функційних позицій в словнику трактується менеджмент як «процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для формування і досягнення мети організації» [57].

У Тлумачному словнику сформульовано: «менеджмент – сукупність стратегій, філософій, принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом із метою підвищення його ефективності та зростання прибутків» [45].

Найбільш повне визначення менеджменту, яке може бути застосоване, наприклад, в освіті, ми бачимо у відомого американського теоретика менеджменту П. Друкера, який вважав, що менеджмент у сучасних умовах є специфічним видом управлінської діяльності, яка орієнтована на людину і ставить за мету зробити людей здатними до спільної дії, надати їх зусиллям ефективність і згладити властиві їм слабкості, оскільки людська здатність робити внесок у суспільство залежить від ефективності управління підприємством, як і від власних зусиль і віддачі людей [13].

Ф. Хміль зауважує, що «менеджмент – це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації)» [51].

Вітчизняна вчена Т. Білобровко зазначає, що менеджмент – це наука, що набула свого розвитку разом з економічними та соціальними змінами в багатьох країнах, де й досі проходить зміна існуючих стереотипів управлінського мислення; це система планування, організації, мотивації й контролю, яка необхідна для досягнення цілей наукової спільноти, організації чи об'єднання людей. Як наука менеджмент спрямовує свою увагу на виявлення умов, при яких загальна робота людей стає ефективнішою й кориснішою [4]. Ефективність існуючих систем управління, що виправдовували себе в минулому, все частіше виявляється малопродуктивною в сучасних умовах соціального розвитку [4].

На думку професорки Т. Лукіної, менеджмент – це «вміння реалізовувати визначені завдання, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки людей, стилі спілкування, майстерність вибудовування взаємин, особливі вміння та адміністративні навички» [27, с. 1042–1043].

Американський інженер Ф. Тейлор став засновником наукової школи, представники якої досліджували питання відповідності фізичних й інтелектуальних даних людей до виконуваної ними роботи, вивчала проблеми попередньої підготовки працівників до роботи на виробництві.

Психолог Ф. Мейо окреслив концепцію людських *стосунків*, що базувалася на розумінні чітко відпрацьованих виробничих операцій та високої заробітної плати, що не завжди веде до адекватного зростання продуктивності праці й прибутків. Не без підстав прихильники цієї теорії вважали, що соціально-психологічні чинники – сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, турбота керівництва про підлеглих – підвищують задоволеність останніх своєю роботою, відіграють помітну роль у цих процесах, а відтак, сприяють зростанню ефективності виробництва. Теорія людських відносин не могла дати відповідь на всі питання, що виникали в діях управління та взаємин людей у процесі виробництва. Спробу інтегрального розгляду цих питань здійснив американський соціальний психолог Д. МакГрегор, який втілював управлінську концепцію на основі поєднання досягнень науки про людську поведінку (психології) з процесом управління. Ця *концепція*, яку ще називають *поведінковою*, допомагала працівникам якнайповніше розкривати свої здібності та потенціал.

Вчені й практики винайшли кількісні теорії управління, що, використовуючи конкретно сформульовані змінні характеристики об'єкта управління, створили математичні моделі розв'язання конкретних проблем управління на основі оптимізації процесу прийняття управлінських рішень.

В теорії менеджменту існують чотири основних і найбільш загальних підходів, а саме : *функційний, процесний, системний, ситуаційний*.

Згідно *функційного наукового підходу* управління – це процес, який представляє собою сукупність безперервних і взаємозалежних видів діяльності (дій та операцій), тобто управлінських функцій, кожна з яких представляє собою процес, який складається з серії взаємопов'язаних дій. Даний підхід дозволяє представити діяльність цілісно, у вигляді управлінського циклу,

усвідомлення сутності і технології складових її видів (функцій). Знання специфіки видів управлінської діяльності забезпечує керівникам закладів освіти розуміння її доцільної побудови з урахуванням особливостей об'єктів управління.

Відповідно, *процесний підхід* управління розглядає безперервно повторювальні взаємопов'язані ізольовані, несамотійні дії, а як, послідовно реалізовані функції управління. У забезпеченні такої безперервності і полягало, на думку А. Файоля, важливе завдання менеджменту. У межах системного підходу освітня установа розглядається як складна соціально-педагогічна мегасистема, тобто як сукупність взаємопов'язаних між собою компонентів соціальної і педагогічної системи та їх елементів. І тут завданням керівника багатопрофільного закладу позашкільної освіти є побудова цілісної моделі системи управління мегасистемою з урахуванням усього різноманіття суб'єктивних і об'єктивних чинників її розвитку, а також субмоделей управління з різноманітними компонентами як сукупністю взаємозалежних підсистем. На сьогоднішній день можна констатувати наявність декількох напрямів у дослідженні функціонування й розвитку закладів позашкільної освіти з позицій системного підходу. Один із них – його аналіз як системи вже існуючої, в «кінцевому результаті». Ще один шлях – зіставлення ідеальної обґрунтованої моделі з реально існуючою на практиці, виявлення «білих плям» і формулювання проблеми для визначення завдань подальшого інноваційного розвитку системи. Зазначені функційний та процесний підходи до менеджменту закладом позашкільної освіти належать до технократичної концепції.

Ситуаційний підхід передбачає (М. Альберт, С. О'Доннел, Г. Кунц, М. Х. Мескон та інші зарубіжні вчені) передбачає менеджмент відповідно до специфіки ситуації. Оскільки існує велика кількість факторів впливу в самому ЗПО як соціально-педагогічної системі і в навколишньому середовищі, то відсутній єдиний «кращий» спосіб управління нею. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є метод, засіб, дія, що найбільше адекватно відповідають ситуації, що розглядається. Перехід до ситуаційного управління за

результатами означає кардинальну зміну підходів до управління освітнім процесом, перш за все, до діяльності суб'єктів його учасників, оскільки такий підхід виключає формалізм в управлінні закладом позашкільної освіти та орієнтує керівників щодо усвідомлення людського фактору.

Сучасні тенденції, що відбуваються в освіті, привели до того, що на сьогодні сформувалася нова парадигма управління соціальними системами та характеризується синтезом і розвитком прийнятних раніше поглядів основних «шкіл управління» за умови домінування «школи людських відносин»; представлено нові погляди на управління на основі взаємодії трьох основних підходів: системного, процесного і ситуаційного (при явному домінуванні останнього). Ситуаційний підхід до управління становить домінуючу сучасної теорії й практики управління, зокрема і в освіті.

Появі терміну «менеджмент» у теорії вітчизняної *педагогічної науки* і практики та освітній практиці сприяла низка чинників:

- застосування здобутків наукових шкіл, наукових підходів і технологій сучасного менеджменту економічної, виробничої, воєнно-оборонної сфер, й інших сфер людської життєдіяльності, в педагогіці, в сфері управління освітою і освітніми системами, що зумовлено їхньою універсальністю;

- інтеграція світового досвіду в теорію менеджменту освіти, що спричинила широке застосування й ототожнення термінів «менеджмент» і «управління», зокрема це стосується і сфери освіти в цілому, й позашкільної освіти зокрема.

Існують різні погляди зарубіжних і вітчизняних учених, дослідників і практиків щодо трактування таких понять як «управління» і «менеджмент». Деякі вважають «управління» ширшим поняттям за «менеджмент». Менеджмент – це не лише галузь наукових знань, а й мистецтво практичного управління людьми, різними об'єктами й процесами, а також різного виду систем, у будь-якій сфері інтелектуальної та практичної діяльності, це наукове управління і мистецтво управління одночасно, що взаємодоповнюють одне одного.

Упродовж останніх двох десятиліть у теорії і практиці *педагогічної науки* використовуються декілька груп підходів, що можна умовно об'єднати в межах зазначених вище наукових шкіл менеджменту відповідно до загальних основ їх структурування і концепцій управління, що були обґрунтовані й реалізовані в практиці: технократичні, людиноцентричні і синтетичні. Як інноваційну категорію поняття «педагогічний менеджмент» почали використовувати лише наприкінці ХХ ст., позначаючи як «керівництво», «управління», «адміністрування», що на сьогодні не є синонімічними до поняття «педагогічний менеджмент».

У *сфері освіти* відомі українські вчені-педагоги свого часу (В. Сухомлинський, М. Гузик та ін.), сучасні зарубіжні та вітчизняні педагоги, розробили основи управління закладами освіти та педагогічними колективами.

Філософські аспекти управління освітою розглядали вчені-філософи В. Андрущенко, С. Клепко, В. Кремень, В. Лутай, П. Саух та ін.; інноваційні підходи – Л. Ващенко, І. Гавриш, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Паламарчук та ін.; застосування педагогічних технологій для поліпшення управління освітою були об'єктом вивчення В. Гуменюк, Г. Дмитренка, О. Єльнікової, А. Єрмоли, Є. Павлютенкова та ін.; управління якістю освіти А. Коротков, Т. Лукіна, О. Ляшенко, Н. Островерхова та ін.; моніторинг як інструмент управління освітою вивчали Т. Борова, Л. Буркова, Г. Єльнікова, В. Кальней, К. Крутій, В. Лапінський, Н. Лісова, Т. Лукіна, О. Ляшенко, О. Онаць, З. Рябова та ін.

Наукові основи управлінської діяльності керівника освіти представлено у працях В. Бондаря, Т. Давидової, В. Маслова, Л. Калініної, О. Пастовенського, В. Пікельної, В. Рогова, Т. Сорочан, Г. Тимошко та інших вітчизняних учених. Проблема формування професіоналізму та управлінської компетентності керівників закладів освіти знайшла своє відображення у працях вітчизняних учених: В. Бондаря, Р. Вдовиченко, Л. Даниленко, Н. Клокар, С. Королюк, В. Крижка, В. Маслова, В. Олійника, О. Пометун, Т. Рабченюк, Н. Рідей, Т. Сорочан, Є. Хрикова та ін. Наукові праці Г. Дмитренка, Л. Калініної,

Л. Карамушки, Л. Каращук, Н. Коломінського, В. Коростельова, Л. Паращенко у різних контекстах розкриває сутність й специфіку освітнього менеджменту та зміст діяльності менеджера освіти.

У наукових працях учених констатовано, що змінились задачі ланки управління, а саме : сучасні керівники закладів позашкільної освіти мають не тиснути на підлеглих та обмежувати їхні ініціативи, активності та дії, а допомагати; не забороняти, а спрямовувати ініціативні рішення; ефективно керувати, а не наказувати.

Дослідження Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікової, Н. Клокар, О. Мармази, В. Маслова та інших вітчизняних учених доводять, що неможливо перебудувати соціально-педагогічну систему, залишаючи процес управління нею на архаїчному рівні пресловутого авторитарного керівництва і контролю, спираючись на ідеологію командно-адміністративного управління та стереотипи мислення, що формувалися багато десятиліть тому минулого століття.

Вчені визначили проблеми невідповідності між метою і завданнями, що висуває суспільство закладам ЗСО й позашкільної освіти, та формою командно-адміністративного управління ними. На часі постала необхідність навчити керівників закладів ЗСО і позашкільної освіти управляти його демократичним розвитком, спрямовувати освітню, дослідницьку та пошукову діяльність педагогів і їх вихованців на їх особистісний креативний розвиток.

З середини 1990-х років разом із поняттям «керівник» почали широко вживати терміни «менеджер», «менеджер в освіті» і «менеджер освіти», як характеристики впровадження інновацій в посадово-функціональні обов'язки керівників. У цей час диференціація в освіті призвела до інтенсивного розвитку закладів нового типу, авторських шкіл, експериментальних закладів освіти й багатопрофільних закладів позашкільної освіти. Проблеми, що виникли та були пов'язані зі специфікою управління такими закладами, оновленням функціонально-посадових обов'язків керівників, виробленням нової структури та змісту професійної компетентності директора ЗПО як компетентного

менеджера освіти; складання програми розвитку закладу позашкільної освіти, в основу якої покладені концептуальні засадничі ідеї організації освітньої діяльності й освітнього розвивального процесу, цілі й завдання, стратегіями, конкретні технології, засоби, механізми й шляхи їх реалізації.

В сучасних умовах розгляд змісту управлінських функцій керівника ЗПО передбачає бачення психологічного, педагогічного, технологічного й організаційного аспектів і виявляється в органічному поєднанні та послідовності виконання управлінських дій для досягнення місії, бачення, мети й завдань, визначених не лише керівником ЗПО, а колективом ЗПО з урахуванням особистісних інтересів усіх зацікавлених у якісній позашкільній освіті.

Початок ХХІ ст. співпав із посиленням чинників і рушійної сили глобалізації в освіті. Активна взаємодія системи освіти України з освітніми системами розвинених країн Європи та світу привела до бурхливої та пріоритетної уваги до означених проблем: підвищення якості освітніх послуг; управління інноваційними широкомасштабними змінами у вітчизняній освітній галузі; участі у міжнародних й спільних проєктах, конкурсах, змаганнях; переосмислення культурологічних засад управління освітою; розроблення стратегічних орієнтирів розвитку освіти та управління нею.

Державою поставлено амбітні цілі реорганізувати систему управління, фінансування і менеджменту освіти шляхом децентралізації, дерегуляції, запровадження інституційної, кадрової, академічної і фінансової автономії, дотримання демократичних принципів управління та принципу відповідальності закладів освіти за результати освітньої, розвивальної, виховної та інших видів діяльності. Був проголошений перехід від адміністративно-розпорядчого командного управління закладами позашкільної освіти до демократичної форми управління на інноваційних людиноцентристських засадах. Початок ХХІ ст. загострив важливі проблеми, сутність яких полягає у пошуку способів зваженого, обдуманого і адекватного управління складними

соціокультурними мегасистемами на наукових засадах, до яких належать системи загальної та позашкільної освіти.

Означені вище процеси спричинили формування й розвиток *сучасної наукової школи менеджменту освітніх інновацій*.

Менеджмент освітніх інновацій, як зазначає Л. Даниленко, забезпечує переведення соціально-педагогічної системи в якісно новий стан, більш відкритий щодо попереднього, створюючи при цьому відповідні умови для :

- постійної реалізації освітніх послуг;
- здійснення активного інформаційного зв'язку з усіма учасниками освітнього й управлінського процесів;
- інтеграції у міжнародний освітній простір;
- постійного залучення інвесторів;
- створення конкурентоспроможного середовища;
- підготовки конкурентоздатних випускників, адаптованих до швидко змінюваних вимог суспільства [9].

Поняття «менеджмент освітніх інновацій» у закладі освіти, як визначає Л. Даниленко, процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівник) на об'єкт управління (соціальна система, що знаходиться в стані постійного розвитку), в результаті якого відбувається не лише якісна зміна об'єкта управління, але й підвищується рівень його конкурентоспроможності шляхом постійного залучення інвестицій на розробку і впровадження інновацій [9].

Менеджмент освітніх інновацій у закладі позашкільної освіти застосовується переважно за умов існування ринкових відносин, розроблення чи застосування освітніх інновацій, використання різних видів інвестицій – інтелектуальних, матеріальних, фінансових. Саме поняття «інновація» визначають як кінцевий продукт застосування новизни з метою зміни об'єкта управління й забезпечення економічного, соціального, науково-технічного, екологічного та іншого ефекту. Структурною складовою «інновації» є «освітня інновація», що є предметом розгляду в науковій галузі освітнього та інноваційного освітнього менеджменту та практиці.

Аналіз наукових досліджень теорії і практики управління різними системами й об'єктами надав змогу встановити такі наукові підходи до менеджменту :

- *адміністративний* – при якому регламентуються функції, права, обов'язки, елементи системи менеджменту в нормативних актах;
- *відтворювальний* – орієнтований на постійне поновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами;
- *динамічний* – об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках;
- *інтеграційний* – встановлюються взаємозв'язки між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, рівнями, підрозділами, суб'єктами управління; раціональне поєднання педагогічно доцільних форм освіти, надання і освітніх послуг, адже інтеграція освіти надає широкий спектр можливостей для здобувачів позашкільної освіти;
- *кількісний* – його суть полягає у використанні кількісних оцінок за допомогою математичних, статистичних, інженерних розрахунків тощо;
- *комплексний* – враховуються технічні, економічні, соціальні й інші аспекти менеджменту;
- *маркетинговий* – передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача;
- *нормативний* – орієнтований на встановлення і додержання нормативів в управлінні;
- *поведінковий* – полягає в тому, щоб допомогти працівнику усвідомити власні можливості;
- *процесний* – розглядається як сукупність взаємопов'язаних процесів;
- *системний* – будь-яка система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів;
- *ситуаційний* – передбачає, що застосування різних методів управління визначається конкретною ситуацією;

- *функційний* – його суть полягає в тому, що потреба детермінує сукупність функцій, що треба виконувати для її задоволення.

Новий якісний крок у розвитку теорії менеджменту став можливим завдяки появі кібернетики, широкому впровадженню в практику обчислювальної техніки, цифровізації, розвитку школи цифрового менеджменту і в сфері освіти як пріоритетній.

Менеджмент, звернений на сферу спільної освітньої діяльності, спирається не лише на обґрунтовані вченими класичні наукові підходи, наукові засади, а й на її сутнісні підстави, що полягають у тому, що учасники, взаємодіючи один з одним, несуть усвідомлену відповідальність перед собою та колегами-однодумцями. Оскільки саме *менеджмент*, а не адміністративне керівництво створює в закладі освіти атмосферу співпраці, взаємодопомоги, колективної та особистісної ініціативи у вирішенні складних, нетипових, різнопланових завдань.

Важливим складником менеджменту як науки є *освітній менеджмент*, який як самостійна галузь, виокремилася від інших галузей наукового знання у першій половині ХХ ст., а остаточно сформувалась у другій пол. ХХ ст. та продовжує нині формуватися й розвиватися в сучасних умовах.

Освітній менеджмент як наука активно розвивається та базується на теоріях менеджменту і теорії систем наукових шкіл менеджменту соціально-економічних систем та інших теоріях, суміжних із менеджментом галузях наукових знань.

Менеджмент в освіті – це вид менеджменту, що детермінує діяльність суб'єктів освітньої й управлінської діяльності, учасників освітнього процесу, результати роботи освітньої установи і закладу ЗПО також.

Сучасні керівники закладів позашкільної освіти, опанувавши свої прагнення та осмисливши класичні наукові підходи, підходи до розуміння суті освітнього менеджменту мають визначати дієвість існуючих систем управління ПО і ЗПО, що забезпечують досягнення мети позашкільної освіти й якісних результатів як функціонування ЗПО, так і особистісних цілей ЗдПО.

Завдання, що постають перед педагогами багатoproфільних закладів позашкільної освіти, полягають в умінні використовувати *здобутки наукових шкіл менеджменту* соціально-економічними системами та екстраполювати кращі практики в сферу освіти й позашкільної освіти як її складника; *наукові підходи* у своїй практичній діяльності; необхідності визначення цільових орієнтирів особистісних і результатів освітньої діяльності вихованців, уміння самостійно проєктувати освітню та педагогічну діяльність за умови врахування особливостей розвитку дітей та юнацтва, їх здатностей, талантів, інтересів освітніх потреб.

1.2. Освітній менеджмент як галузь наукового знання у контексті позашкільної освіти

Освіта, за означенням, прийнятим XX сесією Генеральної конференції ЮНЕСКО, – це процес і результат удосконалення здібностей, розвитку ключових компетентностей і наскрізних умінь, поведінки особистості, внаслідок чого вона досягає соціальної зрілості, індивідуального зростання й усебічного розвитку в різних видах діяльності.

Для здійснення активної діяльності людини в художньо-естетичній, науково-технічній, спортивній, туристсько-краєзнавчій та інших її видах необхідною є саме розгалуженість напрямів позашкільної освіти та знання наукових засад, на яких може бути самоорганізована, організована, модернізована, вдосконалена та здійснена управлінська діяльність у сфері її розгляду або дослідження. Дослідження науковців, що вивчають питання *освітнього менеджменту*, мають важливе значення для усвідомлення того, що одночасно це є *наукова галузь*, об'єкт для пізнання і *процес*, який здійснюється суб'єктами освітньої діяльності та учасниками освітнього процесу в практиці багатoproфільних закладів позашкільної освіти. У науковому дискурсі існують терміни «менеджмент в освіті» і «освітній менеджмент», що в цьому дослідженні розглядаємо як ідентичні за сутністю, структурою, змістом.

Менеджмент в освіті з позицій системного підходу це наукова галузь, і як об'єкт дослідження та залежно від завдань дослідження може розглядатися з позицій інших наукових підходів, зокрема процесного, оскільки процес менеджменту впливає не лише на діяльність суб'єктів управління, а й на інших учасників освітнього процесу, здобувачів освіти та громадськості, задіяної в ньому. Вплив на суб'єктів ЗПО здійснюється керівником у процесі управлінської діяльності та відбувається в процесі різних видів діяльності.

Питання освітнього менеджменту знайшли своє відображення в дослідженнях Г. Дмитренка [12], Л.Кравченка [20], В. Крижка [21], що зробили спробу розкрити його сутність і складові, визначили його як самостійний вид менеджменту і розвивали як сучасну наукову школу в сфері освіти.

Питання результативної, ефективної та відповідальної діяльності кожного педагога, мотивація та рефлексія, розвиток індивідуальної та колективної професійної компетентності, організаційної культури та відповідальної поведінки виникають саме під час управлінської діяльності керівника закладу освіти. Важливим аспектом *пізнання, розгляду та аналізу* науковці вбачають *напрями* спільної діяльності педагогічного колективу, головними ознаками якої є вмотивованість, цілеспрямованість, розвиток компетентностей усіх учасників освітнього процесу; зміст управління, що пояснює його сутність та специфіку освітньої діяльності; умови щодо формування освітніх потреб і здійснення навчальної діяльності здобувачів освіти.

Аналіз власного багаторічного досвіду керівника ЗПО «Шевченківець» й керівництво дослідженнями на Всеукраїнському рівні, зокрема «Організаційно-педагогічні засади допрофесійної і професійної освіти в умовах багатопрофільного позашкільного навчального закладу» на базі Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» міста Києва, 2011–2015 рр.; «Концептуальні основи модернізації змісту позашкільної освіти» на базі Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» міста Києва, 2016–2022 рр.; «Науково-методичні засади формування мережецентричного середовища «Музейна планета» у загальноосвітніх навчальних закладах» на базі

загальноосвітніх навчальних закладів Волинської, Дніпропетровської, Одеської, Чернівецької областей та міста Києва, 2016–2020 рр.; «Теоретико-методологічні засади моделювання розвитку авторських шкіл» на базі загальноосвітніх навчальних закладів України, 2017–2021 рр.; «Система розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти» на базі закладів позашкільної освіти міста Києва, Дніпропетровської, Закарпатської, Рівненської, Тернопільської, Харківської та Черкаської областей, вересень 2023 р. – червень 2028 р.; «Створення інноваційної моделі старшої профільної школи на засадах інтеграції загальної середньої та позашкільної освіти» на базі закладів загальної середньої та позашкільної освіти міста Києва, березень 2025 р. – червень 2030 р.), надали змогу сформулювати висновки щодо *основних напрямів освітнього менеджменту* в системі позашкільної освіти на сучасному етапі :

- модернізацію типів та структури багатoproфільних закладів позашкільної освіти;
- осучаснення змісту навчання і виховання – модернізація змісту сучасної позашкільної освіти, шляхом створення авторських навчальних програм, посібників, здійснення профілізації та індивідуалізації освітнього процесу тощо;
- розроблення й апробацію нових педагогічних технологій : модульно-розвивального, диференційованого навчання; алгоритмізацію освітнього процесу; використання методів проєктування і моделювання; комп'ютерні технології навчання та управління;
- впровадження новітніх форм і методів управління багатoproфільним закладом позашкільної освіти (підвищення значущості менеджерського циклу; варіативність моделей управління; оновлення форм і методів управління тощо).

Х. Хекхаузен, висловлюючи думку щодо вмотивованості досягнень *освітнього менеджменту*, зазначав, що «мотивація полягає у досягненні успіхів» з позицій самооцінки учасників та поставленою метою, оскільки передбачає :

- *цілеочікування* (що планується і що результати очікуваних досягнень);
- *цілеприйняття* (яку мету зможемо досягнути, враховуючи реальні можливості);
- *ціледосягнення* (які цілі будемо вважати досягнутими і які можемо досягнути, прикладаючи зусилля, волю, старанність). Отже, *освітній менеджмент*, на думку німецького дослідника, це рефлексивне управління, що орієнтує учасників освітньої діяльності на успіх у подоланні складностей у вирішенні зазначених завдань навчальної діяльності [56].

Освітній менеджмент – це наука про особливості прояву виробничих відносин і специфіку дії економічних і педагогічних законів, закономірностей, тенденцій, принципів, технологій розвитку в сфері освіти та освітній діяльності; це сучасна теоретична і практична наука, що вивчає особливості систем менеджменту в сфері освіти й закладами позашкільної освіти в сучасних умовах і умовах післявоєнної відбудови.

Освітній менеджмент у науковому дискурсі розглядають як теорію, методіку і технологію ефективного управління педагогічними системами, яким іманентно притаманні певні специфічні ознаки та закономірності, зумовлені особливостями його об'єктно-предметної галузі, продуктами й наслідком праці менеджера освіти.

Освітній менеджмент – це такий вид менеджменту, що цілеспрямований на особистість і який здійснюється особистістю шляхом організації управління спільною діяльністю індивідуальностей, спрямованої на колективне досягнення ними цілей закладу позашкільної освіти.

Освітній менеджмент розглядається вченими й дослідниками з позицій цільового, діяльнісного, суб'єктного й наукового підходів, як вид управлінської діяльності, що складається із сукупності засобів, методів і форм впливу на індивідуумів та педагогічні колективи з метою ефективного функціонування даної галузі. А людина, яка володіє цими знаннями та вміннями, це менеджер, який вміє висловлювати та впроваджувати власні ідеї, брати на себе

відповідальність, викликати зацікавлення та інтерес до себе і пропагованих ідей, йти на ризик, вести за собою.

Менеджмент освітянської сфери, на думку О. Антонюка, передбачає :

- визначення цілей, завдань освітніх інституцій усіх форм власності;
- конституювання та утворення освітніх інституцій;
- формування та організацію виконання рішень в освітній сфері;
- підтримку життєдіяльності освітніх інституцій;
- контроль за функціонуванням і спрямуванням розвитку освітніх інституцій [1, с. 48].

Об'єктом освітнього менеджменту є процес управління освітньою, педагогічною, навчально-пізнавальною, організаційною, інформаційно-аналітичною, дослідно-експериментальною, прогностичною, творчою й господарсько-фінансовою діяльністю, освітньою інфраструктурою, діяльністю та свідомістю, що перебувають у тісному взаємозв'язку з соціокультурною, економічною, політичною, соціальною, інформаційно-комунікативною, науковою сферами суспільства тощо. В освітньому менеджменті ПО і ЗПО пріоритетною є управлінська діяльність щодо організації й здійснення освітньої діяльності суб'єктів та організації і здійснення освітнього процесу, тобто освітня діяльність і освітній процес є *об'єктами освітнього менеджменту*.

Предметом освітнього менеджменту є теоретико-методологічні та практичні фактори побудови, функціонування та управління освітніми інституціями на державному, міждержавному, міжнародному та транснаціональному рівнях [1, с. 58–65]; виступають теоретичні засади управлінської діяльності освітніми організаціями, планування, моделювання й впровадження ефективних систем менеджменту, моделей, технологій і механізмів.

Освітній менеджмент, який використовують суб'єкти в процесі професійної діяльності базується на методологічних і наукових засадах, до яких належить *ядро теорії наукових шкіл* виробничого менеджменту соціально-

економічними системами, освітнього менеджменту та інших видів менеджментів у сфері освіти.

Теорія освітнього менеджменту визначається і розглядається сучасними дослідниками мистецтвом організації управління, як фактором розвитку культури управління, наукових засад освітнього менеджменту, ефективної діяльності суб'єктів і спілкування з людьми, управлінських умінь та здатності до організації процесів і створення систем, здійснення раціональних цілеспрямованих дій.

Важливим й перспективним завданням для дослідження й аналізу є виявлення й розгляд ґрунтовних системних *закономірностей* освітнього менеджменту, видів управлінського мислення, зважаючи на важливі особливості системи позашкільної освіти та потребують визначення мети, завдань, змісту, функцій і принципів освітнього менеджменту на світоглядно-філософських засадах і теоретичному рівні системи наукових знань.

Теорія освітнього менеджменту, як і будь-яка теорія, представлена ядром теорії, що включає закономірності, тенденції, комплекс принципів, функції, методи, організаційні форми і технологічні прийоми управління освітніми (зокрема й педагогічними, виховними, розвивальними тощо) системами в ЗПО, спрямованих на досягнення цілей освітньої діяльності ЗПО, особистісний розвиток суб'єктів освітнього процесу, підвищення якості освіти ЗдПО, ефективності професійної діяльності і розвиток особистісних якостей педагогів.

Закономірності освітнього менеджменту в розвитку багатопрофільних закладів позашкільної освіти можна розглядати як *тенденції*, що розвиваються шляхом дій суб'єктів освітнього процесу щодо прогнозування й інноваційного розвитку ПО і інноваційного розвитку ЗПО на окреслених світоглядно-філософських засадах людиноцентризму, демократизму, інтелектуального синкретизму.

Залежно від дій суб'єктів педагогічного процесу (адміністрація, педагогічні працівники, здобувачі освіти та їхні батьки) об'єктивні

закономірності отримують розвиток у різноманітних формах. Водночас у реальному управлінському процесі керівники можуть діяти на обґрунтованих засадах *закономірностей* освітнього менеджменту і домогтися часткової або повної їх реалізації, враховувати тенденції інноваційного розвитку або формулювати власні авторські ідеї задля досягнення мети ПО і ЗПО. Саме керівнику слід вирішувати, які дії більш потрібні для розвитку багатопрофільного закладу позашкільної освіти.

У багатопрофільних закладах позашкільної освіти об'єктивні *закони і закономірності* як наукового, так і освітнього менеджменту реалізуються адміністративним персоналом. Закономірності й переваги успішного освітнього менеджменту без раціональних дій адміністрації не спроможні забезпечити інноваційний розвиток закладу позашкільної освіти, оскільки адміністративний чинник є об'єктивною, але недостатньою умовою ефективної управлінської діяльності. Діяльність педагогічних працівників у багатопрофільних закладах позашкільної освіти визначається використанням усіх можливостей, що створюються, завдяки вмілому керівництву. Але, якщо внаслідок помилкових дій керівника й адміністрації, порушуються об'єктивний, постійний і необхідний взаємозв'язок між суб'єктами, явищами, процесами або предметами, що впливають з їх внутрішньої природи та сутності, означений в законах і закономірностях освітнього менеджменту, то спотворюється сама мегасистема, а також система суб'єкт-суб'єктної взаємодії в закладі позашкільної освіти, виникає дисбаланс у роботі педагогів різних профілів і в цілому в ЗПО, а також відбуваються дестабілізаційні і, навіть, руйнівні процеси не лише на рівні мисленневих систем, але й систем раціонального мислення.

Важливою *закономірністю освітнього менеджменту* в багатопрофільних закладах позашкільної освіти є вимоги до зростання якості управління та адміністрування, оскільки від якості управління та адміністрування залежить наскільки керівникам і педагогам багатопрофільних закладів позашкільної

освіти вдається ефективно, дієво керувати ресурсами, доступними для різних профілів.

Системні *закономірності*, що визначають відносини між елементами системи, дозволили виокремити такі системотвірні чинники освітніх систем:

- закони функціонування й розвитку освітньої системи;
- базові елементи освітніх систем;
- відносини між елементами освітніх систем;
- взаємодія елементів освітніх систем;
- зовнішні умови функціонування освітньої системи.

Виявлені системні *закономірності* визначають межі управління розвитком освітніх систем :

- потенціал освітньої системи значною мірою залежить від типу організації взаємодії її елементів;
- для освітніх систем характерна висока ступінь нестійкості, «причина» і «наслідок» можуть мінятися місцями;
- освітня система може зберегти стійкість за рахунок протидії зовнішнім і внутрішнім умовам;
- структурна стійкість освітньої системи визначається стійкістю найбільш слабкої підсистеми;
- тривалість циклів розвитку системи, підсистем та її об'єктів, що включають в себе більш дрібні елементи, має різні періоди, при цьому ці цикли складним чином синхронізовані між собою;
- прояв нестабільності або криз освітньої системи спостерігається як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі;
- термін життя системи відповідає усім наявним у ній ресурсам;
- коефіцієнт корисної дії освітньої системи істотно нижче 100%.

Уявлення про освітню систему як про складну динамічну структуру, що складається з ендогенних нелінійних підсистем, схильних до хвиль екзогенних і ендогенних впливів і відповідних змін їх показників, є найбільш реалістичною моделлю. Отже, значна кількість складників освітнього менеджменту

(педагогічна, економічна, соціальна, психологічна, інформаційна) визначають необхідність розв'язання суперечностей між потребами та інтересами стейкхолдерів позашкільної освіти.

Недостатнім є лише знання законів й виявлених закономірностей освітнього менеджменту в діяльності багатoproфільних закладів позашкільної освіти. Важливими для керівників і суб'єктів освітньої діяльності в позашкільній освіті є всі компоненти ядра теорії освітнього менеджменту – від законів і закономірностей до тенденцій, форм і методів, від технологій і механізмів освітнього менеджменту до системи дій суб'єктів управління та способів раціонального застосування наукових і теоретичних засад освітнього менеджменту задля досягнення поставленої мети й завдань позашкільної освіти.

У наш час набувають визнання вченими й практиками *тенденцій* щодо психологізації управлінської діяльності, поширення здобутків і кращих зразків практик менеджменту в освіті та адаптації в позашкільній освіті, використання ефективних технологій управління позашкільною освітою.

Соціально-економічні зміни і *тенденції скорочення фінансування* позашкільної освіти негативно впливають на стан її збереження та інноваційного розвитку. Загалом, кількість закладів позашкільної освіти постійно скорочується «<...> з 1574 у 1990 р., у яких навчається 18,3% від загалу дітей шкільного віку до 1497 у 2000 р.» [42, с. 60] і до 1369 на 1 січня 2015 р. та, незважаючи на поступове «відновлення роботи 15,6% закладів позашкільної освіти комунальної форми власності міської і районної ланки» [42, с. 61] спостерігається нерівний доступ до якісної позашкільної освіти; у різних областях України, містах і в сільській місцевості їх «усього – 82, що становить 5,9% на 1 січня 2016 р.» [42, С. 60].

Найбільше охоплено позашкільною освітою дітей у відповідних закладах Сумської (71,8% – від загальної кількості дітей шкільного віку), Кіровоградської (62,2%), Хмельницької (55,4%) і Харківської (53,6%) областей» [29].

Для *менеджменту освіти* притаманні такі **функції**: забезпечення економічної оцінки та наукового планування освіти; визначення економічної ефективності підготовки кваліфікованих кадрів; економічне та моральне стимулювання працівників освіти; планування (стратегічне та поточне); організація роботи закладу освіти; керівництво закладами освіти; контроль за роботою закладів освіти [4].

Сучасний *освітній менеджмент* розвивається з позицій системного, процесного, діяльнісного, інформаційного, системного, технологічного, стратегічного наукових підходів у їх єдності шляхами :

- *інформатизації та інтернетизації* – створення єдиного інформаційно-освітнього простору, єдиних інформаційних мереж у системі «органів управління освітою ЗПО»;
- *технологізації* – розроблення й впровадження нових управлінських технологій: соціальних (стратегічне проєктування, ухвала раціональних управлінських рішень, розвиток і трансформація організаційної культури, соціальне партнерство, мережева суб'єкт-суб'єктна взаємодія, комплексна оцінка якості освітньої діяльності закладів позашкільної освіти, проєктування авторських педагогічних систем, інноваційне моделювання, системне цілевизначення й ціледосягнення;
- *економізація* – виражається у посиленні економічних факторів управління позашкільною освітою, скороченні кількості управлінського апарату, створенні бізнес-освітніх структур;
- *психологізація діяльності суб'єктів ПО* шляхом зростання важливості психології менеджменту та використання її здобутків у процесі професійної діяльності, розвиток психологічної компетентності керівників ЗПО, суб'єктів освітньої діяльності ПО, психологічного забезпечення інноваційної професійної діяльності управлінців і педагогічного колективу ЗПО, впровадження мотиваційного менеджменту й вмотивовування творчої активності педагогів.

Для менеджера освіти XXI ст. характерним є знання і впровадження *освітнього менеджменту*, оскільки він є глобальним стратегом, володіє сучасними технологіями управління, є лідером із харизматичними якостями, новатором, який генерує інноваційні ідеї, розробляє інновації. Питання управління інноваціями, інноваційними процесами в багатoproфільних закладах позашкільної освіти зумовило появу такого напрямку управлінської діяльності як ***інноваційний освітній менеджмент***. Вчені й дослідники визначають його як *наукову галузь* загального менеджменту в освіті, за допомогою якого будь-яка система, в тому числі соціально-педагогічна, перетворюється на якісно нову, конкурентоспроможну, інвестиційну систему, що спрямована на особистісний розвиток суб'єктів, освітньої діяльності й покращення якості роботи усіх підсистем.

Науковою основою сучасного освітнього менеджменту є інтеграція знань про сферу освіти й специфіку управління нею.

Освітній менеджмент як наукова галузь розвивається як відкрита динамічна система наукових управлінських знань у формі науково обґрунтованих теорій, як інноваційна модель освітнього менеджменту, що включає варіативні моделі менеджменту на нових інтеграційних людиноцентристських і партнерських засадах інноваційного розвитку закладів позашкільної освіти й системи ПО.

Освітній менеджмент у загальному сенсі – це «процес організації людських, матеріальних, фінансових ресурсів для досягнення певних цілей; управління (планування, регулювання, контроль), керівництво педагогічним процесом, його організація» [7, с. 22]. Також це галузь педагогіки, предметом якої є організація управління в сфері освіти; сукупність методів, форм, засобів управління для досягнення поставленої мети. Спираючись на досягнення наукових досліджень, поняття «освітній менеджмент» розглядаємо як теорію і практику, що пов'язані з цілою низкою інших наук: загальною теорією управління, економікою, соціальною психологією тощо.

У вузькому розумінні поняття «освітній менеджмент» відповідає процесу, спрямованому на ефективне використання всіх видів ресурсів для досягнення організаційних цілей в умовах мінливості середовища. Основною метою менеджменту є забезпечення діяльності організації, що характеризується прибутковістю чи дохідністю на основі раціонального використання трудових ресурсів, налагодження виробничого та управлінського процесу і процесу удосконалення технологічної та матеріально-технічної бази, ефективного використання власного людського та залученого капіталу.

У перспективі основне завдання для керівників ЗПО полягатиме в інтегруванні дій суб'єктів у систему прогнозування, прийнятті рішень та впровадження концептуальних і теоретичних засад освітнього менеджменту в організаційній структурі ЗПО, що потребує високого професіоналізму, здатності до адаптації та впровадженні інноваційної діяльності в закладах позашкільної освіти.

1.3. Система принципів як системотвірний складник теорії ядра освітнього менеджменту та керівні положення для їх практичного втілення

Наукові засади менеджменту базуються на формулюванні й застосуванні в будь-якій організації, управлінській діяльності людини загальних *принципів* менеджменту, що підлягають екстраполяції до діяльності суб'єктів ЗПО і які не втратили своєї актуальності в умовах сьогодення.

Сучасні вітчизняні науковці стверджують, що освітній менеджмент – це комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, спрямованих на підвищення його ефективності, а ідейну основу теорії та практики управління складають принципи, що використовуються як фундаментальні положення та аксіоми [33].

Доктор педагогічних наук, професор *В. Маслов визначив таку систему принципів в управлінській діяльності керівника освіти :*

- *соціальної детермінації* – вимагає розуміння керівником головних соціальних завдань, суспільної ідеології освіти на конкретному етапі історичного розвитку держави;

- *гуманізації* в діяльності менеджера, що має базуватися на повазі до кожної особистості, з якою він вступає в ділове спілкування: педагога, здобувача освіти;

- *науковості та компетентності* в управлінні установами освіти – передбачає оволодіння керівником теоретичними питаннями і технологією педагогічного процесу, менеджменту, фахових методик, вікової психології, сучасної політології тощо;

- *інформаційної достатності* в менеджменті, що є вирішальним на всіх етапах управлінського циклу;

- *аналітичного прогнозування* в управлінні, що відображає моделювальні процеси різного рівня, що можуть відбутися у керованій соціальній системі;

- *оперативного регулювання* – тісно пов'язаного із процесуальною діяльністю менеджера освіти, оскільки завдяки йому виконуються усі управлінські рішення, відбувається реагування на інформацію;

- *зворотного зв'язку* – працює на інформаційне забезпечення управління, спрямований на реалізацію організаційно-регулятивної та контрольнокоригувальної функцій;

- *наступності і перспективності* – тісно пов'язаний з універсальними гегелівськими законами, що виявляються у всіх сферах життя (нездатність менеджера аналізувати досвід минулого, сьогодення, критично оцінювати свої можливості не дасть змоги розробити керівникові стратегічні перспективи розвитку закладу освіти, не зробить його конкурентоспроможним в умовах ринкових відносин);

- *демократії та централізму* – тривалий час трактувався виключно з політизованих позицій, був спрощений і перекручений; є одним із фундаментальних чинників, що забезпечує ефективну управлінську діяльність менеджера (ефективне управління ґрунтується на чіткому розподілі влади між

особистістю і відповідними структурами з конкретно визначеним механізмом, що регулює відносини між ними);

- *стимулювання і згуртування кадрів у діяльності менеджера* – відображає хрестоматійне положення про вирішальну роль виконавців у будь-якій справі.

До *принципів* управління ЗПО належать :

- цілевизначення і формулювання завдань управління закладом позашкільної освіти, розроблення конкретних заходів щодо їх досягнення;
- поділ завдань на окремі види операцій, визначення відповідальних і розподіл робіт;
- координація взаємодії різних підрозділів усередині педагогічного колективу закладу позашкільної освіти;
- удосконалення формальної ієрархічної організаційної структури відповідно до специфіки і профілю ЗПО;
- оптимізація процесів, ухвалення рішень і комунікацій;
- пошук адекватної соціально значущої мотивації діяльності тощо.

Й. Шумпетер підкреслював значення *принципу безперервності та рухливості* в роботі управлінців : «жодна людина не стане займатися виключно новими речами, вона намагатиметься якомога більше зберегти звичні їй методи господарювання і поступиться тиску обставин тією мірою, в якій це виявиться абсолютно необхідним. І навіть «поступатися» вона буде з урахуванням наявного в неї досвіду. Отже, картина не буде змінюватися швидко, а в кожний наступний момент вона узгоджуватиметься з попереднім станом» [53, с. 63].

Управлінська діяльність на основі сучасного освітнього менеджменту базується на сукупності наукових принципів управління : системності управління, неперервності, регіональності, самоуправлінні, корпоративності, забезпеченні та покращенні якості, акмеологічної спрямованості, інформатизації та інтернетизації, технологізації, економізації, психологізації, модернізації та інших, що визначені й сформульовані вченими й дослідниками різних наукових шкіл менеджменту.

У процесі дослідження феномену «освітній менеджмент» вітчизняною вченою Л.Мартинець визначено такі *управлінські принципи* : поваги і довіри до людини; цілісного погляду людини; співробітництва; соціальної справедливості; індивідуального підходу в управлінні; особистого стимулювання; консенсусу; колективного прийняття рішень; цільової гармонізації; автономізації управління; постійного оновлення [30, с. 56].

При здійсненні управлінської діяльності в складно організованих системах, до яких належить і багатoproфільний заклад позашкільної освіти керуються системою принципів, поміж яких : системність і цілісність, синергетика, цільова орієнтація, технологічність, компетентність освіти, результативність діяльності, зворотній зв'язок.

Принцип системності і цілісності в управлінні. Керівництво системною і цілісною природою освітнього процесу є основою для створення передумов ефективного управління. Системний підхід в управлінні дозволяє розглядати педагогічний процес як цілісну систему, спираючись на її основні якості. Ця позиція забезпечує цілісність структури, складу педагогічних систем усіх рівнів, системотвірних чинників, функційних компонентів і взаємозв'язків.

Синергетична позиція. Соціальні системи відкриті та змінюються, здатні до саморозвитку шляхом взаємодії з зовнішнім середовищем. Відповідно до таких якостей проявляється синергічна властивість усіх рівнів педагогічної системи. Дотримання синергетичного принципу забезпечує саморозвиток суб'єктів педагогічної системи на основі самоорганізації та самоврядування. Ці зміни дозволять створити умови для розвитку, зміни, активізації цілісної системи та її компонентів і забезпечити перехід системи до нової якості.

Цільова орієнтація. Вимагає орієнтуру на досягнення певної мети, а також забезпечення організації змінами у всіх компонентах системи, підсистемах, відповідно до цілей системи загалом. Цей принцип також включає в себе функції аналізу і ухвалення рішень на основі пошукової та дослідницької діяльності під час постановки цілей. Технологічна позиція полягає у розробці технологічного алгоритму виконання поставлених перед системою завдань і

забезпеченні попереднього визначення необхідних ресурсів. Розподіл і координація діяльності учасників відповідно до вимог технологічного забезпечення сприяє просуванню організації за програмними цілями, що дозволяє ідентифікувати цілі суб'єктів і мету розвитку системи.

Принцип компетентності. Вимагає наявності у суб'єктів, що організовують зміни системи, сформованих компетентностей, необхідних для виконання цілей. Управління здійснюється за допомогою інформаційної, комунікативної, рефлексивної діяльності, оскільки педагогічний аналіз і рішення, зазначені вище, в процесі діяльності, дії, прогнозування і планування, в основному, тісно пов'язані з компетентностями його учасників.

Принцип зворотного зв'язку. Поряд із цілями і завданнями управління системою визначаються очікувані результати. У процесі педагогічного або управлінського процесу аналізуються хід, шляхи і способи виконання результату і надається об'єктивна оцінка. Будь-яка педагогічна система, як відкрита соціальна система, має діалогове спілкування із батьками, різними громадськими організаціями, людьми всередині педагогічного колективу.

Принцип результативності – забезпечується вибором технологій і ефективних методів, ресурсів, спрямованих на попередній конкретний опис очікуваних результатів та їх досягнення, а також доцільність результатів визначається експертизою. Очікувані результати можуть бути отримані не тільки на останньому етапі, але і як проміжні за декількома етапами діяльності системи.

Специфічні принципи освітнього менеджменту : свідомість, доступність, систематичність, наочність, потужність, гуманізм, досвід практичної дії.

За допомогою впровадження інноваційного освітнього менеджменту заклад позашкільної освіти має можливість трансформуватися на якісно новий, конкурентоспроможний рівень і стає інноваційним.

Принцип інноваційності освітнього менеджменту передбачає зміну мети управління багатопрофільним закладом позашкільної освіти для постійного оновлення змісту управлінського й освітнього процесу шляхом наповнення

змісту управління закладом освіти модернізованих функцій – прогнозування, політико-дипломатичної, консультативної; представницької; впровадження нових форм управління – колегіальних, змішаних, електронних і демократичних, техніко-технологічних і економічних методів, технік та інших засобів.

Основними *принципами* нововведень освітнього менеджменту в системі позашкільної освіти є :

- *принцип управління інноваційними змінами* стану системи позашкільної освіти орієнтує педагогів на необхідність свідомої діяльності під час переходу від одного стану системи позашкільної освіти до якісно іншого. Зміна стану системи, в якій відбуваються інноваційні процеси, є основним показником цього процесу;

- *принцип переходу* від стихійних механізмів до свідомо керованих, тобто *принцип модернізації* системи позашкільної освіти. Визначення та апробація ефективних механізмів свідомого управління зміною змісту й організаційних форм позашкільної освіти;

- *принцип інформаційного, матеріально-технічного і кадрового забезпечення* процесів освітнього менеджменту, модернізації змісту сучасної позашкільної освіти;

- *принцип прогнозування і незворотних структурних змін* полягає в уникненні можливої дестабілізації в освітньому середовищі ПО та його адаптивних можливостей;

- *принцип посилення стійкості інноваційних процесів*, що характеризуються ефективністю організації і механізмом реалізації процесів нововведення освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти.

Управлінська діяльність керівника ЗПО і суб'єктів освітньої діяльності в ПО здійснюється на основі системи *наукових принципів управління*, до яких віднесено :

- *системність*, яка досягається шляхом поєднання «вертикалі влади» (управління регіональним, муніципальним та інституційним рівнями ієрархічної структури системи освіти) та горизонталі взаємодії», соціального партнерства організацій, співробітництва на кожному рівні управління системою;

- *неперервність*, що забезпечується функціонуванням та розвитком системи позашкільної освіти на рівні кожного закладу ПО, кожного педагогічного колективу, кожного керівника, що виступають суб'єктами неперервної освіти як важливої та обов'язкової умови ефективності управління в цілому;

- *регіональність* – розвиток регіональної системи освіти, спрямований на реалізацію соціального запиту у підготовці кадрів, створення нової моделі управління інноваційним розвитком системи освіти;

- *самоуправління* – як основа забезпечення державно-суспільного характеру управління, посилення ролі суспільства в контролі якості освіти, пріоритет колегіально-демократичних, інноваційних методів управління, стимулювання творчих ініціатив;

- *корпоративність*, що виражена у формуванні організаційної культури в педагогічних колективах, управлінської команди однодумців, у розвитку партнерських взаємин і діалозі між особистістю та колективом;

- *забезпечення та покращення якості освіти* як головна мета та основний результат системи позашкільної освіти, якості створення системи освітнього менеджменту;

- *акмеологічна спрямованість управління*, що виражена у створенні умов щодо активізації внутрішніх ресурсів творчої самореалізації особистості, саморозвитку та самовдосконаленні кожного суб'єкта управлінської та освітньої діяльності, орієнтації на успіх і якісне покращення освіти.

1.4. Мета, завдання та специфіка трансформаційних змін у діяльності суб'єктів закладів позашкільної освіти

Позашкільна освіта, як складник систем освіти, формує підґрунтя для соціальної орієнтації й адаптації здобувачів позашкільної освіти, забезпечує формування усвідомленого вибору майбутньої професії та задоволення широких пізнавальних потреб за надання кожному свободи вибору, створює умови для становлення і розвитку творчої особистості зі сформованою системою соціально-значущих цінностей, здатної до постійного самовдосконалення, саморозвитку, самоорганізації, навчання упродовж життя. При цьому головним залишається визначення, на думку Л. Лазаркевич, що «позашкільна освіта – це спеціально організована діяльність, яка має яскраво виражену власну специфіку впливу, що дає їй певні переваги перед іншими засобами виховання» [23].

Заклади позашкільної освіти функціонують відповідно до Конституції України, Законів України «Про освіту», «Про позашкільну освіту» та інших нормативно-правових актів. Діяльність ЗПО спрямована на досягнення мети позашкільної освіти, створення умов для розвитку здібностей, обдарувань і системи цінностей, моральних якостей, саморозвитку і самореалізації вихованців (учнів) і слухачів, формування соціально-громадянського досвіду ЗдПО.

Сучасний заклад позашкільної освіти представляє собою своєрідну інтелектуально креативно розвинену спільноту суб'єктів освітнього процесу як цілісність, яка характеризується цілеспрямованістю, різновіковим складом здобувачів позашкільної освіти, формальними і неформальними структурами і відносинами, автономністю існування, циклічністю функціонування, різноманітністю і свободою думок, поглядів, переконань і дій у життєтворчості, свободою вибору форм навчання, видів діяльності, можливістю набувати соціально значущий досвід, виступати в нових соціальних ролях і не залежати від стереотипних думок інших.

В Україні ЗПО «поділяються на комплексні (багатопрофільні заклади позашкільної освіти, БЗПО) – палаци, будинки, культурно-оздоровчі центри, центри дитячої та юнацької творчості; профільні, включно із спеціалізованими : центри, станції і клуби юних техніків, натуралістів, туристів, екологів; музичні, художні, хореографічні, спортивні школи; клуби юних моряків; школи мистецтва, космонавтики та ін.» [43, с. 59].

Система позашкільної освіти й заклади позашкільної освіти різних типів мають свої характерні ознаки, притаманні лише їм процеси й види діяльності та властивості, обумовлені їх місією, цілями й завданнями, змістом позашкільної освіти й специфікою, та потребують менеджменту.

Позашкільна освіта в Україні є відкритою, багатосторонньою, різнобічною, багатопрофільною системою освіти, є об'єктом системного управління, розвиток якої детермінують багато факторів впливу й зокрема впровадження освітнього менеджменту в діяльність ПО і ЗПО, що має свою специфіку разом із іншими здобутками класичних і сучасних наукових шкіл менеджменту.

Діяльність позашкільної освіти *спрямована* на досягнення мети позашкільної освіти, створення умов для розвитку здібностей та обдарувань вихованців (учнів) і слухачів, саморозвитку і самореалізації особистості, її моральних якостей, формування соціально-громадського досвіду. Тому провідна роль у забезпеченні всебічного особистісного розвитку дітей і юнацтва, їхньої соціалізації, підвищення творчого потенціалу молоді та свідомого професійного самовизначення на основі законодавчо визначених норм для всіх громадян України належить закладам позашкільної освіти.

Освітній процес у багатопрофільних закладах позашкільної освіти – цілісна дидактико-педагогічна система, що потребує коректного управління і застосування наукових підходів, теоретичних і методичних засад його організації та конкретизації умов його раціонального здійснення.

Провідні науковці відзначають, що у вітчизняній системі позашкільної освіти управління освітнім процесом сприймається більше в прагматичному

аспекті, як узгодження навчальних програм з позашкільної освіти, створення авторських й інтегрованих курсів, кейсів. Наразі в освітній практиці управління освітнім процесом у ЗПО змішане навчання має скоріш технологічний сенс і сприймається як управлінська технологія. Адже способи досягнення мети управління освітнім процесом у ЗПО визначають форми навчання – очне, дистанційне, відкрите, змішане, е-навчання, онлайн-навчання, методи і засоби навчання, підходи до оцінювання результатів освітньої, творчої, науково-дослідної й інших видів діяльності здобувачів позашкільної освіти.

Ми розділяємо думку дослідників про те, що управління освітнім процесом у ЗПО зможе досягнути результативності лише тоді, коли набуде статусу управлінської технології (а освітній процес – дидактичної системи), яка чітко окреслюватиме її мету, визначатиме специфічні для неї принципи, упорядковуватиме цілі управління освітнім процесом і навчанням залежно від обраного профільного спрямування ЗПО. Залежно від цілей, завдань і змісту навчання здобувачів мають добиратися методи і форми навчання, створюватися дидактичні засоби та визначатися умови управління та організації освітнього процесу в БЗПО. Таким чином, має утворюватися таке інноваційне освітньо-цифрове середовище, в якому будуть досягнуті спрогнозовані суб'єктами освітнього процесу результати навчання й освітнього процесу та управління ЗПО. Очевидно, що вирішення цієї проблеми можна досягнути шляхом розроблення науково-методичних засад впровадження освітнього менеджменту та раціонального визначення комплексу умов його реалізації в практиці організації освітнього процесу та освітньої діяльності у ЗПО.

Саме тому особливого значення набувають нововведення *освітнього менеджменту*, що забезпечують конкурентоспроможність багатoproфільних закладів позашкільної освіти, якість освітніх послуг, рівний доступ дітей та юнацтва до якісної позашкільної освіти, творчу співдію закладів позашкільної освіти з місцевою владою і громадськістю щодо спроможності підвищити рівень професійної компетентності педагогів, покращити умови для навчання ЗдПО.

Обґрунтовані концептуальні й теоретичні положення модернізації змісту позашкільної освіти й менеджменту, інноваційні ідеї та цілісні наукові теорії мають детермінувати визначення *місії, цілей і завдань* суб'єктів освітньої діяльності ЗПО :

Завдання суб'єктів освітньої діяльності ЗПО визначено та сформульовано за результатами аналізу управлінської діяльності, законодавчо-правових актів і трансформаційних процесів.

Модернізаційні завдання ЗПО :

- забезпечення взаємозв'язку позашкільної із дошкільною, загальною середньою та професійно-технічною освітою;
- створення безпечного середовища й гідної життєдіяльності учасників освітнього процесу в ЗПО;
- пошук нових шляхів і моделей раціональної організації позашкільної освіти, ЗПО, системи менеджменту;
- застосування дистанційного, змішаного й інших дієвих форм навчання і освітнього процесу;
- оновлення структури багатoproфільного закладу позашкільної освіти шляхом встановлення оптимального співвідношення рівнів навчання шляхом налагодження партнерсько-довірчих «суб'єкт-суб'єктних» відносин на всіх рівнях організаційної структури;
- формування конкурентоспроможності, іміджу й привабливості закладу ПО;
- покращення якості змісту позашкільної освіти шляхом забезпечення його оптимального співвідношення із запитам, освітніми потребами й здібностями особистостей ЗдПО;
- вдосконалення організації освітнього процесу : формування мотивації здобувачів позашкільної освіти до самовдосконалення, створення умов для переходу до особистісно-орієнтованого навчання, розвиток ділової стратегії «педагог – вихованець», реалізація дослідницького підходу до управління, створення системи стимулювання інноваційної діяльності педагогів;

- модернізація організації виховного процесу : формування у здобувачів освіти позитивного ставлення до закладу позашкільної освіти, освітньої діяльності й освітнього процесу, творчості й національної культури та традицій української нації; створення, збереження і розвиток традицій закладу позашкільної освіти; формування організаційної культури; розвиток дитячого самоврядування та співуправління; формування фізично, психічно та морально здорової особистості;

- удосконалення управлінської діяльності на світоглядно-філософських засадах управлінського мислення; концептуальності в управлінні, переорієнтації змісту управління з функційного на цільовий компонент управлінської діяльності;

- оновлення методів, технологій і технік управлінської діяльності через утвердження лідерської позиції керівника як інноваційного креативно відповідального менеджера освіти.

Розвивальні завдання ЗПО :

- стимулювання самоосвіти упродовж життєдіяльності та творчого пошуку педагогів;

- опанування здобувачами позашкільної освіти та педагогами цифрових і телекомунікаційних технологій;

- розвиток формальної та неформальної організації закладу ПО;

- розвиток обдарованих дітей, створення умов для реалізації їх інтелектуального та творчого потенціалу;

- розвиток системи позашкільних освітніх послуг, маркетингу й менеджменту;

- розвиток професіоналізму педагогів багатoproфільного закладу позашкільної освіти шляхом засвоєння змісту нових курсів, програм, навчально-методичного забезпечення, нових Я-технологій і технік когнітивного й креативного розвитку дітей та юнацтва;

- розвиток персонілігічного підходу до навчання за індивідуальними проектами.

Функціонально-посадові завдання діяльності ЗПО:

- удосконалення науково-методичного забезпечення освітнього процесу;
- створення ресурсного забезпечення, адекватного меті її розв'язання, умовам і засобам вирішення, а також додаткових можливостей підтримки педагогів, розроблення нових навчальних програм з ПО, використання необхідного інструментарію в роботі зі здобувачами позашкільної освіти, здобувачами позашкільної освіти, гнучкого розкладу занять;
- врахування індивідуального бачення кожного педагога щодо прояву творчості в кожному із профілів позашкільної освіти через спрощення адміністративних процесів, побудову партнерських взаємин у багатопрофільних закладах позашкільної освіти з таким соціальним інститутом, як сім'я та іншими партнерськими організаціями;
- впровадження в педагогічну практику позашкільля педагогічних інновацій, забезпечення науково-методичного і психологічного супроводу.

Сфера керівництва позашкільною освітою регламентована відповідними нормативно-правовими актами в сфері освіти, як її складника. Зокрема, заклади позашкільної освіти функціонують відповідно до базового Закону України «Про освіту» (2017 р. зі змінами 2019 р. і 2020 р.), Закону України «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.), «Про позашкільну освіту», «Про охорону дитинства», «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні», концептуальних засад реформування середньої школи – НУШ (2016 р.), Концепції розвитку громадянської освіти в Україні (2018 р.); Концепції розвитку педагогічної освіти (2018 р.), Національного стандарту України «Система управління якістю» ДСТУ ISO 9001:2009 та професійних стандартів і інших нормативно-правових актів.

Упровадження освітнього менеджменту в позашкільну освіту сприятиме модернізації не лише її мети і завдань, а й її змісту відповідно до потреб і запитів суспільства, визначених соціальними, політичними та економічними викликами сьогодення; усвідомлене бачення реальних і потенційних

можливостей здобувачів позашкільної освіти, уміння оцінити реальні та передбачити потенційні можливості дітей, визначити оптимальні шляхи і методи для забезпечення реалізації успішної діяльності ЗдПО шляхом створення необхідних умов для їх навчально-пізнавальної діяльності, гармонійного виховання та розвитку, змістовного відпочинку і дозвілля, самореалізації, набуття навичок здорового способу життя; вміння позитивно стимулювати творчу активність вихованців; розробляти індивідуально-орієнтовані освітні проекти.

Література до першого розділу

1. Антонюк О. Менеджмент в освітянській сфері: концептуальні засади // Персонал, 2006. № 10. С. 48, 58–65.
2. Аузіна М. О. Інноваційні процеси в освіті. Львів : ЛБІ НБУ, 2003. 103 с.
3. Белова Л. О. Якісна освіта як запорука якості життя населення. Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2016. Вип. 4 (54). С. 8–17.
4. Білобровко Т. І. Кредитно-модульний курс з освітнього менеджменту : навч. посіб. Переяслав-Хмельницький, 2008. 76 с.
5. Бондар В. І. Повний цикл педагогічного аналізу // Підручник для Директора : Журнал управлінської компетентності. 2006. № 1. С. 7–12.
6. Боднар О. С. Посадові сертифікати педагогічних працівників загальноосвітнього навчального закладу. Тернопіль : СМП «Тайп», 2011. 276 с.
7. Винничук О. Т. Педагогічний менеджмент як теорія і практика управління освітнім процесом // Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі : колективна монографія : за загальною редакцією В. П. Кравця та ін. Тернопіль : ТИПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С. 22.
8. Витоки педагогічної майстерності : зб. наук. праць. Педагогічні науки. Полтава : ПНПУ, 2011. Вип. 8. Ч. II. 348 с.

9. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : монографія. Вид. 2-е. Київ : Логос, 2002. 140 с.
10. Даниленко Л. І. Освітній менеджмент: навч. посіб. ; за ред. Л. І. Даниленко і Л. М. Карамушки та ін. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
11. Даниленко Л. І. Управління інклюзивною школою на засадах менеджменту освітніх інновацій / Інклюзивна школа: особливості організації та управління : навч.-метод. посіб. / А. А. Колупаєва., Ю. М. Найда, Н. З. Софій та ін. ; за заг. ред. Л. І. Даниленко. Київ. 2007. 128 с.
12. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти : навч. посіб. Київ : МАУП, 1999. 176 с.
13. Друкер П. Менеджмент: завдання, відповідальність, практика. Нью-Йорк : Harper & Row, 1973. 483 с.
14. Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту. Київ : Ленвіт, 2007. 263 с.
15. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.
16. Забродська Л. М. Формування навчального контенту засобами інформаційних технологій в умовах модернізації системи ППО / Л. Забродська // Післядипломна освіта в Україні. 2010. № 2. С. 51–58.
17. Калініна Л. М. Модель інформаційної системи державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії. Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки за 2022 рік. Київ : Педагогічна думка, 2022. С. 184–185. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733963/>
18. Керівник: мистецтво делегування повноважень / упоряд.: Л. В. Галіцина, Н. М. Міщенко. Київ : Шкільний світ, 2010. 96 с.
19. Кондратьєва А. В. Філософія освітнього менеджменту. Грані, 2014. № 4. С. 50–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2014_4_11.

20. Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти. Полтава : Техсервіс, 2006. 418 с.
21. Крижко В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Запоріжжя : Просвіта, 2003. 272 с.
22. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
23. Лазаркевич Л. Г., Сущенко Т. І. Позашкільна педагогіка : навч. посіб. Київ : ІСДО, 1996. 144 с.
24. Лікарчук І. Л. До питання про методологічні засади освітнього менеджменту // Електронне фахове видання «Народна освіта». 2007. № 1. С. 5–13.
25. Лукіна Т. О. Управління якістю. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. : Галузеве управління / наук.-ред. колегія : М. М. Їжа та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 4. С. 620–622.
26. Лукіна Т. О. Управління якістю загальної середньої освіти : навч.-метод. посіб. Київ : Педагогічна думка, 2020. 230 с.
27. Лукіна Т. О. Управління якістю освіти // Енциклопедія освіти. Національна академія педагогічних наук України ; за заг. ред. В. Г. Кременя. Вид. 2-ге, переробл. та допов. Київ : Юрінком Інтер, 2021. С. 1042–1043.
28. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навч. посіб. Вид. 2-ге, випр. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
29. Матеріали Державної інспекції навчальних закладів до колегії до колегії МОН 8 грудня 2016 р. «Моніторинг системи освіти 2016». URL: <https://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36351.doc>
30. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посіб. Вінниця, 2018. 196 с. С. 56.
31. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 446 с.

32. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2007. 134 с.

33. Маслов В. І., Боднар О.С., Гораш К.В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія. За заг. ред. В.І. Маслова. Тернопіль : Крок, 2012. 320 с.

34. Мосякова І. Ю. Позашкільна освіта – особливо цінний тип освіти // Директор школи, ліцею, гімназії. 2007. № 2. С. 38.

35. Мосякова І. Ю. Розвиток освітньо-культурного середовища багатoproфільного позашкільного навчального закладу у контексті феномену обдарованості // Директор школи, ліцею, гімназії. 2009. № 4. С. 67.

36. Мосякова І. Ю. Ефективність діяльності єдиного позашкільного простору в контексті модернізації системи освіти столичного району // Директор школи, ліцею, гімназії. 2010. № 5. С. 22.

37. Мосякова І. Ю. Експеримент в системі позашкільної освіти // Директор школи, ліцею, гімназії. 2012. № 2. С. 83.

38. Мосякова І. Ю. Сутність і структура поняття «стратегія розвитку закладу позашкільної освіти» // Вісник Черкаського університету : Педагогічні науки. 2018. № 3. С. 135–144.

39. Мосякова І. Ю. Напрями стратегічного розвитку закладу позашкільної освіти у змінному середовищі // Вісник Черкаського університету : Педагогічні науки. 2018. № 4. С. 58–64.

40. Мосякова І. Ю. Управління закладом позашкільної освіти : нормативно-правове забезпечення : зб. : електронне видання / автор-укладач І. Ю. Мосякова. Київ : Педагогічна думка, 2018. 2525 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/712138>

41. Мосякова І. Ю. Концептуальні основи модернізації змісту позашкільної освіти» : практико орієнтований посіб. : електронне видання Київ : Педагогічна думка, 2018. Ч. 1. 121 с. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/712081>

42. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні (До 25-річчя незалежності України) / Національна академія педагогічних наук України / В. Г. Кремень та ін. ; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка, 2016. С. 293. 448 с.

43. *Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні (До 30-річчя незалежності України)* : монографія / Національна академія педагогічних наук України / О. В. Аніщенко та ін. ; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ : КОНВІ ПРІНТ, 2021. С. 58–59. URL: <https://doi.org/10.37472/NAES-2021-ua>

44. Розбудова менеджменту – освіти в Україні. Київ : Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2003. – 1 ел. опт. диск Pentium, 32 Мб RAM, SVGA, 4x CD-ROM, Sound Card, Mouse.

45. Тлумачний словник // Українська мова : енциклопедія / НАН України, Інститут мовознавства ім. О. О. Потебні, Інститут української мови ; редкол. : В. М. Русанівський (співголова), О. О. Тараненко (співголова), М. П. Зяблюк та ін. Вид. 2-ге, іл., переробл. та допов. Київ : «Укр. енцикл.» ім. М. П. Бажана, 2004. 824 с. (ISBN 966-7492-19-2).

46. Тягур Р. С. Вимоги, які ставляться до сучасного менеджера у сфері фізичного виховання і спорту // Вісник Прикарпатського університету. Серія : Фізична культура. 2014. Вип. 20. С. 46–52.

47. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. : в двох частинах / Абетка менеджера освіти. Серія «Управління школою» / О. І. Мармаза та ін. Ч. 1. Харків : Веста : Видавництво «Ранок», 2003. 160 с.

48. Управління школою, що змінюється: poradnik сучасного директора / Пометун О. та ін. Тернопіль : Астон, 2005. 192 с.

49. Федоров В. Д. Менеджмент закладу освіти, менеджер закладу освіти: психологічні засади. Кам'янець-Подільський : Абетка-Нова, 2004. 223 с.

50. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми теорії та практики. Львів, 1996.

51. Хміль Ф. І. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.

52. Шкільний бюджет: навч.-метод. посіб. для кер. освіти / Мархлевський В. та ін. Київ : Таксон, 2011. 156 с.
53. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 244 с. С. 63.
54. Югуртіс І. А., Кравчук І. І. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Освіта, 1998. 256 с.
55. Cotton, Kathleen. School-Based Management // School Improvement Research Series (SIRS). North West Regional Educational Laboratory. Portland, OR. 1992. Topical Synthesis 6. URL: <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/7/topsyn6.html>
56. Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (Hrsg.). (2018). Motivation und Handeln (5. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
57. Oxford English Dictionary : [у 20 т.] / edited by John Simpson and Edmund Weiner. Second edition. Clarendon Press, 1989. Т. 1–20 (ISBN 0-19-861186-2).

РОЗДІЛ II

МЕНЕДЖМЕНТ ЗАКЛАДАМИ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ЛЮДИНОЦЕНТРИСТСЬКОЇ ПАРАДИГМИ

2.1. Фактори й показники ефективності менеджменту закладом позашкільної освіти

Вітчизняна наука управління в сучасний період переживає своєрідний етап інтенсивного розвитку й модернізації. Відбувається це з багатьох як внутрішніх, так і зовнішніх причин: здійснення реформ у суспільстві, перехід до ринкових відносин, пошук величезних масивів раніше невідомої інформації і необхідність її творчого осмислення, застосування авторитарних методів управління та їх критика, побудова й пошук національної моделі управління.

Проблеми ефективності діяльності багатoproфільних закладів позашкільної освіти особливо загострилися в останнє десятиліття, коли різноманіття форм власності створило сприятливе середовище, що дозволяє закладам освіти найбільш повно реалізувати свої освітні й виховні можливості в системі багаторівневої, безперервної освіти. Виходячи з потреб ринку праці, з'явилися різноманітні типи закладів освіти з новими профілями навчання, ускладненими навчальними програмами. В сучасних умовах керівники усіх типів закладів позашкільної освіти, головною проблемою яких стали взаємовідносини зі сферою зайнятості, працюють над вдосконаленням не тільки освітнього процесу, але і вирішують проблеми адаптації своїх суб'єктів освітньої діяльності до нових умов ринкової економіки та економіки знань. Виконання закладами позашкільної освіти цих ускладнених функцій неможливо без здійснення психологічних і педагогічних досліджень, впровадження технологій управління, раціонального керування педагогічною діяльністю суб'єктів і закладу позашкільної освіти на нових філософсько-світоглядних засадах.

Завдання оновлення діяльності суб'єктів багатoproфільних закладів позашкільної освіти в нових соціально-економічних умовах потребують переорієнтації цілей діяльності, аналізу сформованої системи аналітичної

інформації. Основною метою контрольної-аналітичної діяльності в закладах ПО був процес пізнання об'єкта, збір і первинна обробка інформації про нього і супутня цьому робота:

- розроблення навчально-методичних рекомендацій з усунення відхилень від нормативних показників діяльності суб'єктів і їх результативності;
- впровадження інноваційних соціологічних, психологічних і педагогічних технологій вивчення об'єкта дослідження;
- використання ефективних педагогічних засобів в освітньому процесі.

Тому завданнями управлінців є:

- вивчення стану педагогічного об'єкта, явищ і процесів у ньому;
- перевірка виконання ухвалених управлінських рішень;
- визначення відповідності результатів згідно поставленим цілям.

Соціально-педагогічна реальність детермінувала переорієнтації її цілей пізнавального проміжного характеру на перетворювальний з виходом на кінцевий результат діяльності. У зв'язку з цим, зміст блоків традиційної аналітичної інформації вдосконалюється відповідно до нових цілей і виходом на ефективні параметри результатів діяльності закладу позашкільної освіти. На практиці ефективність часто вживається як синонім слова «результативний».

Ефективними називають дії, що ведуть до спрогнозованого результату, задуманого як мета. Ефективність діяльності будь-якої системи повинна багато в чому визначатися метою управління. Існують різні підходи до визначення поняття «ефективність управління». У нормативних і законодавчих документах також відсутня єдність навіть в підходах до розгляду цього питання. Пропонуючи ефективність як найважливіший критерій якості управління, вони не рекомендують шляхів оцінювання ефективності управління закладом позашкільної освіти. Аналізуючи ефективність управління організацією на практиці й науковому дискурсі наведено різні визначення цього терміна.

Поняття «ефективність управління» розрізняють у двох аспектах: широкий і вузький контекст ефективності. Вузька ефективність – це ефективність з позиції самого управління та властивих йому критеріїв.

Ефективність в широкому контексті означає зіставлення витрат на управління вже не з показниками якості управління, а з показниками діяльності організації загалом. Між широкою і вузькою ефективністю існує звичайне співвідношення частини і цілого.

Аналіз досвіду управлінських інновацій дає змогу включити в поняття «ефективність управління» закладом позашкільної освіти такі складові характеристики:

- реалізація поставленої мети;
- якість освітнього процесу;
- мотивація навчальної та творчої діяльності суб'єктів ЗПО;
- забезпечення соціальної комфортності освітнього процесу для ЗдПО, педагогічного колективу в цілому.

Поняття «ефективність управління» багатопрофільним закладом позашкільної освіти можна представити у вигляді чотирьох компонентів:

- цільову ефективність управління;
- ресурсну ефективність управління;
- соціально-психологічну ефективність управління;
- технологічну ефективність управління.

Конкретизуємо *цільову ефективність управління* як цільовий складник процесу управління через обрану класифікацію функцій за цільовою ознакою. Ми погоджуємося з визначенням та обґрунтованістю цільових функцій для сфери освіти та загальноосвітніх навчальних закладів В. Масловим, Г. Єльніковою, Л. Калініною [11, с. 346–361], уточнимо їх відповідно до специфіки суб'єктів і процесів управління об'єктами у ЗПО, специфіки багатопрофільного ЗПО. Зважаючи на практику визначаємо й конкретизуємо цілі управління ЗПО.

Це такі цілі: управління процесом навчання у ЗПО, управління процесом виховання та розвитку у ЗПО, управління кадровим забезпеченням, провадження державно-громадської форми управління ЗПО, раціональність здійснення фінансово-господарської діяльності. Означені цілі конкретні,

вимірювані, реальні для виконання, враховують організаційні цінності в ЗПО, відображають основні напрями діяльності суб'єктів освітнього процесу, об'єднують зусилля усіх суб'єктів і зорієнтовані на досягнення результату. Ці цілі є системнотвірним чинником побудови системи управління ЗПО та моделі оцінювання ефективності державно-громадського управління ЗПО на людиноцентристських засадах, яка має бути розроблена, та обґрунтована з урахування специфіки ЗПО і вимог до діяльності суб'єктів освітнього процесу й управління.

В теорії управління освітніми системами спостерігається тенденція до розроблення і застосування комплексних методик оцінювання діяльності керівника. Це передбачає наявність одночасно декількох предметів у структурі використовуваної інформації, а отже, оцінні судження про якості керівника має різні підстави.

Ефективність управління багатoproфільним ЗПО залежить від багатьох факторів впливу, що потребують вивчення, аналізу, структурування й детального опису під час моделювання системи державно-громадського управління ЗПО на людиноцентристських засадах; раціонального використання ресурсів, здійснення заходів щодо різних видів забезпечення функціонування підсистем ЗПО для досягнення законодавчо визначеної мети ПО, спрогнозованих цілей діяльності ЗПО, цілей управління ЗПО.

Під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів функції ДГ управління освітньою діяльністю ЗПО розвиваються, удосконалюються, з'являються та актуалізуються нові функції. Найбільш суттєвими факторами, що стимулюють процес розвитку управління в освіті є :

Зовнішні (екзогенні) :

– економічні : розвиток економіки ринкового типу; загострення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг та на ринку праці; рівень зайнятості; попит на кадри певної професії і кваліфікації; тенденції розвитку окремих галузей економіки; перспективи бізнесу;

– політичні : рівень демократичності держави; ціннісні орієнтири політичних лідерів; особливості державного управління на різних етапах історичного розвитку; ступінь централізації управління освітою; роль громадськості в розробленні освітньої політики ЗПО;

– соціальні : домінуючі суспільні ідеали, цілі і цінності; рівень престижності освіти; зміна освітніх потреб громадян та вимог суспільства і держави до сфери освіти;

– науково-технічні : розвиток педагогіки, психології, теорії і практики освітнього менеджменту та маркетингу, суміжних дисциплін; посилення інформаційних аспектів суспільного прогресу; розвиток інформаційних технологій; зростання частки інтелектуальної праці як результат поширення новітніх технологій;

– культурні : зростання вимог до загальної і професійної культури особистості; вплив культурних цінностей на зміну освітньої парадигми [23].

Внутрішні (ендогенні):

– розвиток соціально-педагогічної інноваційної системи закладу позашкільної освіти;

– тенденції диференціації закладів позашкільної освіти, оптимізації та удосконалення мережі закладів державної та недержавної форми власності;

– запит учасників освітнього процесу на модернізацію систем ДГ управління закладами позашкільної освіти;

– підвищення вимог до керівника закладу позашкільної освіти, його загальної і функціонально-посадової компетентності;

– оновлення технології та змісту освітньої діяльності;

– нові підходи до фінансування закладу освіти тощо [27].

Для визначення ефективності управління можна застосовувати факторно-критеріальний аналіз. Фактор має багато визначень. Латиною – це чинник, умова, причина якого-небудь процесу, явища [12].

Фактори впливу на управління ЗПО необхідно структурувати за визначеними та обґрунтованими основами, наприклад за суб'єктно-діяльнісним параметром як компонентом системи державно-громадського управління ЗПО, за суб'єктами та об'єктами управління, за процесом навчання, виховання і розвитку здобувачів позашкільної освіти та за підсистемами функціонування і розвитку ЗПО та ін. Результативність освітнього процесу розглядаємо як ефективний параметр досягнення системи цілей управління освітнім процесом і ЗПО. На основі вивчення управлінської діяльності, специфіки об'єктів і процесів у ЗПО можна визначити показники для оцінювання ефективності державно-громадського управління ЗПО.

Під час аналізу управлінської діяльності слід оцінювати управлінську й педагогічну діяльність й якості особистості керівника ЗПО, умови здійснення його діяльності, результати освітнього процесу та діяльності ЗПО. Значення критеріїв ефективності функціонування й розвитку ЗПО як керованої освітньої системи залежить від стану самої системи і від керуючих впливів, тобто залежно від визначених показників ефективності з точки зору аналізу об'єкта управління. Якщо відома залежність стану керованої системи від управління, то отримуємо залежність ефективності функціонування керованої системи від дій суб'єктів, які керують. Такий критерій називається критерієм ефективності управління ЗПО.

Отже, завдання управління освітньою організацією формально може бути сформульовані таким чином: визначити раціональні дії суб'єктів управління, що мають максимальну ефективність (таке управління називається раціональним керуванням). Для цього потрібно вирішити задачу оптимізації – здійснити раціональний вибір дій і умов для управління, яке завершується досягненням певного її результату, тому під оцінкою ефективності функціонування й розвитку закладу позашкільної освіти розуміємо оцінювання результатів діяльності здобувачів ПО і суб'єктів освітньої діяльності.

Наявність вимірюваного результату дозволяє оцінювати ступінь досягнення мети як попередньо очікуваного результату діяльності.

Ефективність діяльності керівника як менеджера освіти – це ступінь відповідності її результатам, цілям суб'єкта, який здійснює діяльність.

Здійснюючи вплив на компоненти управління, керуючи ними, можна впливати і на результат діяльності, і, на ефективність загалом. Результат діяльності суб'єкта управління визначається його діями і станом керованої системи як результатом діяльності.

Ефективність державно-громадського управління ЗПО на довірчих людиноцентристських засадах можна визначити за такими показниками:

1. Взаємодія та дієвість співпраці з громадськими структурами в системі ДГ управління ЗПО.

2. Забезпечення дієвої співпраці закладу з організаціями, соціокультурними інституціями, установами, засобами масової інформації, науковими інституціями, вищими навчальними закладами.

3. Забезпечення співпраці і результативності роботи суб'єктів управління та освітнього процесу з батьками здобувачів позашкільної освіти або особами, що їх замінюють, на довірчо-партнерських засадах, батьківської ради (індивідуальна робота з батьками, спільні заходи і проекти, соціальні дослідження та ін.).

4. Забезпечення відкритості, свободи дій, демократичності та колегіальності прийняття і реалізації рішень у ЗПО.

5. Забезпечення умов для організації діяльності органів самоврядування здобувачів позашкільної освіти в ЗПО та її ефективність.

6. Забезпечення умов для діяльності піклувальної ради ЗПО на засадах добровільності і рівноправності членства, пріоритету прав людини, поєднання інтересів особи, громади і суспільства.

7. Забезпечення діяльності педагогічної ради ЗПО на демократичних засадах як колегіального органу управління.

8. Забезпечення діяльності науково-методичної ради ЗПО на демократичних засадах як колегіального громадського професійного органу.

9. Забезпечення діяльності художньої ради ЗПО – незалежного дорадчого органу ЗПО на демократичних засадах.

10. Забезпечення діяльності науково-координаційної ради ЗПО з проведення Всеукраїнського експерименту, що діє на громадських засадах.

Результат освітньої діяльності суб'єктів менеджменту – надзвичайно важлива і складна основа базових понять теорії, методики і практики педагогічного менеджменту, що включає в себе поняття і визначення. До таких понять належать: якість знань – міцність, глибина і системність знань та їх усвідомлене застосування на практиці. Ступінь навченості – рівень послідовних показників засвоєння матеріалу в процесі навчання.

Розрізняють п'ять послідовних показників ступеня навченості:

– розрізнення – той, кого навчають відрізнити даний об'єкт, процес або явище від їх аналогів тільки тоді, коли до нього висувають їх в готовому вигляді;

– запам'ятовування – засвоєння певної інформації навіть без її розуміння, результатом чого може з'явитися неусвідомлене її відтворення;

– розуміння – наявність власної думки, судження щодо будь-якого об'єкта, процесу або явища.

Усвідомлене відтворення засвоєної інформації; сумарної характеристики показників «запам'ятовування» та «розуміння» і є відтворенням :

– елементарні вміння і навички – застосування яких навчає теорії на практиці в алгоритмізованих, стандартизованих ситуаціях, виконання практичних завдань за трафаретом, шаблоном, взірцем (рівень репродуктивних умінь і навичок);

– перенесення – здатність застосовувати отримані теоретичні знання на практиці творчо, в нестандартних, не алгоритмізованих ситуаціях, виробляти нові вміння та навички на базі уже сформованих.

Ефективність управління процесом навчання у ЗПО педагогічно доцільно визначати за такими показниками.

1. Розробка та впровадження освітньої програми закладу позашкільної освіти щодо забезпечення умов рівного доступу до якісної позашкільної освіти, освітніх потреб в особистісному розвитку, у творчій самореалізації, розвитку здібностей та інтересів здобувачів позашкільної освіти.

2. Дотримання чинного законодавства, нормативно-правового забезпечення, правил внутрішнього розпорядку, Статуту ЗПО.

3. Модернізація змісту позашкільної освіти відповідно до нових педагогічних парадигм, напрямів роботи, освітніх потреб ЗдПО, їх інтересів.

4. Забезпечення академічної автономії та педагогічної доцільності використання різних форм навчання (гуртки, клуби, секції МАН, студії, творчі колективи тощо) за трьома освітніми рівнями: початковим, основним і вищим.

5. Забезпечення вибору та реалізація допрофесійної та професійної освіти у ЗПО.

6. Розроблення та впровадження в освітній процес новітніх технологій навчання, інноваційних методів, форм і засобів навчально-пізнавальної діяльності вихованців (учнів), слухачів.

7. Стан організації процесу навчання (обізнаність педагогічних працівників з вимогами навчальних програм з ПО, якість планування, якість організації управління процесом).

8. Забезпечення організаційної автономії, рівня та умов для інтелектуального розвитку вихованців (учнів) і слухачів.

9. Використання ІКТ (ступінь укомплектованості освітнього процесу програмним забезпеченням, питома вага занять, на яких використовується навчальне програмне забезпечення, доцільність його використання).

Ефективність управління процесом виховання та розвитку у ЗПО на людиноцентристських засадах можна визначати за такими показниками:

1. Забезпечення розробки й провадження системи формування особистості вихованців (учнів), слухачів у ЗПО (формування місії та визначення цілей виховання на основі принципів, закладених у Конституції України, законах та інших нормативно-правових актах України; конкретизація

мети виховання через систему виховних завдань; реалізація принципів і напрямів (інтелектуальне, патріотичне, національне, правове, трудове, естетичне, економічне, фізичне, моральне, екологічне, сімейно-родинне виховання тощо).

2. Наявність раціональної організаційної структури управління системою виховання у ЗПО, адекватної змісту та формам роботи.

3. Дотримання нормативно-правового забезпечення, режиму та статуту ЗПО при здійсненні виховного процесу.

4. Забезпечення умов для емоційного, соціального та інтелектуального розвитку вихованців (учнів), слухачів і їх рівень.

5. Забезпечення умов для фізичного розвитку вихованців (учнів), слухачів і його рівень.

6. Забезпечення умов для культурного та духовного розвитку вихованців (учнів), слухачів і їх рівень.

7. Забезпечення умов для творчого розвитку вихованців (учнів), слухачів як креативних інноваторів і його рівень.

8. Забезпечення умов для розвитку громадянської та соціальної відповідальності вихованців (учнів), слухачів і їх рівень.

9. Забезпечення умов для саморозвитку та самореалізації розвитку вихованців (учнів), слухачів і їх рівень.

10. Організація роботи з обдарованими та здібними вихованцями (учнями), слухачами ЗдПО з особливими освітніми потребами та її результативність.

Під час розроблення комплексної методики для оцінювання ефективності державно-громадського управління закладом позашкільної освіти на людиноцентристських засадах в умовах гарантовано безпечного освітнього середовища необхідно визначити: фактори (F), їх вагомість (m), критерії (показники), коефіцієнти прояву критерію. Як приклади ми навели вище фактори функціонування підсистем ЗПО, зокрема управління процесом навчання у ЗПО, державно-громадське управління ЗПО на довірчих

людиноцентристських засадах і показники для визначення їх ефективності. Для цілісного розгляду ефективності функціонування системи державно-громадського управління ЗПО і процесу державно-громадського управління ЗПО в їх єдності слід визначити оптимальну кількість підсистем, що забезпечують досягнення системи цілей і структурованих завдань діяльності суб'єктів освітнього процесу й управління в ЗПО.

Формування принципів підходів до побудови системи ДГ управління освітньою діяльністю ЗПО є визначальним фактором забезпечення *якості і ефективності діяльності* закладів позашкільної освіти. Проте, історія становлення національних освітніх систем свідчить, що конкретні форми організації та функції управління освітою суттєво залежать від політичних, економічних і культурних традицій, від особливостей державного устрою та права. І хоча кожна національна система освіти є унікальною, залежно від того, як розподілені повноваження щодо ухвалення рішень у сфері управління освітньою діяльністю, можна виділити дві історично сформовані моделі: централізовану та децентралізовану.

Централізована модель передбачає концентрацію владних повноважень на вищому рівні управління освітою. Механізми створення державних закладів ПО, їх фінансування, навчальні плани і програми, процедури прийому, переміщення і звільнення педагогічних працівників, нагляд за приватними закладами – детально регламентуються законами, постановами уряду і центрального органу управління освітою та контролюються чиновниками.

Централізована система забезпечує стандартизацію переліку та якості освітніх послуг, сприяє формуванню і зміцненню почуття соціокультурної єдності громадян. Водночас, вона заохочує авторитарні підходи до керівництва освітою, обмежує ініціативу науково-педагогічних працівників, органів місцевого самоврядування, нав'язує певну одноманітність форм і методів педагогічної та управлінської діяльності, не враховує особливості регіональних освітніх потреб. Централізована модель управління освітою є типовою для Італії, Іспанії, Греції, Португалії, Франції.

Зміна парадигми управління освітою на користь децентралізованої моделі спостерігається наприкінці ХХ ст. – на початку ХХІ ст., реалізуючись у різноманітних підходах до децентралізації: розосередження влади серед соціальних партнерів, регіональна передача влади, регіональна деконцентрація, локалізація, інституційна автономія, маркетизація.

Зокрема, *регіональна модель управління* характерна для Австрії, Німеччини, Бельгії.

Місцевий контроль в управлінні системою освіти здійснюється в Данії, Фінляндії, Швеції, Ірландії. Інституційна автономія характерна для освітніх систем США й Великобританії.

Більш детальна класифікація моделей управління освітою може бути розглянута, зокрема, на прикладі США, у яких застосовувалися і застосовуються різноманітні моделі управління освітою, запозичені переважно зі сфери бізнесу, державного управління, ВПК:

- система планування, програмування і бюджетування (1960-1970-ті рр.);
- бюджетування на нульовій основі (1970-ті рр.);
- управління за цілями (1970-1980-ті рр.);
- стратегічне планування (1980-ті рр.);
- оцінювання ефективності та пошук результативних зразків технології управління – бенчмаркінг (кінець 1970-х рр.-1980-ті рр.);
- загальне управління якістю (1980-1990-ті рр.);
- реінжиніринг бізнес-процесів (1990-ті рр.);
- маркетингове управління освітньою послугою як товаром (1990-ті рр. – теперішній час);
- управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) (2000-ті рр. – теперішній час).

У наш час, під впливом інтернаціоналізації освіти, зміни політичних, економічних, соціальних і культурних умов усе чіткіше простежується тенденція до конвергенції децентралізованої та централізованої моделі ДГ

управління освітньою діяльністю. Для системи вітчизняної системи освіти також характерний поступовий перехід від централізованої до децентралізованої моделі управління та формування моделі державно-громадського управління освітою на засадах співпраці держави, місцевого самоврядування та громадськості.

2.2. Управлінська діяльність і методи її реалізації в закладах позашкільної освіти

Менеджмент освіти реалізується в процесі *управлінської діяльності* та пов'язаних з цією діяльністю стосунків: офіційних і неофіційних (неформальних) відносин лідерства. Офіційне керівництво визначається статусом керівника, органом колегіального управління, їх повноваженнями.

Освітній менеджмент з позицій діяльнісного підходу визначаємо як нестандартний вид *управлінської діяльності* педагога у трудовому і педагогічному колективах, що має на меті організацію освітнього процесу, управління освітньою, науковою і соціально-педагогічною інформацією, організацію освітньо-виховної роботи і супровід процесу комунікації в навчально-пізнавальній діяльності ЗДПО, що забезпечує розвиток особистості та підготовку до життєдіяльності в нових непередбачуваних соціокультурних умовах.

Провідна роль у впровадженні освітнього менеджменту як повсякденній практиці відводиться *керівникові* закладу позашкільної освіти, а саме тій філософії і мотивації керівництва, на основі якої він організовує і здійснює власну діяльність та діяльності колективу, який він очолює. Керівник багатопрофільного закладу позашкільної освіти має бути не лише формальним лідером у організації, але й вміло використовувати усі типи лідерства з метою досягнення успіху.

Завдання управлінської й педагогічної діяльності в ЗПО, яку одночасно виконують суб'єкти управління полягає в тому, щоб співвіднести її із завданнями формування й усебічного розвитку особистості того, хто

навчається, скеровувати її на виявлення та реалізацію освітніх можливостей усіх форм і видів діяльності в умовах освітньої системи ЗПО.

Освітній менеджмент має *впроваджувати* креативно відповідальний і компетентний *керівник*, який повинен:

- *знати й раціонально використовувати* наукові засади – закономірності, тенденції, принципи, функції, наукові підходи, методи, прийоми, технології й механізми практичного застосування менеджменту в сфері позашкільної освіти, та опанувати аксіологічний концепт національно-патріотичного виховання, загальнолюдський, суспільно-державний і демократичний контекст системи цінностей, світоглядно-філософські концепції;

- *вміти організувати* не лише власну *управлінську діяльність*, що *регулює* усі процеси в ЗПО, включаючи процеси трансформації змісту управлінської й освітньої діяльності в їх синкретичній єдності, а й усіх суб'єктів ЗПО та усіх громадян, зацікавлених у якісній позашкільній освіті.

Реалізація сутності і змісту *освітнього менеджменту* розкривається в його *функціях*, що відображають основу управлінської діяльності, а точніше сукупність певних дій і складають управлінську діяльність загалом. Іншими словами, функція (від лат. function – виконання) – це «відношення між керуючою системою і керованим об'єктом, що вимагає від керуючої системи виконання певних дій для забезпечення цілеспрямованості або організованості керованих процесів» [28, с. 28].

Домінуючим у розумінні *освітнього менеджменту* в багатопрофільних закладах позашкільної освіти є *поняття* про його *функції*, що розкриває повною мірою основний *зміст управлінської діяльності*.

Виокремлено такі види управлінської діяльності: постановка мети, планування або ухвалення управлінських рішень, організація, контроль, регулювання (або корекція).

До загальних функцій відносять такі, що визначають процеси комунікації та ухвалення рішень, а саме: *планування, організація, мотивація і контроль*.

Функція планування. У сучасних умовах успіх будь-якого закладу освіти може забезпечити ефективне планування його діяльності. Перед тим, як розпочати бізнес, підприємець продумує, що саме, яким чином, за допомогою чого і в який термін він зможе здійснити задумане. Такий підхід і лежить в основі управління будь-яким іншим видом діяльності та в іншій сфері діяльності. Планування ж відноситься до стадії постановки мети. Підсумком для цієї стадії є ідеальна модель досягнення поставленої мети з докладним описом процесу її реалізації.

Поняття «*планування*» має велику кількість трактувань. Загалом, планування – це орієнтований у майбутнє систематичний процес ухвалення рішень, що створюються на основі сформованих цілей і альтернатив. Планування – це одна з найбільш важливих функцій управління, оскільки воно дозволяє враховувати дані минулого, але при цьому спрямовано на знаходження шляхів розвитку організації в майбутньому. З цього можна зробити висновок, що надійність планування залежить від точності фактичних показників минулого.

Кожен керівник ПО і ЗПО має *планувати* власну діяльність, взявши до уваги наукові здобутки менеджменту, новітні наукові й технологічні розробки, сучасні інноваційні та стратегічні підходи розвитку особистості; *впроваджувати* інноваційні зміни в організацію управлінського й освітнього процесів, технології безпечного навчання й виховання; найбільш ефективно та результативно діючі концепції менеджменту.

Американський учений у сфері дослідження операцій і теорії систем Рассел Акофф вважав: «Краще планувати для себе – неважливо, наскільки погано, ніж бути планованим іншими – неважливо, наскільки добре» [2, с. 334]. Сенс наведеного висловлювання полягає в тому, що організація, яка не вважає за потрібне планувати свою діяльність, стає засобом досягнення чужих цілей.

Функція організації розкривається у формуванні або удосконаленні структури об'єкта і суб'єктів управління. В процесі формування організаційної структури утворюються виробничі зв'язки. Визначаються функції і склад

апарату управління, схема його впливу на керовану підсистему. Процес організації надає змогу структурувати роботу і формувати підрозділи, виходячи з розмірів організації, її цілей, завдань, забезпечення персоналом. Існує зв'язок між функцією організації і функцією контролю, який проглядається шляхом функціонування суб'єктів і об'єктів контролю. Для здійснення безпосереднього впливу на об'єкт управління і контролю, суб'єкт контролю повинен мати у своєму розпорядженні відповідний кадровий склад, мати певний порядок взаємодії між ланками системи управління і методами контролю.

Функція мотивації. Педагоги закладу освіти мають виконувати свою роботу відповідно до делегованих їм обов'язків. Керівники завжди здійснювали функцію мотивації, часом, навіть, і не усвідомлюючи цього. Впродовж історії розвитку цивілізації по-різному використовувалися методи стимулювання діяльності. Існувало переконання, що люди завжди будуть працювати більше, якщо є можливість заробити, оскільки вважалося, що створення мотивів активної діяльності – процес, який зводиться до пропозиції відповідних винагород в обмін на працю.

Функцію контролю не можна розглядати з позицій ієрархічності її послідовного виконання. Контроль може бути будь-якою стадією управління і проявлятися на всіх або деяких стадіях, або лише на останній. Функція контролю характеризується специфічними характеристиками, якщо інші функції мають особливі властивості, що виражаються у своїх завданнях, то контроль має властивість універсальності. Він охоплює усі частини, елементи управлінського процесу в закладі освіти, тому і є специфічним по відношенню до всіх інших функцій управління. Не дивлячись на те, що контроль як самостійна функція відіграє значну роль в системі управління, не заперечується факт взаємозв'язку та взаємопроникнення контролю і таких функцій управління, як планування та прогнозування, узгодження та координація, облік та аналіз.

Стимулювання кадрів як *функція менеджменту* передбачає правильну орієнтацію колективу на педагогічні інновації, кращий досвід, бажання і вміння

використовувати наукові досягнення в галузі психології, фахових методик, а також надбання культури і духовної спадщини. Управління педагогічним колективом ЗПО за змістом є цілеспрямованим впливом суб'єктів управління на розвиток. Основою згуртування педагогічного колективу є визнання кожним загальної мети, позитивної мотивації праці, чіткої її організації, створення необхідних умов для роботи, систематична об'єктивна оцінка наслідків діяльності кожного педагога колективу, належне моральне і матеріальне стимулювання;

- *функція правової пріоритетності і законності* – передбачає узгодженість діяльності менеджера закладу освіти з законодавством України в питаннях освіти, праці, охорони дитинства, прав людини тощо. Розроблення і ухвала управлінських рішень, їх виконання мусять відповідати існуючим правовим нормам, мати певне юридичне пророблення, а в окремих випадках і юридичну експертизу;

- *функція фінансово-економічної раціональності і ділової активності* відображає залежність здійснення всіх стратегічних цілей, якісної реалізації поточних справ від можливостей їх науково-методичного, матеріально-технічного забезпечення, фінансування [29].

У світовій практиці широко застосовується поняття «*management by objectives – MBO*» в концепції управління за цілями, що популяризував Пітер Друкер. Встановлення конкретних виробничих показників у минулому (*планування*) дозволяє оцінити фактичні результати роботи, порівнюючи їх із встановленими контрольними показниками. Такий *метод* управління об'єднує *планування і контроль* у сфері людських ресурсів та дозволяє проводити оцінку кадрового потенціалу на основі певних критеріїв.

Свого часу А. Файоль уперше виокремив *функції* управління виробництвом – планування, організацію, координацію, розпорядження і контроль. Згодом спектр виконуваних управлінських функцій став доповнюватися, розширюватися та уточнюватися залежно від сфери застосування і об'єкта менеджменту.

Для досягнення поставлених освітніх цілей (отримання здобувачами освіти якісних освітніх послуг) менеджери позашкільної освіти повинні мати чітке уявлення про зміст управлінської діяльності, що відображається у функціях освітнього менеджменту та технологіях його реалізації. *Технологія управління* багатoproфільним закладом позашкільної освіти є послідовним цілеспрямованим процесом, який має циклічний характер і формується шляхом конкретизації видів управлінської діяльності, що забезпечують формування прийомів, способів управлінського впливу на освітню сферу.

О. Антонюк розрізняє *загальні та специфічні функції* менеджменту освіти, беручи до уваги суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління [1, с. 58–65].

До загальних функцій належать *планування, організація, мотивування, контролювання і регулювання*, які з абстрактного стану трансформуються в конкретний лише через управління певними об'єктами, процесами, елементами освітньої діяльності та реалізуються за допомогою їх послідовного застосування. Загальні – це частина управлінського циклу, якій властивий регулярний вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву, характеру діяльності, масштабів тощо. Вони поділяють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою послідовності виконання за часом з метою отримання наперед визначеного результату. Завдяки таким діям вдається вдосконалювати загалом систему менеджменту освіти, підвищувати її ефективність, усувати зайві ланки та бюрократизм. Специфічні (особливі) функції менеджменту освіти виникають унаслідок горизонтального поділу праці в освітній системі будь-якої держави, визначають спрямованість на конкретний об'єкт управління.

Визначальними ознаками для класифікації *функцій освітнього менеджменту*, на думку О. Антонюка, є *вид управлінської діяльності*, який дає змогу відрізнити одну роботу від інших; спрямованість видів освітньої діяльності на керований об'єкт або фактори зовнішнього середовища. [1, с. 58–65].

Відповідно до цього можна виділити загальні та специфічні (особливі) функції освітнього менеджменту.

Специфічні (особливі) функції менеджменту освіти можна класифікувати за ознаками:

- *рівнів управління* – загальнодержавний; регіональний (управління освітньою сферою території); локальний (рівень місцевого управління та самоврядування);

- *освітніх рівнів* – управління позашкільною освітою;

- *управління* – управління багатопрофільними закладами позашкільної освіти;

- *процесів управління* – навчально-методичною роботою; освітнім процесом; роботою з керівниками та науково-педагогічними кадрами; підвищенням кваліфікації і перепідготовки кадрів; налагодженням і розширенням міжнародного співробітництва в освітній сфері; розвитком соціальної та матеріально-технічної бази освіти тощо [1, с. 48].

Системна складність і хаотичний характер освітніх процесів істотно ускладнює управління системою. У зв'язку з цим зняття суперечностей між економікою, педагогікою та інтересами держави, суспільства і особистості бачиться можливим за реалізації процесного підходу в освітньому менеджменті на всіх рівнях системи, що дозволяє не тільки встановити межі освітніх і допоміжних процесів, структурувати їх входи, виходи і ресурси, але й здійснювати управління якістю усіх названих процесів, тим самим задовольняючи потреби усіх стейкхолдерів освіти.

Управління позашкільною освітою все більше наповнюється новим змістом, співвідноситься з таким поняттям, як менеджмент, однак головним завданням освітнього менеджменту є створення умов для ефективної освітньої діяльності й інноваційного розвитку освітньої системи. Використовуючи функції, методи і принципи менеджменту, освітній менеджмент співвідносить їх, перш за все, з суб'єктами управління людиною, колективом. Ефективність його залежить від системного підходу за конкретизації умов вирішення

питання. Оскільки освітній менеджмент у ЗПО представляє сукупність функцій, спрямованих на ефективне й результативне використання ресурсів і людського капіталу для досягнення певних визначених цілей, то потребують розгляду функції управління з конкретно визначеними об'єктами управління і суб'єктами управління.

Специфічні функції визначають вузько спрямоване управління навчальною інформацією залежно від поставленої мети. До цих функцій ми відносимо:

- накопичення, тобто стихійна і безсистемна систематизація інформації;
- процес трансформації;
- структурування та формалізація, тобто виділення основних понять, вироблення структури представлення інформації;
- проектування системи, тобто предметна постановка освітнього завдання;
- коригування знань.

Функції *управлінського циклу* спрямовані на розвиток рефлексії і, змінюючи один одного, утворюють ланцюжок: мета – план – діяльність – реальний результат – рефлексія. При цьому визначаються такі функції освітнього менеджменту як засіб управління зокрема і навчальною інформацією.

Інформаційно-аналітична функція управління – професійна діяльність суб'єктів освітнього процесу збору інформації, її оброблення за допомогою цільового аналізу. Узгодженість мети педагогічного управління із соціальним замовленням.

Інформаційно-аналітична функція дозволяє обґрунтувати результати навчальної діяльності кожного структурного підрозділу ЗПО, аналіз фактичного стану, доцільність і ефективність застосованих методів управління освітньою інформацією. Інформація повинна бути достовірною, точною і правильно зібраною, ефективно систематизованою, необхідною для ухвали управлінських рішень. Показники змісту інформаційної системи управління в

ЗПО такі: якість освітнього процесу, динаміка його зростання і зниження, творчо-пошукова робота, досягнення педагогів тощо. За допомогою узагальненої інформації подається оцінка поточної ситуації, аналізується, визначається внутрішнє, зовнішнє значення, в результаті чого ухвалюються рішення, необхідні для аналізу, інформація повинна аналізуватися й систематизуватися протягом року.

Канали інформації: індивідуальні бесіди зі співробітниками, бесіди з педагогічним колективом, обмін думками, засоби масової інформації, мережа Інтернет, письмові інформаційні листи, електронна пошта, дані діагностики і моніторингу; результати педагогічних, психологічних, соціальних досліджень; результати спостережень, документи, статистичні дані, тестування учасників освітнього процесу.

Інформаційна функція передбачає три рівня інформації:

адміністративна рада – топ-менеджмент закладу освіти; колективні колегіальні органи закладу освіти – науково-методична рада, методична рада, громадські організації;

рада самоврядування суб'єктів навчання – керівник установи має усвідомлювати важливість інформації, запам'ятовувати, отримувати і порівнювати інформацію з декількох джерел. Керівництво має своєчасно надавати інформацію співробітникам. Спілкування з педагогічними працівниками під час освітнього процесу повинно ґрунтуватися на взаєморозумінні та повазі. Результатом реалізації планово-прогностичної функції є розроблення і реалізація певної освітньої програми, що включає в себе модулі управління навчальною інформацією, що забезпечують опанування навчального матеріалу та осмислення його значущості для вирішення завдань навчання – навчальних програм і освітніх стандартів, що зберігаються в системі. Також необхідна і можлива побудова індивідуальних освітніх траєкторій для суб'єктів навчального процесу. Процес реалізації поставлених цілей в практичній діяльності складається з ухвалення конкретних рішень і

видів діяльності, базується на прогнозуванні, виборі і розробленні проєктів, раціональності досягнення цілей.

Функції формування плану в межах організаційної структури управління дає можливість вибору шляхів досягнення і постановки цілей шляхом розподілу завдань. Для реалізації визначеної мети складається план. Він дає чіткий напрям на майбутню і найближчу діяльність та є безперервним процесом її реалізації. Планування здійснюється на основі аналізу стану функціонування колективу і складає своєрідний алгоритм із зазначенням часу, термінів та процесу його виконання, відповідальних осіб.

У реалізації плану повинен брати активну участь весь педагогічний колектив, оскільки дана функція утворює систему комплексних заходів, спрямованих на вирішення актуальних проблем закладу позашкільної освіти. Планування діяльності відповідно до вимог сучасного менеджменту – це постановка цілей і завдань, визначення критеріїв успіху, узгодження і планування методів еволюції освітнього процесу.

Мотиваційно-цільова функція управління – професійна діяльність щодо цілевизначення суб'єктами освітньої діяльності та формування структури зв'язку суб'єктів і об'єктів навчання, як можливість досягнення запланованого рівня освітнього процесу. Мотивація діяльності педагогічного колективу передбачає їхню участь у розробленні інноваційних проєктів, усвідомлення й прийняття відповідальності, спільній командній роботі, активність в освітньому й навчальному процесах, виконання будь-якої роботи з творчим підходом, інноваційні ініціативи, прогресивне мислення.

Керуючись концепцією мотивації, менеджер освіти повинен скласти систему мотивації педагогічного колективу під час організації роботи. Суспільне визнання, підтримання результатів діяльності викликає в особистості повагу до самого себе, тому менеджер освіти має постійно говорити педагогам наскільки якісно виконана ними робота. Творчість породжує відчуття задоволеності співробітника і стимулює його професійне зростання.

Мотивація – функція узгодженої діяльності педагогічного колективу, окремих працівників, громадських організацій, усунення негативних явищ, упорядкування роботи і внесення коригувань за допомогою оперативних прийомів, інструментів, засобів впливу відповідно до специфіки керованих об'єктів. Важливою функцією є стимулювання, підтримка тих, хто активно задіяний в сучасній системі менеджменту. Якщо співробітники задоволені своєю роботою, їхні успіхи були винагородженні, отримали фінансову або духовну підтримку, вони через працю реалізують свої потреби, проявляють активність. Тому стимулювання має особливе значення в трудовій діяльності.

Контрольно-діагностична функція управління виражається в професійній діяльності з моніторингу, контролю та подальшій діагностиці діяльності колективу. Використання педагогічних технологій відповідно до професійної готовності і особистісних якостей педагога. Основною метою контрольно-діагностичної функції є оперативне виявлення, оцінювання та аналіз педагогічного процесу і одержуваних результатів, як остаточних, так і проміжних. При здійсненні діагностування як функції управління результати розглядаються у зв'язку із шляхами і способами їх досягнення, виявляються тенденції і динаміка формування результатів навчального процесу.

Реалізація *функції діагностування* передбачає виконання ряду взаємопов'язаних процедур: контролю, перевірки і оцінювання, накопичення і подальшого аналізу статистичних даних, виявлення динаміки і характерних тенденцій, прогнозування перебігу навчального процесу, підвищення його якості. Контрольно-діагностична функція набуває нового, надособистісного значення і ролі менеджера навчальної інформації.

Регулятивно-корекційна функція управління закладом позашкільної освіти заснована на спостереженні, аналізі та оцінюванні результатів освітнього процесу. При цьому мають відслідковуватися, фіксуватися і аналізуватися успіхи і труднощі тих суб'єктів, які навчають, проєктуватися і реалізовуватися заходи педагогічного впливу для коригування ходу педагогічного процесу. Дана функція знаходить прояв на основі аналізу інформації про поточні

параметри навчального процесу, досягнутих проміжних результатів і співвіднесення їх із еталонними значеннями, зокрема, поставленими цілями навчання. Інформація про поточний стан педагогічної системи буде отримуватися безперервно, у реальному масштабі часу, еталонні значення будуть зберігатися в системі.

Регулятивно-корекційна функція управління, пов'язана з функційною діяльністю суб'єктів освітнього процесу, педагогічного працівника, оскільки він є менеджером навчальної інформації. Відтак сутність педагогічного менеджменту полягає в оперативному коригуванні способів і методів навчання, що забезпечують успіх в пізнанні та освоєнні навчальної інформації.

Проведений аналіз специфіки класичних функцій менеджменту, їх модифікації, застосування і використання у сфері позашкільної освіти свідчить про те, що в межах інформаційного освітнього простору існують всі передумови для їх безперервної реалізації, що надає їм і всьому педагогічному моніторингу в цих умовах нову властивість – безперервність. Ключовою технологією педагогічного менеджменту в інформаційному освітньому просторі має бути технологія забезпечення безперервності шляхом систематичного використання неперервного педагогічного моніторингу. Ефективність управлінської діяльності вимірюється, перш за все тим, наскільки раціонально вдасться реалізація перерахованих вище функцій педагогічного менеджменту.

2.3. Людиноцентристська специфіка управлінської діяльності керівника закладу позашкільної освіти

Заклад позашкільної освіти і багатопрофільний заклад позашкільної освіти зокрема – це освітня організація, що складається з педагогів, здобувачів освіти, батьків, діяльність яких координується директором – менеджером для досягнення поставлених законодавчо визначених загальних цілей, а саме: отримання ЗдПО якісних освітніх послуг. В сучасних умовах ринкових відносин колишнє поняття «отримання освіти», де держава замовник, а заклад

освіти – виконавець, трансформувалося в словосполучення «надання освітніх послуг», де замовником виступають ЗдПО і їх батьки. А якість освітніх послуг залежить від якості управлінської діяльності суб'єктів закладу позашкільної освіти.

Людиноцентристський підхід в управлінні закладами позашкільної освіти – нова парадигма управління навчальними закладами, що передбачає серйозні зміни традиційних поглядів не тільки на змістовний аспект управління, але і на вирішення питань технології управлінської діяльності. Людиноцентристський орієнтир – це підхід в контексті гуманізації людських відносин у процесі управління, який зводиться не лише до проблем справедливої оплати праці, економічного стимулювання і встановлення певних функціонально-посадових відносин.

Класик американського менеджменту П.Друкер вважав, що основне практичне завдання людиноцентристського підходу полягає в тому, щоб зробити людей здатними до спільної дії, надати їхнім зусиллям ефективності і знівелювати властиві їм слабкості. У цьому сенсі менеджмент має обернутися навколо людини. Підхід до управління, який ставить в центр уваги людину, тому і названий людиноцентристським на протигагу іншим підходам, які ігнорують людські фактори або зводять значення людини на виробництві до ролі чисто біологічної істоти. Неможливо заперечувати, що керівництво будь-якої організації досягає своєї мети через людей.

Здійснюючи на співробітників необхідний вплив, воно домагається від них потрібної поведінки і результатів праці. І якщо говорять про якісну чи посередню роботу закладу, то мають на увазі не саму організацію, а конкретний колектив працівників. Ігнорування ж в управлінні людської індивідуальності не може привести організацію до успіху. Однак людиноцентристський підхід утвердився в менеджменті не одразу. Тобто, у менеджменті біологічний підхід до людини був замінений психологічним аналізом діяльності індивіда, а також висунуто вимогу «людина – головний об'єкт уваги».

У поняття «людський фактор» була включена система відносин, що складається у працівника в організації.

Розкриємо більш детально зміст людиноцентристського підходу в управлінні навчальними закладами. Як вже було сказано, дослідження Е.Мейо, а потім А.Маслоу показали, що поряд із матеріальними стимулами велике значення для якісної праці людини мають психосоціальні чинники: згуртованість педагогічного колективу, у якому він працює, взаємини з керівництвом, сприятлива атмосфера, задоволеність працею тощо. Значення цих факторів пов'язано з наявністю у людини групи придбаних потреб.

До них А. Маслоу відніс соціальні потреби, іноді звані потребами у причетності до чого- чи кого-небудь (до спільної справи або колективу). Вони висловлюють потреби людини в розумінні його іншими людьми, соціальній взаємодії з ними, в наданні йому підтримки та вираженні почуття прихильності, участі, необхідного співчуття.

Соціальні потреби розвиваються і перетворюються в людські потреби – в повазі з боку відомих особистостей, у визнанні ними особистих достоїнств людини, а також в самоповазі.

Нарешті, своєрідним «піком» духовних людських потреб є потреби в самовираженні своїх потенційних можливостей, що розширюються в міру розвитку людини як особистості і тому ніколи не можуть бути задоволені повністю.

Задоволення потреб цієї групи дозволяє пережити людині почуття особистого успіху в трудовій діяльності. Постійний, стійкий успіх вивільняє величезні, приховані можливості особистості.

Трактуючи успіх з педагогічної точки зору, його можна порівняти насамперед зі створенням ситуації успіху. Під такою ситуацією розуміється поєднання умов, за яких створюється можливість досягти значних результатів як окремою особою, так і колективом загалом.

Менеджмент розглядає успіх з позиції задоволення у працівника потреб вищого рівня: в повазі значущими для особистості людьми (керівництвом,

колегами по роботі) і в самовираженні через творчу професійну діяльність. Варто відзначити ще одну важливу особливість педагогічної діяльності. Будучи творчою за своєю суттю, вона об'єктивно стимулює в людині вищі духовні потреби, зокрема потреба в самовираженні через творчість. Це відрізняє педагогічну професію від інших, що містять більший обсяг одноманітної, рутинної роботи нетворчого характеру. Задоволення потреби в самовираженні здійснюється шляхом досягнення цілей, пов'язаних з професійними інтересами і схильностями педагога в колективі, і переживається як особистий та колективний успіх.

Менеджмент освіти передбачає орієнтацію педагогічного колективу і кожного співробітника на успіх через реалізацію спеціальних методів задоволення вищих людських потреб. З позицій маркетингового підходу це, перш за все, об'єктивно існуючі потреби (конкретного освітнього закладу як керованого об'єкта, його окремих підсистем, компонентів, параметрів у забезпеченні виживання, підтримці раціонального функціонування і забезпечення розвитку), що знаходять або не знаходять вираз в прямих або побічних вимогах, побажаннях, запитах, очікуваннях різних суб'єктів життєдіяльності управління.

Тому їх можна класифікувати таким чином: об'єктивні (ті, що дійсно необхідні освітній установі) і суб'єктивні (висунуті зовнішніми суб'єктами, взаємодіючими з освітньою установою і групами внутрішньо організаційного співтовариства); чітко сформульовані, «озвучені» і неявні, що вимагають виявлення та осмислення; постійні і минулі; загальні для усіх освітніх установ, типові й унікальні, властиві саме даному закладу освіти; зумовлені різними джерелами (наприклад, об'ємними показниками об'єкта управління, характером освітнього процесу або рівнем зрілості освітнього співтовариства); актуальні і перспективні; «адресовані» різним елементам системи управління. Важливим питанням, яке виникає у логіці проблематики якості управління – це які змінні є ключовими для управління освітньою установою?

Серед таких виділяються ті, що надають цілісність освітній системі, якою вона є. До таких змінних належать:

Найважливіші місія, цілі і завдання освітнього закладу, система цінностей, образ випускника.

Форма і різновид закладу ПО.

Тип освітнього процесу, зокрема, такі визначальні його властивості, як рівень варіативності, інтегрованості, індивідуалізації та диференціації, розвитку кооперації у навчанні і вихованні тощо.

Превалюючі технології освітнього процесу в ЗПО.

Характер організації освітнього процесу (традиційна система пред'являє до управління інші вимоги в порівнянні з більш новими системами організації навчання і виховання); рівень її складності (цей рівень вище в освітніх установах, що мають різні потоки, форми організації).

Специфіка освітнього середовища в ЗПО.

Організаційна культура в ЗПО.

Рівень зрілості колективу, його згуртованості, самосвідомості, креативності в ЗПО.

Поточний режим життєдіяльності закладу в ПО. Режим стаціонарного, стабільного функціонування вимагає інших дій і іншої побудови системи управління в ЗПО, ніж режим здійснення нововведень, особливо системних, загальорганізаційних.

Рівень забезпеченості ресурсами в ЗПО.

Стан системи управління освітньою установою в ЗПО.

Тривалий час у вітчизняній теорії соціального управління значення успіху як людської потреби і ціннісної орієнтації особистості протиставлялося досягненню колективного успіху організації, тобто людиноцентристський принцип і на ділі, і в теорії підкорявся соціоцентристському. Потреба в досягненні особистих успіхів придушувалася панівною системою зрівняльного розподілу матеріальних і моральних заохочень: засудженням проявів честолюбства, амбітності, підприємливості у трудовій діяльності як людських

якостей, що суперечать загальноприйнятим нормам моралі. Все це сприяло розвитку формалізму і протекції, призводило до придушення в людині здорових потреб досягнення особистого успіху, а значить, ініціативи, самостійності, творчості.

Для сучасного керівника їх стимулювання є актуальним управлінським завданням. Необхідною умовою орієнтацію педагогічного колективу на успіх є добре знання керівником його потенційних можливостей і потреб, а також уміння визначати реальні для організації і своїх підлеглих цілі.

В управлінській діяльності врахування особливостей конкретної особистості, тобто особистісно зорієнтований принцип – невід’ємна частина *людиноцентристського підходу* до управління. Необхідність враховувати людську індивідуальність в менеджменті є одним з положень концепції ситуативного управління.

Предметом його дослідження є конкретна ситуація і фактори впливу на неї внутрішніх і зовнішніх змінних. Число змінних, що впливають на організацію, дуже велике. Однак більшість авторів менеджменту до числа найбільш значущих для вирішення практичних цілей відносять 10 змінних. Особливе місце серед них займає людська змінна, саме з нею і пов’язаний зміст особистісно орієнтованого принципу управління. До характеристик, що визначають відмінності в поведінці окремих людей і піддаються вимірюванню та впливу в процесі управління відносяться: *здібності; обдарованість (схильність); потреби; очікування; сприйняття; ставлення (точка зору); цінності людини.*

Свого часу теоретики менеджменту і психологи вважали, що базисні риси особистості є постійними і однаково проявляються в усіх ситуаціях. Дослідження наступних років переконують, що поведінка людини залежить від ситуації. Змінам піддаються навіть такі базисні риси особистості, як чесність і здатність викликати довіру. При цьому ситуація впливає на поведінку людини сильніше, ніж властивості особистості. Адаптивність (гнучкість особистості) важлива в управлінні для розуміння значущості створення у закладі такої

обстановки, за якої освітянам буде вигідно проявляти свої найкращі якості (працелюбність, чесність, ініціативність, відкритість та ін.). І невигідно проявляти гірші. Створення робочого середовища, яке сприяло б закріпленню в поведінці позитивних якостей особистості, вимагає постійного стимулювання їх прояву як матеріального, так і морального.

Реалізація людиноцентричного підходу в практиці закладів позашкільної освіти надає змогу вирішити багато управлінських проблем, зокрема, формування й розвиток організаційної культури, системи демократичних, суспільно-державних цінностей, сприятливого соціально-психологічного клімату у закладі позашкільної освіти, стимулювання діяльності учасників освітнього процесу. Тому слід використовувати мотиваційний підхід, націлений на практичну реалізацію людиноцентричного підходу. Призначення даного підходу полягає у формуванні такого психолого-педагогічного механізму, який забезпечує ефективну діяльність усіх учасників.

Мотиваційне програмно-цільове управління розглядається як цілеспрямований вплив суб'єктів управління на мотиваційну сферу підлеглого за допомогою норми-зразка діяльності, коли мотиваційна сфера перебудовується до адекватно поставленої управлінської мети. Алгоритм мотиваційного програмно-цільового управління такий:

- постановка управлінського завдання або визначення бажаного кінцевого результату;
- розроблення цілей мотиваційної програми, в якій на основі загальних якісних характеристик визначається конкретний план дій виконавців;
- оброблення і реалізація мотиваційно-управлінської програми як продукту інтеграції традиційного управлінського циклу з соціально-психологічною стратегією і тактикою.

Відповідно до сучасних психологічних уявлень, рівень вмотивованості людини на досягнення будь-яких результатів визначається трьома параметрами: оцінкою досяжності результату, оцінкою очікуваних наслідків при досягненні цих результатів, оцінкою корисності наслідків. Саме тому, під час надання

видового завдання підлеглим, адміністрація закладу повинна переконатися, що вони: добре розуміють, яких результатів від них чекають; упевнені, що зможуть отримати ці результати; бачать позитивні наслідки для себе від участі в діяльності і оцінюють їх як більш значущі, ніж можливі негативні наслідки.

Для здійснення ефективного управління керівнику необхідно вивчати особливості індивідуальної поведінки співробітників, уміти пояснювати і впливати на них, спрямовуючи зусилля на досягнення цілей багатопрофільного закладу позашкільної освіти. В цьому і полягає сутність особистісно орієнтованого принципу управління з позиції теорії освітнього менеджменту.

2.4. Інноваційні ролі креативного менеджера позашкільної освіти та методи освітнього менеджменту

У менеджменті можуть мати місце різні рівні, сфери, функції менеджменту та *ролі менеджера*. За Г.Мінцбергом *ролі* – «це набір певних правил поведінки, що відповідають конкретній установі або конкретній посаді» [39], що визначають зміст і специфіку роботи менеджера та її обсяг. Ролі – це комплекс вимог, професійного стандарту, моделей поведінки, поводження в організації та поза нею, пов'язаних із виконанням функціонально-посадових обов'язкових управлінських функцій:

- роль головного керівника, що припускає участь в заходах, коли це вимагають посадові обов'язки;
- роль лідера, відповідального за мотивацію і активізацію діяльності підлеглих, підбір і розстановку кадрів;
- роль сполучної ланки передбачає здійснення листування, участь в нарадах, тобто полягає у встановленні зовнішніх контактів з організаціями та приватними особами;
- роль приймача інформації – сутність роботи полягає в пошукові та отриманні необхідної інформації. При цьому менеджер аналізує всю пошту, здійснює контакти з метою отримання достовірної інформації;

- роль розповсюджувача інформації – менеджер передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел, членам своєї організації, організовує її розсилку. У цій ролі менеджер розробляє і запускає «проекти до вдосконалення», що приносять зміни;

- роль організатора діяльності педагогічного, учнівського й співорганізатор батьківського комітетів;

- роль кризисного менеджера – усуває порушення, здійснює корегувальні дії у випадках, коли в організації назріває криза і виникають проблеми;

- роль розподільвача ресурсів – відповідальність за розподіл ресурсів організації;

- роль представника – це менеджер, який є відповідальним на всіх значимих і важливих переговорах, проводить дискусії, організовує спілкування.

До ролей слід також віднести ролі новатора, підприємця, адміністратора, лідера-мотиватора, практичного психолога, соціального архітектора, координатора-інтегратора, комунікатора, соціально-громадського контролера, громадського лідера (діяча) та інші ролі, які виконує директор ЗПО як менеджер освіти.

Методи освітнього менеджменту. Розроблення наукових основ освітнього менеджменту актуалізує питання методів управління, які виступають в якості способів досягнення поставлених цілей освітнього менеджменту багатoproфільних закладів позашкільної освіти і реалізації основних його функцій. Існує чотири групи методів менеджменту:

I група – економічні методи або методи економічного стимулювання;

II група – організаційно розпорядчі або адміністративні методи;

III група – методи психолого-педагогічного впливу;

IV група – методи громадського впливу.

Економічні методи або *методи економічного стимулювання* мають реалізуватися шляхом втілення в життя важливого принципу «від кожного за здібностями, кожному за працею», що в реальному житті поки що не

спостерігається. Відповідно до розвитку громадянського суспільства будуть удосконалюватися і методи економічного стимулювання педагогічних працівників у плані все більшої їх відповідності, кількості і якості праці, оскільки педагогічний стаж не є абсолютним показником ефективності педагогічної праці, хоча і має певне значення. Дослідження в даному напрямі дозволяють вводити категорії, звання, якості тощо.

Сьогодні, на етапі радикальних змін системи, проблемам ефективного використання економічних методів у освітньому менеджменті нарешті починають приділяти увагу, вона стає не тільки державною, але й громадською і приватною. Проте глибокі і серйозні дослідження в даному напрямі ще попереду.

Організаційно розпорядницькі або адміністративні методи реалізуються шляхом регламентування діяльності, її нормування та інструктування виконавців у формі вказівок, розпоряджень, наказів, вимог, порад тощо. За допомогою цих методів здійснюється підбір, розстановка і розвиток педагогів, розробляються і впроваджуються посадові інструкції. Адміністративні методи важливі і необхідні, однак управління тільки за їх допомогою значною мірою зумовлює формування автократичного стилю управління і не сприяє розвитку творчих здібностей членів педагогічного колективу закладу позашкільної освіти.

Під час використання методів психолого-педагогічного впливу, що реалізуються у формі прохання, побажання певних вимог (але без примусу), розпорядження, заохочення, вдячності тощо формується в основному *демократичний стиль* управління. Ці методи дозволяють здійснювати планування організаційного розвитку колективу, встановлювати сприятливий психологічний клімат у колективі, підвищувати творчу активність та ініціативність усіх педагогів закладу позашкільної освіти, виховувати групову самоосвіту і почуття колективної відповідальності, вивчати і формувати позитивні, соціально значущі мотиви трудової діяльності. Ці методи спираються на використання різних особистих форм колективного та

індивідуального морального заохочення, враховують індивідуальні психологічні особливості членів колективу.

Методи громадського впливу передбачають широке залучення працівників до управління, розвиток у ньому демократичних начал за допомогою відкритого колективного обговорення основних проблем освітнього процесу і шляхів їх подолання, охоплення членів педагогічного колективу методичним навчанням, розвитком у колективі здорової творчої конкуренції. Використання даних методів значною мірою слугує справі формування сумлінного відношення до праці, почуття обов'язку і відповідальності за доручену справу, виховання економного і дбайливого ставлення до різних видів власності, розвитку громадської активності. Ці методи сприяють підтримці пріоритету особистості та її інтересів, забезпечення свободи особистості кожного учасника освітнього процесу.

Методи педагогічного менеджменту необхідно систематизувати за рівнями управлінської діяльності. Ми можемо виокремити три рівні, а саме:

– *особистісний* (індивідуальний) – мікрорівень, на якому вирішуються завдання відповідності працівника конкретному робочому місцю;

– *груповий* (соціально-психологічний) – мезорівень, в межах якого проводиться оптимальна розстановка працівників у колективі;

– *соціологічний* – макрорівень, на якому формуються соціальні механізми створення «елітних груп» управління (керівних працівників різного рівня). В межах мікрорівня вирішуються завдання оптимізації безперервної освіти і раціонального використання конкретних педагогічних працівників. Для цього необхідно вивчати особистість, виявляти його загальні та специфічні особливості, динамічні якості (насамперед, темперамент), характерологію, етичні особливості (комунікативні, ділові, емоційні, вольові тощо).

Перевага делегування повноважень полягає передусім у тому, що воно сприяє формуванню в колективі атмосфери творчої співпраці. Робітник, чи адміністративна ланка, яким делеговані повноваження, отримує самостійну ділянку й відповідає перед своїм керівником за неї. Делегування повноважень є

складовою частиною децентралізації, яка передбачає зміцненні автономності закладів освіти та приводить до розширення самостійності установи, учителів і викладачів у виборі методів та технологій викладання. Саме в цій частині така інновація сприймається зі значним задоволенням педагогічним корпусом, особливо молодими вчителями, які проявляють великий інтерес до участі у модернізації змісту освіти та забезпечення ефективності надання освітніх послуг.

На шляху до забезпечення демократизації освіти й діяльності ЗПО роблять лише перші кроки до впровадженні управлінських інновацій та перші спроби у делегуванні повноважень директорами нижчим управлінським ланкам. На практиці директорів ЗПО важко назвати менеджерами. «Спостерігається невідповідність реального рівня функціональної компетентності керівників навчальних закладів необхідного для ефективного управління рівню знань і вмінь» [22, с. 5–13]. Це – результат відсутності в нашій країні усталеної системи підготовки керівників до управлінської діяльності в галузі освіти.

Інноваційні ролі менеджера освіти як креативного лідера й методи освітнього менеджменту у позашкільній освіті є важливими для здійснення трансформаційних процесів й збалансованого розвитку ЗПО, розроблення стратегем інноваційного розвитку в умовах війни й відбудови ПО та впровадження новітніх технічних і технологічних розробок.

Література до другого розділу

1. Антонюк О. Менеджмент в освітянській сфері: концептуальні засади // Персонал. 2006. № 10. С. 48, 58–65.
2. Варенко В.М. Інформаційно-аналітична діяльність : навч. посіб. Київ : Університет «Україна», 2014. 417 с. С.334. URL: <https://kjourn.pnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/54/2018/04/Інформаційно-аналітична-діяльність.pdf>
3. Григораш В. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. / В. Григораш та ін. Харків : Ранок, 2003. 160 с. С. 58–59.

4. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті. Київ : Шкільний світ, 2007. 120 с.
5. Даниленко Л., Карамушка Л. *Освітній менеджмент* : навч. посіб. Київ : Шкільний світ, 2003. 400 с.
6. Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту. Київ : Ленвіт, 2007. 263 с.
7. Калініна Л. М. Сутність феномену управління. Директор школи : Україна. 2000. № 2. С. 26–33.
8. Калініна Л. М., Калініна, Г. М. , Лісова, Н.І., Мосякова, І.Ю. та Нідзієва Вероніка Анатоліївна (2024) Механізми реалізації державно-громадського управління закладами освіти в контексті самоврядування : практичний посібник. Видавничий дім «Освіта», м. Київ, Україна. DOI <https://doi.org/10.32405/978-966-983-486-7-2024-124>
9. Калініна Л. М., Капустеринська Т. Д. Проект інноваційної школи: стратегічне планування, управління інноваціями : посібник. Харків : Вид. група «Основа», 2007. 96 с.
10. Калініна Л. М. Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06. Київ, 2008. Т.1. (рукопис). 472 с. Т. 2 (додатки). 174 с.
11. Калініна, Л. М., Топузов, Олег Михайлович, Лапінський, В.В. (2020) Факторна модель для оцінки ефективності управління загальноосвітньою школою та її практичне застосування Інформаційні технології і засоби навчання, 6 (80). С. 346-368. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v80i6.3912>
12. Калініна Л. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посіб. / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін. ; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової та ін. Луганськ : СПД Резніков В.С., 2011. 308 с.
13. Калініна Л. М. Проблеми та реалії державно-громадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства // Постметодика. 2012. № 3. С. 2–10.

14. Калініна Л. М. Стратегія інноваційного розвитку позашкільного навчального закладу. Директор школи, ліцею, гімназії : наук.-практ. журн. для керівників закладів освіти. 2012. № 2. С. 76– 82.

15. Калініна Л. М., Онаць О. М. Синкретизм державного та громадського компонентів у системі управління освітою в умовах розвитку демократії. Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4–5 квіт. 2013 р. Київ : Арт Економі, 2013. С. 33–43.

16. Калініна Л. М. Теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення організаційного механізму управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія. Київ. 2014. 285 с.

17. Калініна Л. М. Науковий дискурс сучасних методологій організаційного механізму управління в сфері освіти. Рідна школа. 2017. № 1–2 (січень-лютий). С. 8–17.

18. Карамушка Л. М. Менеджмент організації. Освітній менеджмент : навч. пос. / за ред. Л. Даниленко та ін. Київ, 2003. С. 28–55.

19. Коберник О. М., Гагарін М.І. Менеджмент в освіті : навч. посіб. Вид. 3-тє. Умань : ВПЦ «Візаві», 2017. 242 с.

20. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Запоріжжя : Просвіта, 2003. 272 с.

21. Левченко Л. С. Стратегічний менеджмент навчального закладу : навч.-метод. посіб. Суми : Видавництво СумДПУ ім. А.С.Макаренка, 2011. 140 с.

22. Лікарчук І. Л. До питання про методологічні засади освітнього менеджменту // Електронне фахове видання «Народна освіта». 2007. № 1. С. 5–13.

23. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

24. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посіб. Вінниця. 2018. 196 с.

25. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2007. 150 с.

26. Менеджмент в освіті : навч. посіб. для студ. / М. В. Гриньова та ін. Полтава. 2003. 73 с.

27. Мороз І. В. Менеджмент і моніторинг освіти: навч.-метод. посіб. Київ : Освіта України, 2006. 144 с.

28. Навчально-методичний комплекс дисципліни «Менеджмент освіти» : Програма дисципліни «Менеджмент освіти». С. 28. URL: <https://old.dspu.edu.ua/ifmeit/wp-content/uploads/sites/2/2021/01/nmk-menedzhment-osviti.pdf>

29. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом : монографія / В. І. Маслов та ін. Тернопіль : Крок, 2012. 320 с.

30. Організаційно-педагогічні засади функціонування опорних закладів освіти в умовах децентралізації : монографія / Л. Калініна, Н. Лісова, М. Топузов, Г. Калініна, М. Малюга. За наук. ред. проф. Л. Калініної. Вид. 2-е, допов. Київ : Педагогічна думка, 2023. 212 с. URL: <https://doi.org/10.32405/978-617-7724-86-4-2021-257>

31. Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. І. В. Соколової та ін. Маріуполь : МДУ, 2013. 216 с.

32. Пурій Г. М. Економіка освіти : конспект лекцій / Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2011. 65 с.

33. Пурій Г. М. Особливості маркетингової діяльності навчальних закладів. Реалізація концепції сталого розвитку: взаємодія держави та бізнесу : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Дніпро, 20 жовтня 2018 р. Дніпро: НО «Перспектива», 2018. 128 с. С. 64–66.

34. Пурій Г. М. Фандрейзинг як метод фінансового забезпечення закладів вищої освіти в умовах обмеженості бюджетних ресурсів // Актуальні питання

розвитку науки та освіти: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 19–20 жовтня 2019 р. Львів : Львівський науковий форум, 2019. Ч. I. 56 с. С. 26-28.

35. Сисоєва С. О., Соколова І. В. Теорія і практика вищої освіти : навч. посіб. Київ – Маріуполь. 2016. 332 с.

36. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти : наук.-метод. посіб. / Інститут педагогіки АПН України ; Асоціація керівників шкіл України // Л. М. Калініна, Л. І. Паращенко, О.М. Онаць та ін. / за ред. Л. М. Калініна. Київ : ПП Компанія «Актуальна освіта», 2002. 312 с.

37. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. / В. Григораш та ін. Харків : Ранок, 2003. 160 с.

38. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.

39. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник ; за заг. ред. Ф. І. Хміль. Вид. 2-ге, переробл. та допов. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.

40. Черниш А. П. Менеджмент освіти : навч. посіб. Київ : Видавництво «Університет» КМПУ імені Б.Д. Грінченка, 2008. 324 с.

РОЗДІЛ III

КОНЦЕПТУАЛЬНО-ЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

3.1. Етичні принципи й норми в управлінській діяльності керівника закладу позашкільної освіти

У широкому значенні етика – це набір моральних принципів і цінностей, що керують поведінкою людини чи групи людей, визначають позитивні та негативні сторони їхніх думок та дій. Це внутрішній кодекс законів, що визначає, як можна поводитися, а як не можна, які рішення можна приймати, а які ні, де проходить межа між добром і злом.

Етика пов'язана з внутрішніми цінностями, а вони, відповідно, є частиною корпоративної культури і впливають на прийняття рішень, визначають їхню соціальну припустимість у межах зовнішнього середовища. Етична проблема виникає у тому випадку, коли дії окремої людини чи організації можуть завдати шкоди іншим чи, навпаки, принести користь.

На сьогодні сформульовано кілька етичних концепцій менеджменту (принципів ділової етики), що ґрунтуються на поняттях порядності і чесності: – утилітаризм – «правильні» рішення приносять значну користь для більшості людей; визначальним є виявлення наслідків реалізації рішень, що є ефективними для всіх зацікавлених сторін; дотримання прав людини і справедливості – захист менеджером прав інших людей і уникнення будь-яких рішень, що порушують ці права; однакове ставлення до всіх людей, обов'язкове виконання всіх правил, забезпечення рівних прав під час розподілу благ, відповідальність у відшкодуванні збитків тих, хто завдає шкоди іншим тощо; нова модель бізнесу – соціоекономічна модель – пріоритети якості життя, збереження ресурсів, задоволення потреб, збалансована економічна і соціальна віддача ресурсів, суспільні інтереси. Все вище перелічене розглядається як відкрита система, що активно взаємодіє з урядовими органами.

Управлінська етика водночас є і духовною, і економічною категорією, тому існують певні усталені етичні норми, що базуються на: чесності і

порядності; наданні високоякісних послуг; сприянні безпечним умовам праці; чесним і порядним відносинам з партнерами; законослухняності. Так успіхи ділової взаємодії керівника та підлеглого визначаються етичними нормами і принципами, що їх використовує керівник щодо своїх підлеглих, і виявляються вони насамперед у його справедливості та об'єктивності, проте ефективність спільної взаємодії залежить від обох сторін. Це один із чинників, який необхідно враховувати під час формування колективу: зважати на психологічну сумісність людей, намагатись не поєднувати в одному колективі абсолютно протилежних особистостей.

Етичними нормами і принципами, яких повинен дотримуватись керівник, взаємодіючи з підлеглим, є :

- ефективне використання влади – здійснення впливу на підлеглого не тільки за допомогою адміністративних методів, а й шляхом виявлення особистих якостей;

- коректність – реалізація покарання чи заохочення з урахуванням поваги до гідності і почуттів підлеглого;

- справедливість – однакове ставлення до всіх співробітників як до рівноправних членів колективу;

- підтримка – заохочення підлеглих, навіть у разі не досягнення ними успіху;

- субординація – витримування дистанції у взаємодії з підлеглими, розмежування особистих і службових відносин;

- відсутність дискримінації – поширення допустимих привілеїв на всіх членів колективу без винятків;

- привітність – демонстрація поваги до підлеглих;

- турбота – забезпечення охорони здоров'я та техніки безпеки працівників, застосування програм оздоровлення та стрес-менеджменту.

У діловій взаємодії рівень рівноправного партнерства передбачає вирішення будь-яких проблем за умови однакових можливостей, при цьому важливо знати і керуватися прийнятними етичними нормами ділової взаємодії.

Необхідними етичними нормами і принципами є:

- рівність – урахування рівнозначності становища, відсутність привілеїв;
- чіткий розподіл прав і обов'язків – персональне визначення прав, обов'язків і відповідальності у досягненні спільної мети;
- чесність – вміння брати на себе відповідальність не тільки у випадку успіху, а й невдачі;
- привітність і доброзичливість – використання різноманітних прийомів і засобів для створення сприятливих відносин із партнером;
- адекватність – об'єктивне оцінювання власної значущості і ділових можливостей;
- відповідальність – дотримання обіцянок.

Загальні принципи професійної етики.

Сутність першого принципу виходить із так званого золотого стандарту: «У межах службового становища ніколи не допускати стосовно своїх підлеглих, до керівництва, до колег, до клієнтів та ін. таких дій, яких би не бажав бачити стосовно себе».

Другий принцип: потрібна справедливість при наділенні працівників необхідними для їхньої службової діяльності ресурсами (грошовими, матеріальними та ін.).

Третій принцип вимагає обов'язкового виправлення етичного порушення незалежно від того, коли й ким воно було допущене.

Четвертий принцип – це принцип максимуму прогресу: службова поведінка й дії співробітника визнаються етичними, якщо вони сприяють розвитку організації (або її підрозділів) з моральної точки зору.

П'ятий принцип – це принцип мінімуму прогресу, відповідно до якого дії працівника або організації в цілому етичні, якщо вони хоча б не порушують етичних норм.

Шостий принцип: етичним є терпиме відношення працівників організації до моральних основ, традицій та ін., що мають місце в інших організаціях, регіонах, країнах.

Сьомий принцип: не слід боятися мати власну думку при вирішенні будь-яких службових питань.

Восьмий принцип – ніякого насильства, тобто «тиску» на підлеглих, що може мати різні форми, наприклад, у приказній, командній манері ведення службової розмови.

Дев'ятий принцип – сталість впливу, що виражається в тому, що етичні стандарти можуть бути впроваджені в життя закладу освіти не одноразовим наказом, а лише за допомогою постійних зусиль з боку керівника і підлеглих.

Десятий принцип – при впливі (на колектив, окремого працівника, на пацієнта та ін.) враховувати силу можливої протидії. Справа в тому, що визнаючи цінність і необхідність етичних норм у теорії, багато працівників у повсякденній діяльності намагаються їм протидіяти.

Одинадцятий принцип полягає в доцільності авансування довірою – почуттю відповідальності працівника, до його компетенції, до почуття обов'язку та ін.

Дванадцятий принцип пропонує прагнути до безконфліктності.

Тринадцятий принцип – свобода, що не обмежує свободи інших.

Чотирнадцятий принцип: працівник повинен не тільки сам дотримуватись етичних норм, а й сприяти аналогічній поведінці своїх колег.

На авторитет керівника впливає наявність високої культури спілкування, що виражається в нормах професійної етики. До них відносяться:

- демократизм спілкування керівника з підлеглими, колегами по роботі;
- його відкритість та уважність;
- вміння створити товариську атмосферу довіри;
- ввічливість і коректність в обігу;
- точність і відповідальне ставлення до даного ним слова.

Етикет має суто зовнішню, часом відірвану від морального змісту форму, яка має суворо канонізований характер. Він визначається системою детально розроблених правил чемності, чітко класифікує правила поведінки з

посадовими особами (відповідно до їхнього рангу), а також правила поведінки в певних ситуаціях.

Проте якщо за суворим дотриманням правил етикету криється недобррозичливе ставлення до інших, то він стає формою лицемірства. Етикет наслідує кращі моральні принципи, норми, звичаї, традиції поведінки та культуру спілкування всіх народів. Вони є загальнолюдськими або притаманними певному народові. Наприклад, японець у спілкуванні не вживає заперечення «ні». Те, як він вклоняється під час зустрічі, залежить від статусу особи, з якою він вітається: чим вищий статус особи, тим нижчим буде уклін.

Деякі з правил етикету, що спочатку були звичаєм лише одного народу, поступово стають надбанням усього людства (приклад з Древнього Китаю та Японії – прояв поваги до старших за віком людей, з Древнього Риму – звичай гостинності). Етикет службових взаємин стосується усіх – і підлеглих, і керівників. Його правила і вимоги обов'язкові, тому що сприяють створенню здорового морально-психологічного клімату і гарного настрою. Добре, якщо людина має почуття гумору і цінує його в інших. Вченими доведено, що гарний настрій позитивно впливає на здоров'я людини і підвищує продуктивність його праці.

Керівнику завжди необхідно пам'ятати, що зауваження підлеглому варто робити віч-на-віч. Треба уміти визнати свою помилку, якщо ваше розпорядження виявилось помилковим; вміти мотивувати і карати; бути коректним, не дозволяти собі суперечку з приводу дрібниць. Треба бути доброзичливим у стосунках з колегами і підлеглими; вести розмови в делікатній формі. Керівник будь-якої організації повинен мати високий рівень сформованості загальної культури, інтелекту, порядності. Однак завжди особливого значення набуває моральний потенціал. Ввічливість – головне правило етикету службових взаємин. Правила службового етикету рекомендують залишати за межами організації свої негаразди і неприємності. У службовому етикеті вагому роль грають і такі моральні якості працівника, як

сумлінність, добропорядність, чуйність, поважність, коректність, тактовність, точність, делікатність, скромність і простота, жаль і милосердя.

3.2. Управління педагогічним колективом і конкурентоспроможність закладу позашкільної освіти як об'єкти освітнього менеджменту.

Управління *педагогічним колективом* забезпечує досягнення цілей підвищення якості освіти і включає в себе:

- створення умов, що сприяють самореалізації педагогів і їх задоволення своєю роботою; ефективне використання професійної майстерності і можливостей педагогів;

- створення і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;

- задоволення професійних потреб педагогічних працівників. Кожен педагог є унікальною і неповторною особистістю, в зв'язку з цим керівник навряд чи може розраховувати на те, що застосування одного і того ж підходу, одних і тих же управлінських дій і прийомів до різних співробітників буде однаково ефективним. При цьому слід брати до уваги, що, з точки зору психологів, в поведінці працівника проявляються не тільки раціональні, а й інтуїтивно-емоційні якості його характеру.

Таким чином, його рішення і поведінку визначають не тільки раціональні (свідомі) чинники, але й емоційні, що найчастіше розглядаються спільно. На рішення і дії будь-якої людини впливають: а) особливості її особистості; б) можливості, дані їй природою або розвинені в ході навчання; в) сформовані впродовж життя погляди і смаки; г) мотивація діяльності, притаманна їй від народження або розвинена.

Досвідчений керівник усвідомлює, що людська природа являє вирішальну змінну в діяльності і відіграє важливу роль у ефективній роботі закладу. Якщо розглядати організаційну поведінку, в першу чергу, в якості управлінського

процесу, то в цьому випадку необхідно з'ясувати роль, що належить в ньому керівникам, за своєю суттю і є його організатором.

Відмінні ознаки сучасного управління в освіті: 1. Системний підхід, який реалізується суб'єктами за допомогою єдиної системи педагогічних вимог і єдиної системи ціннісних орієнтацій. 2. Ситуаційний підхід, заснований на тому, що ухвала управлінських рішень здійснюється з урахуванням ситуації, що склалася. У той же час, у разі екстрених ситуацій для ухвали термінових рішень із певних питань проводяться позапланові наради. 3. Безперервне вдосконалення організаційної культури, що реалізовується за допомогою залучення до навчального закладу ПО фахівців високого професійного і загальнокультурного рівня, запрошенням для підвищення кваліфікації керівників, учених, які проводять лекції, консультації та семінари з управлінськими та педагогічними працівниками. 4. Особистісно орієнтований і індивідуальний підхід, що полягає в максимальному виявленні та використанні здібностей кожного члена колективу, дотримання свободи вибору для всіх учасників освітнього процесу, створення сприятливого морально-психологічного клімату, проведенні досліджень психологічною службою навчального закладу, індивідуальних бесід керівника з працівниками з питань особистої участі в удосконаленні діяльності освітньої організації. 5. Демократичний підхід, що передбачає делегування повноважень і відповідальності керівникам підрозділів і педагогічним працівникам, надання можливостей для обговорення важливих питань, обліку і врахування думок працівників під час ухвали рішень. Слід зазначити, що рівень товариськості – це найважливіша якість, що визначає професійну компетентність педагогів.

Таким чином, на підставі вищевикладеного можна констатувати, що психологічне забезпечення роботи керівництва ЗПО як освітньою організацією є однією з найважливіших задач організації управління педагогічними колективами.

Найбільш ефективні шляхи психологічного забезпечення роботи керівника освітньої організації з управління педагогічним колективом, на наш

погляд, полягають у: взаємодії психолога і керівництва, яка повинна бути спрямована на вдосконалення стилю і методів керівництва педагогічним колективом, відповідних особливостям етапу розвитку педагогічного колективу; формуванні в колективі атмосфери доброзичливості, поваги і довіри до співробітників; використанні колегіальних методів прийняття рішень, демократизації управління. Таким чином, керівнику ЗПО необхідно створювати психолого-педагогічні умови, за яких кожен член колективу міг би відчувати себе організатором на своєму робочому місці, що досягається за допомогою реалізації продуктивних моделей управління і стилів керівництва в процесі ділового спілкування трудовим та педагогічним колективом. До таких умов належать: формування оптимальних умов діяльності педагогічних працівників; поліпшення структури взаємин, особистих контактів; забезпечення процедури комплектування первинних колективів шкіл, що враховує психологічну сумісність людей; використання активних соціально-психологічних способів, що дозволяють виробити у членів колективу навички ефективної взаємодії.

Функції *управління педагогічним колективом* включають комплекс завдань: кадрову політику, добір працівників, оцінку і атестацію, навчання, розстановку управлінських кадрів. Створення команди однодумців, здатної ставити стратегічні цілі і вирішувати складні завдання, мотивування співробітників до постійно змінюваних умов діяльності в силу модернізації освіти, злиття освітніх організацій, що підвладне лише керівникам, які опанували комбінаційне мистецтво. Педагогічному колективу як професійному об'єднанню людей властиві всі загальні ознаки соціально значимої групи людей, об'єднаних спільною місією, цілями, діяльністю, цінностями та інтересами. У той же час педагогічний колектив володіє і своїми специфічними особливостями, до числа яких вченими відносяться: поліфункційність, самоврядність ненормованість робочого дня педагогічного працівника, тобто відсутність чітких тимчасових рамок для виконання певних видів педагогічної праці, колективний характер діяльності і колективна відповідальність за її результати. Це чинить негативний вплив на життєдіяльність педагогічного

колективу, часто стає причиною перевантаження педагогів, нестачі вільного часу для їх професійного зростання, що, в свою чергу, тягне за собою виникнення конфліктів і стресів, неузгодженість інтересів і цілей в педагогічному колективі.

Центральною фігурою в менеджменті будь-якої організації, а особливо в закладах освіти є *менеджер-керівник*, який керує нею та усіма окремими її підрозділами.

Управлінська діяльність менеджера-керівника має свою специфіку.

Уявити собі *управлінську діяльність менеджера-керівника* багатопрофільного закладу позашкільної освіти як цілісну систему можна лише змодельовавши її у вигляді взаємопов'язаних системних блоків (компонентів). На підставі уявлень про складно структуровану систему з урахуванням управлінського й педагогічного змісту діяльності *менеджера-керівника* позашкільного закладу освіти визначаються такі складники, як цільовий (цілевизначення), ресурсний (ресурсне забезпечення діяльності), організаційно-педагогічний, контрольно-аналітичний та оціночно-результативний. Причому треба врахувати, що усі ці компоненти мають притаманний до їх особливостей зміст, сутність якого розкривається у певних процесах. Цільова компонента моделі *менеджера-керівника*, як було вище вказано, є системотвірним складником у парадигмі управлінської діяльності керівника навчального закладу.

Від обґрунтованості цілей, сформованості їх на підставі наукових прогнозів, які у свою чергу розробляються з урахуванням аналізу результатів діяльності *менеджера-керівника*, стану внутрішнього і зовнішнього середовища, ресурсного забезпечення залежить якість проходження усіх процесів і ефективність діяльності усього закладу ПО. Цільовий компонент в практичній діяльності *менеджера-керівника* часто уявляється як формування планів і прогнозів на основі цілей і задач.

Однак в науковому менеджменті існує термін і поняття «цілевизначення», що несе в собі більш вагомий зміст, ніж управлінська функція «планування».

Різні автори, розглядаючи цю категорію менеджменту, приходять до єдиної думки, що цілевизначення – це етап процесу управління, який містить операції по розробці, формулюванню і постановці цілей управління і діяльності людей. Однак, якщо розглядати цю категорію у більш широкому аспекті, під кутом зору управлінської діяльності керівника, то можна дійти до висновку, що цілевизначення - це і етап, і функція, і процес. Не буде помилкою, коли цей етап визначили як функцію менеджменту, тоді вона буде мати інтегруючий характер. У такому випадку можна дати таке визначення, що цілевизначення - це функція менеджменту, яка є методологічною базою для визначення стратегічних, тактичних цілей і напрямів роботи, нормативного регламентування діяльності та формування планових завдань. Таким чином, цілевизначення як системотвірна функція у системі освітнього менеджменту складається з трьох взаємопов'язаних елементів, що знаходяться у певній ієрархії і є основою для подальшої діяльності *менеджера-керівника*, щодо управління ЗПО. Виходячи з логіки визначення цілевизначення, воно забезпечується трьома складниками: науково-цільовим, нормативно-правовим і плановим забезпеченням.

Процес керівництва є неодмінною умовою функціонування й розвитку будь-якої організації, зокрема й освітньої. Керівництво – це цілеспрямований вплив суб'єктів, наділених функціями й компетентностями на колективи, тобто взаємодія керівників і виконавців. Керівництво не лише неодмінний, а й основний елемент процесу керування, зміст якого розкривається через його функції: планування, організацію, контроль, мотивацію й виховання. Перші чотири розкривають зміст процесу керівництва в системі «керівник – освітньо-виховний процес», а остання – одну з найважливіших аспектів керівництва – формування особистості у сфері трудової діяльності.

Цікавим є розподіл затрат робочого часу лінійними керівниками різних рівнів управління на основні функції керівництва. Затрати часу на розробку планів зменшуються зі зниженням рівня управління. Функція організації вимагає порівняно однакової уваги з боку керівників усіх рівнів. Основне

навантаження щодо реалізації функції контролю припадає на вищу та середню ланку. Реалізація функції стимулювання здійснюється на низових рівнях, як і функції виховання. Важливе значення в менеджменті має співвідношення керівництва та лідерства. Лідерство має місце у всіх сферах професійної діяльності керівника будь-якого рангу. Менеджер, займаючи певну посаду на відповідному рівні управління, стає формальним лідером колективу, оскільки отримує повноваження керувати ним. Однак він може й не бути дійсним лідером, якщо не володітиме відповідними якостями. У такому випадку функція лідерства може перейти до неформальних лідерів, найбільш авторитетних членів колективу. За такої ситуації лідерство стає процесом стихійного, спонтанного керівництва колективом і може мати негативний вплив на нього, якщо формальний керівник не звертатиме на це уваги.

Процес управління представляє неперервну послідовність керівних дій суб'єкта/ів, управління, в результаті яких формується та змінюється об'єкт управління – ЗПО, формулюється місія і бачення та встановлюються цілі діяльності суб'єктів освітньої діяльності, визначаються стратегії, механізми, технології й способи їх досягнення, відбувається розподіл обов'язків між її учасниками та інтеграція їх зусиль для досягнення цілей.

Процес управління конкурентоспроможністю є одним із процесів у системі освітнього менеджменту ЗПО. Конкурентоспроможність ЗПО є об'єктом управління важливим складником менеджменту сучасної організації, який спрямований на формування і реалізацію її конкурентних переваг. Управління конкурентоспроможністю охоплює систему управлінських функцій, цілеспрямованих на дослідження діяльності конкурентів, вивчення їхніх сильних і слабких сторін, а також на формування конкурентної стратегії власної організації. Система управління конкурентоспроможністю закладу ПО має бути цілеспрямована на формування освітніх послуг і реалізацію їх конкурентних переваг у системі ПО, розвиток конкурентного потенціалу і забезпечення стійкого положення ЗПО як освітньої організації.

Цілеспрямоване управління конкурентоспроможністю закладу ПО має відбуватися безперервно і систематично, що дозволить керівництву закладу ПО своєчасно реагувати на зниження рівня конкурентоспроможності і на цій основі ухвалювати відповідні управлінські рішення. Управління конкурентоспроможністю закладу ПО повинно охоплювати всі ключові управлінські аспекти забезпечення його конкурентоспроможності і включати в себе такі дії: моніторинг конкурентного середовища закладу й освітніх послуг, які він надає на освітньому ринку й ринку праці та оцінку його конкурентних позицій; визначення його основних конкурентів; діагностику факторів конкурентоспроможності закладу ПО; розроблення стратегії управління конкурентоспроможністю закладу; реалізацію конкурентної стратегії ЗПО.

У складних умовах господарювання адаптація закладу ПО повинна відбуватися у процесі постійного та всебічного аналізу його конкурентного середовища, власного конкурентного потенціалу та оцінки ефективності його використання під впливом змінюваного зовнішнього середовища. Оскільки управління конкурентоспроможністю закладу ПО потребує максимального врахування усіх факторів внутрішнього і зовнішнього середовища освітньої установи та оцінки взаємозв'язку між ними, то досягти успіху у підвищенні рівня конкурентоспроможності освітньої установи можна лише за умови наявності об'єктивної інформації про їхню динаміку. В основу управління конкурентоспроможністю закладу ПО мають бути покладені такі принципи: максимальна співпраця керівника навчального закладу та колегіальних органів управління закладом ПО для ухвалення спільних рішень; надання керівникам повноважень та визначення міри відповідальності у процесі ухвалення управлінських рішень; організація цілісного управлінського процесу на всіх етапах управління конкурентоспроможністю закладу ПО; дотримання збалансованості у використанні фінансово-матеріальних ресурсів закладу ПО.

Узагальнений механізм підвищення конкурентоспроможності закладу ПО передбачає процедуру планування та реалізації таких основних дій: ресурсне забезпечення (інформаційно-аналітичне, навчально-методичне, кадрове,

фінансове, матеріально-технічне, організаційно-технологічне, цифрове).
Внутрішній аналіз. Можливості або загрози. Ключові фактори успіху. Оцінка конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності закладу ПО. Опрацювання системи конкуренто орієнтованих цілей ЗПО. Визначення для педагогічного колективу прийнятної стратегії формування конкурентних переваг ЗПО.

Алгоритм розроблення стратегії забезпечення конкурентоспроможності ЗПО:

- відбір оптимальних різновидів стратегій конкурентної поведінки;
- визначення поточних завдань і виконання запланованих дій;
- створення, підтримка та розвиток ринкових факторів успіху, ключових компетентностей і конкурентних переваг ЗПО;
- відстеження результатів освітньої діяльності та освітнього процесу, визначення відхилень, корегувальних дій щодо їх усунення;
- зовнішній аналіз;
- бенчмаркінг;
- визначення та характеристика сильних/слабких сторін;
- аналіз груп впливу.

Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю закладу ПО.

ЕТАП 1. АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

ЕТАП 2. РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

ЕТАП 3. РЕАЛІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

- вибір стратегії діяльності закладу ПО;
- формулювання основних цілей та завдань;
- оцінку можливостей та альтернативних варіантів;
- визначення пріоритетних напрямків дій;
- розробку системи контролю та оцінювання;
- виконання запланованих дій;

– моніторинг та оцінювання очікуваних результатів.

Система управління конкурентоспроможністю закладу ПО має циклічний характер і дозволяє своєчасно виявляти, враховувати та реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищах закладу ПО і на цій основі забезпечувати високий рівень його адаптивності, систематизувати інформаційні потоки, оперативно використовувати отриману інформацію для прийняття оптимальних управлінських рішень щодо підвищення рівня конкурентоспроможності закладу.

Література до третього розділу

1. Андрушків Б. М. Основи менеджменту. Львів : Світ, 1995. 294 с.
2. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент. навч. посіб. / за ред. В.О. Василенко / Вид. 3-є, випр. та допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 439 с.
3. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи. Харків : Основа, 2007. 112 с.
4. Горovenko О. А. Формування особистісно-професійного іміджу вчителя засобами самопрезентації. Харків : Видавнича група «Основа», 2013. 112 с.
5. Григораш В. В. Організація діяльності керівника школи. Харків : Видавнича група «Основа», 2011. 224 с.
6. Дмитренко Г. А. Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах : навч. посіб. Київ : Логос, 2006. 128 с.
7. Дмитренко Г. А. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ – Херсон : Олді-Плюс, 2006. 256 с.
8. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 416 с.
9. Мармаза О. І. Мотивація та стимулювання персоналу як підґрунтя якості управління // Управління школою. 2003. № 16–18. С. 62–66.

10. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом : метод. матеріали. Харків : Вид. група «Основа», 2004. 240 с.
11. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків : Видавнича група «Основа», 2005. 205 с.
12. Мармаза, О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника : навч. посіб. для студентів ; МОН України, Харківський національний педагогічний ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків : Вид. група «Основа», 2007. 447 с.
13. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.
14. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент : навч.-метод. посіб. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2016. 197 с.
15. Менеджмент організацій : навч. посіб. для студентів / Немцов В. Д. та ін. Київ : ЕксОб, 2002. С. 229–230.
16. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом : навч. посіб. / Десяков Т. М. та ін. Харків : Видавнича група «Основа», 2004. 240 с.
17. Перспективні освітні технології : наук.-метод. посіб. Бізнес-план інвестиційного проекту створення «Інституту медицини майбутнього». Київ. 2000. С. 161.
18. Федоров В. Д. Менеджмент закладу освіти, менеджер закладу освіти: психологічні засади. Кам'янець-Подільський : Абетка-НОВА, 2004. 140 с.
19. Федоров Г. В. Принципові основи управлінської діяльності сучасного відділу освіти // Освіта і управління. 2000. № 4. С. 21–26.
20. Федоров Г. В. Системний підхід до моделювання управлінської діяльності керівника сучасного навчального закладу // Директор школи, ліцею, гімназії. 2006. № 6. С. 75–84.
21. Федоров Г. В. Системний підхід до управлінської діяльності керівника навчальних закладів у ринкових умовах. Київ : «Дорадо-Друк», 2012. 181 с.

РОЗДІЛ IV ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАГАТОПРОФІЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИКИ

4.1. Концепція розвитку авторського закладу позашкільної освіти «Центр творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості»

Нормативно-правове забезпечення концепції розвитку авторського закладу позашкільної освіти «Центр творчості «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості» представлено нижче.

Конституція України від 28. 06. 1996 р.

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

Закон України «Про освіту» від 5. 09. 2017 р. № 2145-VIII.

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

Закон України «Про позашкільну освіту» від 22. 06. 2000 р. № 1841-III.

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text>

Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16. 01. 2020 р. № 463-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>

Закон України «Про дошкільну освіту» від 11. 07. 2001 р. № 2628-III.

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text>

Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» від 10. 02. 1998 р. № 103/98-ВР. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text>

Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4. 07. 2002 р. № 40-IV.

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

Постанова КМУ «Про затвердження переліку типів позашкільних навчальних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад» від 6. 05. 2001 р. № 433. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/433-2001-п#Text>

Розпорядження КМУ «Про схвалення Національної стратегії розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2024 – 2026 роки» від 07. 06. 2024 р. № 527-р.

<https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-stratehii-rozvytku-inkliuzyvnoho-navchannia-na-period-do-2029-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-na-20242026-roky-527r-070624>

Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні» від 2. 12. 2020 р. № 1556-р.
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text>

Наказ МОН України «Про затвердження Положення про порядок здійснення інноваційної діяльності у сфері освіти» від 12. 05. 2023 р. № 552
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1155-23#Text>

Національна програма. «План відновлення України» до 2032 року
<https://recovery.gov.ua>

Національна стратегія розвитку фінансової грамотності до 2030 року
https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/NBU_Strategy-Financial-Literacy.pdf?v=9

Стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні. Монографія.
https://jai.in.ua/archive/2023/ai_mono.pdf

Статут КО Центр творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» м. Києва від 20. 05. 2016 р., затверджений Розпорядженням Шевченківської районної в місті Києві Державної адміністрації.

Розпорядження КМДА від 18. 12. 2023 р. № 1065 «Про видачу Комунальній організації Центр творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» м. Києва ліцензії на провадження освітньої діяльності у сфері позашкільної освіти».

Одним із викликів сучасної освіти постає необхідність надання якісної позашкільної освіти на всіх її щаблях як сукупності психолого-педагогічних, інформаційно-методичних, кадрових та матеріально-технічних умов, що необхідні для досягнення вагомих, соціально-значущих результатів навчання здобувачів позашкільної освіти; що вимагає врахування умов реалізації освітньої програми та внутрішніх можливостей закладу позашкільної освіти. Вирішення питань проблеми забезпечення якісної позашкільної освіти передбачає зміну змісту та процедури його оцінювання, облік соціально-

економічних факторів, впливу на неї підвищення якості управлінських та педагогічних рішень, експертно-методичний супровід педагогічного колективу у здійсненні освітнього процесу, що сприяє сталому інноваційному розвитку освітніх послуг у закладах позашкільної освіти.

Концепція розвитку авторського закладу позашкільної освіти «Центр творчості «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості» на методологічному рівні розглядається як сукупність науково-обґрунтованих підходів щодо його оновлення в результаті керованих інноваційних процесів.

Концепція – це науково-обґрунтований, осмислений погляд на розвиток авторського закладу.

Цілепокладання визначає пріоритетні напрями у здійсненні освітнього й управлінського процесу у закладі позашкільної освіти; формулювання системи стратегічно-перспективних і оперативних цілей та завдань розвитку на кожному з напрямів його діяльності.

Мета Концепції – науково обґрунтувати систему умов, що забезпечать інноваційний розвиток авторського закладу позашкільної освіти.

Реалізація цієї мети передбачає вирішення таких завдань, а саме: визначення та розвиток психолого-педагогічних, інформаційно-методичних, кадрових і матеріально-технічних умов ЗПО; формування стратегії сталого розвитку багатопрофільного закладу позашкільної освіти на основі результатів моніторингу; формування управлінських команд для проектування та розвитку закладу позашкільної освіти; забезпечення експертно-методичного супроводу роботи команд.

Орієнтовна структура концепції розвитку закладу позашкільної освіти складається з двох частин:

Характеристика закладу ПО, де відобразатиметься: структура нового або модернізованого закладу позашкільної освіти; осучаснені чи вдосконалені освітня програма закладу і навчальні програми з позашкільної освіти; нові підходи, способи, організації освітнього процесу; опис нових технологій, методик навчання, виховання та розвитку дітей та юнацтва.

Проект нової системи управління, що створюється на основі розробленого проекту нового (модернізованого) закладу та містить модифіковану організаційну структуру системи управління, де представлені всі суб'єкти управління із зазначенням переліку всіх персоніфікованих та колективних органів управління та нових методів управління.

Для впровадження концепції розвитку авторського закладу позашкільної освіти «Центр творчості «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості» потрібно визначити проміжні етапи. Для кожного етапу реалізації концепції мають бути визначені напрями та завдання дій. Сформулювати завдання – означає вказати конкретний результат, що передбачає дисемінацію педагогічного досвіду за тим чи іншим напрямом дій на даному етапі під час реалізації концепції.

Провідними цінностями змісту концепції визначено цінності дитинства, розвитку, здоров'я і співробітництва, що, з однієї сторони, окреслює пріоритети сучасної гуманістичної педагогіки, а з іншої – виступає змістом ціннісного освоєння світу здобувачами позашкільної освіти.

Цінність дитинства – акцентує увагу на тому, що дитинство – це неповторний, самоцінний період життя, особлива культура, що характеризується цілісним світосприйняттям, відкритістю світу, чуйністю, емоційністю, безпосередністю, готовністю до сприйняття позашкільної освіти. Специфіка дитинства потребує дбайливого ставлення до особливостей вікового розвитку, до внутрішнього світу дитини, а також створення умов для взаємодії та взаємозбагачення дитячого та дорослого світів.

Цінність розвитку – привертає увагу на побудову розвивального освітнього процесу, де актуалізуються досягнення та життєвий досвід кожного здобувача позашкільної освіти, забезпечується розвиток індивідуальних здібностей та потреб, формується їх готовність до саморозвитку та самоосвіти в умовах особистісного вибору.

Цінність здоров'я – передбачає створення в закладі позашкільної освіти умов для збереження та зміцнення здоров'я дітей та юнацтва (фізичного,

психічного), залучення їх до здорового образу життя, формування основ фізичної культури та валеологічної грамотності.

Цінність співробітництва – передбачає співпрацю, партнерство, діалог, гуманне ставлення, які розглядається як основний фактор розвитку позашкільної освіти та джерело оновлення освітньої системи.

Ця концепція базується на таких загальних положеннях, як:

- якість освітнього середовища забезпечується реалізацією змістовних компонентів, що пов'язані зі взаємодією суб'єктів освітнього процесу, організацією освітнього процесу та створенням умов для професійного розвитку педагогічних працівників і особистісного розвитку здобувачів ПО;

- здійсненням умов підвищення якості позашкільної освіти шляхом оцінки із залученням зовнішніх і внутрішніх експертів;

- якість позашкільної освіти шляхом підвищення якості ухвали управлінських рішень;

- забезпечення якості позашкільної освіти шляхом розвитку внутрішніх і зовнішніх освітніх умов в закладі за такими параметрами: простір та меблювання, здоров'я та безпека, активна діяльність та проведення часу, партнерська взаємодія, освітній процес, розвиток педагогічних працівників, спеціальні потреби;

- гарантування рівних освітніх можливостей визначається не тільки рівнем здобутої освіти, а й рівнем викладання, складом здобувачів позашкільної освіти тощо;

- якість позашкільної освіти передбачає врахування наявності дітей з особливими освітніми потребами, що вимагає створення комфортного корекційно-розвивального освітнього середовища, побудованого з урахуванням особливих освітніх потреб даної категорії здобувачів позашкільної освіти;

- досягнення значних результатів сприятимуть впровадженню стратегій, усвідомлено та цілеспрямовано реалізованих у комплексі управлінських та педагогічних рішень;

- включеність педагогічного колективу до проектування та розвитку освітніх умов життєдіяльності здобувачів ПО;

- експертно-методичний супровід передбачає врахування динамічних груп педагогів і їх забезпечення необхідним ресурсом механізмів, алгоритмів, стратегій розвитку освітніх умов у багатопрофільному закладі позашкільної освіти.

Розкриємо сутність основних принципів *концепції* розвитку авторського закладу позашкільної освіти «Центр творчості «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості»:

Принцип відкритості та доступності інформації про заклад позашкільної освіти. Реалізація цього принципу передбачає відкритий доступ і можливість отримання повної інформації, необхідної для оцінки наявних у закладі освітніх, психолого-педагогічних умов, інформаційно-методичних, кадрових і матеріально-технічних. Така відкритість для зовнішньої оцінки надає змогу розширити управлінські можливості у розвитку освітнього середовища за допомогою включення зовнішніх експертів, оцінювання освітніх умов, які об'єктивніші за внутрішню оцінку керівника і педагогів закладу позашкільної освіти. Підвищення об'єктивності забезпечується незалежністю оцінювання зовнішніми експертами та рівнем їх компетентності у питаннях показників розвитку освітнього середовища закладу позашкільної освіти, що реалізує навчальні програми з позашкільної освіти.

Принцип комфортності освітніх умов – спрямований на розвиток, насамперед, параметрів фізичного середовища закладу освіти, а саме: освітлення, температура та якість повітря в навчальних приміщеннях, наявність та доступність питної води, наявність та доступність приміщень та їх санітарно-гігієнічного стану, наявність зон, що призначені для активної діяльності, відпочинку, взаємодії, очікування; наявність та зрозумілість навігації всередині будівлі. Для забезпечення комфортності мають бути створені оптимальні умови з урахуванням інтересів і потреб усіх суб'єктів освітнього процесу. Для цього під час розроблення та ухвали рішень щодо розвитку освітніх умов, крім

оцінювання вихідного стану освітнього середовища, важливо виявити запити та побажання здобувачів позашкільної освіти та педагогів щодо комфортності наявного та запланованого у майбутньому освітнього середовища та простору.

Принцип доступності з розвитку освітніх умов закладу – спрямований на забезпечення рівного доступу до якісної освіти для здобувачів позашкільної освіти, які проживають у різних районах міста незалежно від економічного, соціального, мотиваційного, просторового контексту, насиченості соціально-культурного простору прилеглої території, умов проживання дітей та юнацтва в сім'ї тощо. Забезпечення доступності якісних позашкільних освітніх послуг здійснюється за допомогою розвитку всієї сукупності освітніх умов: психолого-педагогічних, інформаційно-методичних, кадрових та матеріально-технічних, у їхній єдності та збалансованості. Для цього в межах розробленої концепції розвитку освітнього середовища необхідна координація дій усіх суб'єктів, починаючи з органів управління освітою та закінчуючи учасниками динамічної групи педагогів, яка складається з педагогічних працівників, які працюють на окремому майданчику певного структурного підрозділу.

Принцип доброзичливості – передбачає формування навичок ефективної комунікації та взаємодії учасників освітнього процесу. Доброзичливе освітнє середовище характеризується особистісним характером спілкування педагогів із здобувачами позашкільної освіти, взаємною повагою серед педагогів, батьків і вихованців (учнів), слухачів, зацікавленістю в емоційно-позитивному спілкуванні суб'єктів освітнього спілкування. Під час реалізації принципу доброзичливості педагоги залучають батьків до ухвали рішень, пов'язаних із розвитком освітніх умов конкретного закладу, що підвищує їхню залученість до освітнього процесу.

Принцип партисипативності – реалізується шляхом співучасті всіх суб'єктів освітньої діяльності у проектуванні та розвитку освітнього середовища закладу позашкільної освіти. Спільне проектування стає однією з умов його розвитку, що виражається у спільному пошуку діяльнісних орієнтирів, і надає змогу здійснити перехід від особистісно-професійної

відстороненості до особистісно-професійної включеності педагогів. У ракурсі експертно-методичного супроводу принцип партисипативності розкривається через цінності командної роботи з метою забезпечення конкретної команди необхідними механізмами, алгоритмами, стратегіями розвитку авторського закладу позашкільної освіти.

Основні суб'єкти поділяються на дві групи:

- органи управління освітою державного, регіонального та муніципального рівня, що забезпечують реалізацію основних напрямів розвитку закладів позашкільної освіти на рівні держави, області, міста чи району, територіальної громади тощо, що здійснюють нормативно-правове забезпечення необхідних змін, забезпечують інституціалізацію змістовних та інфраструктурних змін у всіх системах функціонування закладів позашкільної освіти;

- заклади позашкільної освіти, що реалізують основну мету освітньої діяльності за освітньою програмою закладу і навчальними програмами з позашкільної освіти; проєктують та створюють освітнє середовище закладу відповідно до стратегії розвитку, що позначена в освітній програмі закладу позашкільної освіти; ухвалюють рішення щодо структурних та інфраструктурних змін, а також змін у системі оцінювання та управління освітньою діяльністю.

У межах реалізації Концепції передбачено здійснення змін освітніх умов, а саме :

Організація освітнього середовища за напрямами і профілями позашкільної освіти. Нові форми роботи навчання та взаємодії суб'єктів освітнього процесу передбачають зміни предметно-просторового середовища закладу позашкільної освіти. Його характерними особливостями мають стати різноманітність і трансформованість просторів, персоналізація і поліфункціональність. Навігація у просторі повинна допомагати орієнтуватися в освітньому середовищі та не відчувати дискомфорту, пов'язаного з пошуком необхідного приміщення.

Забезпечення умов для індивідуальної та спільної роботи педагогів передбачає організацію доступу до робочих просторів та місць зберігання документації, достатнього простору для комунікації та зібрань педагогів.

Організація освітнього процесу. У сучасному закладі позашкільної освіти для ефективної організації освітнього процесу необхідно передбачити : можливість трансформації навчального середовища й за принципом «здобувач позашкільної освіти – навчальна група – творче об'єднання – творчий кластер»; формування великих функціонально-планувальних зон : навчальних приміщень-студій, приміщень для конференцій, творчих кластерів, що об'єднують декілька навчальних приміщень з різних напрямів позашкільної освіти; розроблення гнучкого розкладу занять з урахуванням потреб різних творчих об'єднань, включення до розкладу таких форм діяльності, як дослідницька, пленери, навчально-тренувальні збори, екскурсії тощо; можливість використання сучасних інформаційних технологій.

Створення умов комфортної взаємодії між учасниками освітнього процесу. Створення дружнього, психологічно комфортного освітнього простору передбачає стимулювання партнерської взаємодії здобувачів позашкільної освіти між собою – вихованцями (учнями), слухачами та педагогами – педагогічними працівниками між собою – педагогами та батьками, забезпечення підтримки комунікації між учасниками освітнього процесу, планування та проведення спільних заходів.

Створення умов професійного розвитку педагогічних працівників. Цей напрям передбачає проведення адміністрацією закладу систематичного контролю та оцінювання діяльності педагогів упродовж навчального року відповідно до критеріїв ефективності їх діяльності, за результатами якого організуються спільні з педагогами обговорення та планування подальшого розвитку їх професійних компетентностей; створення умов, що стимулюють педагогічних працівників проводити самоконтроль і самооцінку своєї діяльності; організацію регулярної взаємодії педагогів, включаючи діяльність, що пов'язана з питаннями професійного розвитку та обмін новими

професійними ідеями та матеріалами; підтримку адміністрацією виїзних заходів, що пов'язані з професійним розвитком педагогів (курси, конференції, семінари тощо); наявність у закладі позашкільної освіти модельного ресурсного центру, що містить актуальні матеріали з питань навчання та виховання дітей та юнацтва.

Створення умов щодо безпеки життєдіяльності та охорони здоров'я.

Враховуючи досить сприятливу ситуацію та однорідність освітніх умов багатопрофільного закладу позашкільної освіти в організації безпечного середовища та охорони здоров'я, подальший розвиток умов передбачає: організацію скоординованої роботи заступника з адміністративно-господарської частини із забезпечення здобувачів освіти необхідними атрибутами гігієни; організацію періодичної перевірки санітарно-гігієнічних приміщень на предмет чистоти та наявності витратних матеріалів протягом усього дня; дотримання питного режиму та своєчасну перевірку наявності води в кулерах; залучення батьків та здобувачів позашкільної освіти до участі у проектах з формування здорового та безпечного способу життя; організацію та проведення заходів щодо роботи з сім'єю з питань безпеки дітей на вулицях міста; організацію роботи з батьками з питань фізичного, психічного, ментального здоров'я здобувачів позашкільної освіти.

Створення умов для дітей із особливими освітніми потребами. При проектуванні умов для здобувачів позашкільної освіти з особливими освітніми потребами необхідно орієнтуватися на індивідуалізацію освітнього процесу, облік індивідуальних потреб та особливостей таких дітей. Результатом ефективної реалізації стратегії індивідуалізації буде проектування та реалізація гнучкого, індивідуалізованого підходу до створення спеціальних умов навчання та виховання вихованців (учнів), слухачів з особливими освітніми потребами, що знаходитиме прояв у розробленні варіативного індивідуального освітнього маршруту в межах освітньої організації, програми корекційної роботи у структурі освітньої програми закладу, адаптованої навчальної програми з позашкільної освіти та/або індивідуального навчального плану; у створенні

інклюзивного освітнього середовища, спеціальних освітніх умов, що відповідають потребам різних категорій дітей та юнацтва із особливими освітніми потребами.

Отже, реалізація Концепції розвитку авторського закладу позашкільної освіти «Центр творчості «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості» забезпечить досягнення високих результатів, а саме :

- позитивну динаміку в організації освітнього середовища й простору та освітнього процесу; безпечної та здоров'язберігаючої діяльності; партнерської взаємодії суб'єктів освітнього процесу; професійного розвитку педагогічних працівників; навчання та розвитку здобувачів позашкільної освіти;

- впровадження ефективних форм і способів експертно-методичного супроводу динамічних груп педагогів з метою розвитку закладу позашкільної освіти;

- рівний доступ до якісної позашкільної освіти в територіальній громаді;

- реалізація можливостей багатoproфільного закладу підтримувати та підвищувати досягнуту якість позашкільної освіти незалежно від зовнішніх факторів, що не контролюються закладом позашкільної освіти;

- комфортне, доступне, відкрите, доброзичливе освітнє середовище, що забезпечує задоволеність умовами здійснення освітньої діяльності закладу позашкільної освіти;

- залучення динамічних груп педагогів у процес проектування та розвиток закладу ПО;

- узгодженість психолого-педагогічних, інформаційно-методичних, кадрових і матеріально-технічних умов, що забезпечать ефективну та високопродуктивну життєдіяльність закладу позашкільної освіти;

- делегування директором закладу управлінських повноважень суб'єктам освітнього процесу щодо проектування та розвитку закладу позашкільної освіти.

4.2. Ризиковий профіль закладу позашкільної освіти

Одним із пріоритетів державної політики в галузі позашкільної освіти є забезпечення можливості здобуття якісної освіти для всіх вихованців (учнів), слухачів закладу позашкільної освіти. Для досягнення пріоритетної мети необхідно, щоб органи влади і органи управління освітою регіонального і комунального рівнів були здатні до вирішення завдань щодо подолання залишкового принципу фінансування позашкільної освіти, що є одним із показників якості системи позашкільної освіти.

Якість освітньої системи – це багатокомпонентна характеристика, одним із показників якої є освітні результати здобувачів позашкільної освіти. У той самий час у системі позашкільної освіти завжди існує ризик щодо збереження контингенту здобувачів позашкільної освіти. Для того, щоб знизити можливі ризики втрати вихованців (учнів), слухачів, а також для підвищення якості позашкільної освіти, необхідно забезпечити комплекс заходів різного рівня, що спрямовані на зниження ризиків і переведення закладу позашкільної освіти в ефективний режим роботи.

В умовах постійно мінливих тенденцій і нестабільності зовнішньої ситуації будь-який заклад позашкільної освіти потребує логічно побудованої роботи з управління ризиками. Дослідження ризиків та ухвали рішень в умовах невизначеності – це важливі елементи процесу управління.

Формуючи ризиковий профіль, необхідно звернути увагу на основні елементи роботи з виявлення, аналізу та моніторингу ризиків, а також визначити алгоритм дій з моніторингу ризиків на різних рівнях управління. При цьому необхідно враховувати проблеми, виявлені за результатами моніторингу ресурсів, спираючись на результати аналізу ефективності заходів, які спрямовані на розроблення та реалізацію програм адресної підтримки закладам позашкільної освіти відповідно до виявлених ризиків і проблем.

Аналізуючи і характеризуючи поняття «ризик», можна стверджувати, що немає єдиного поняття ризику як соціально-економічної категорії. Це пояснюється багатоаспектністю і складністю даного явища, що передбачає

вивчення, аналіз сутності і структури цього феномену і необхідність формування понятійного апарату. З іншого боку, вчені по-різному розкривають сутність ризику і визначають його основні ознаки. Найчастіше в педагогічній літературі використовуються такі визначення ризику, як :

Вітчизняні науковці М. Вовк, Ю. Грищенко, С. Соломаха, Н. Філіпчук, С. Ходаківська поняття «ризик» окреслили «потенційно існуючою ймовірністю втрати ресурсів і неотримання доходів, що пов'язані з управлінням закладу, а також знаходиться в прямій залежності від ефективності обґрунтованості управління ризиками» [16].

У Короткому словнику актуальних педагогічних термінів зазначено, що «ризик – це будь-яка подія чи дія у майбутньому, що може як несприятливо, так і позитивно позначитися на досягненнях будь-яких цілей» [12]. *Ризик – це можливість небажаної витрати чого-небудь при поганому збігу обставин, якої можна уникнути* [13].

Разом з поняттям «ризик» можна зустріти таке поняття, як «ситуація ризику» – ситуація, в якій є можливість кількісної та якісної оцінки ступеня ймовірності настання того чи іншого варіанту подій. Науковцями визначені значення, що є характерними для ризикової ситуації :

- випадковий характер подій, що визначає, який саме із можливих наслідків буде реалізованим на практиці, тобто заздалегідь певна дія, на результат якої ніщо не може вплинути і вона не є ризикованою, адже її результат відомий. У той же час безліч випадкових подій підвищують ризикованість прийнятих рішень і дій, що виконуються;

- наявність альтернативних рішень (наприклад, можливий варіант втрати здобувачів позашкільної освіти шляхом їх переходу до іншого закладу позашкільної освіти у зв'язку із його закриттям, насправді не є ризиком, тому що немає альтернатив і негативний результат тут єдиний можливий);

- невід'ємною частиною ризикової ситуації є вже відомі результати або такі, що можливо визначити (ймовірні та очікувані результати) шляхом дослідження поточної ситуації та прогнозування її результату;

- ймовірність виникнення втрат – негативний розвиток ризикової ситуації може призвести до різноманітних втрат часу, ресурсів тощо;

- ймовірність отримання певних зисків, користі при сприятливому збігу обставин чи логічному управлінні ризиками можливе отримання кращого результату, ніж запланований.

Сутність ризику відображається у таких елементах: можливість відхилення від передбачуваної мети; ймовірність досягнення бажаного результату; відсутність впевненості у досягненні поставленої мети; можливість матеріальних, моральних та інших втрат, що пов'язані з реалізацією вибору альтернативи в умовах невизначеності.

До основних рис ризику можна віднести такі як: суперечливість – зіткнення об'єктивно існуючих ризикованих дій з їхньою суб'єктивною оцінкою; альтернативність – необхідність вибору із двох або кількох варіантів рішень або дій; невизначеність – неповнота чи неточність інформації про умови реалізації проекту чи ухвалу рішень.

Представляємо три проблеми, що поділяються на групи факторів ризику, що можуть призвести до ризиків для ефективної діяльності закладу позашкільної освіти, досягнення місії та цілей діяльності, що приведені в таблиці.

Чинники ризику для закладу позашкільної освіти

Фактори ризику	Підстави для аналізу ризику
Проблеми із забезпеченістю матеріальними ресурсами та кадрами	
Низький рівень матеріально-технічного забезпечення закладу	Фактор ризику низького матеріально-технічного забезпечення закладу фіксується на основі вивчення стану навчальних приміщень, оцінки наявності та якості навчального наповнення, наявності цифрового обладнання та якості інтернет-з'єднання. При аналізі цього фактора ризику рекомендується враховувати наявність і стан: обладнаних навчальних кабінетів; засобів навчання та виховання; доступу до інформаційних систем, інформаційних телекомунікаційних мереж, електронних освітніх ресурсів; технічних засобів для адміністративно-господарської діяльності; безбар'єрності.

<p>Недостатній рівень кадрового забезпечення</p>	<p>Фактор ризику відсутності педагогічних кадрів ґрунтується на виявленні браку фахівців або нестачі педагогічних кадрів, психологів, соціальних педагогів, технічного персоналу та інших працівників. При аналізі цього чинника ризику рекомендується враховувати потребу закладу в кадрах: недостатність педагогів-організаторів; керівного складу (заступників директора, керівників структурних підрозділів); спеціалістів служби психолого-педагогічного супроводу; нестачу інших фахівців, які забезпечують освітню діяльність.</p>
<p>Недостатній рівень сформованості методичної компетентності педагогічних працівників</p>	<p>Фактор ризику недостатньої методичної компетентності педагогічних працівників, заснований на оцінці професійних компетентностей педагогічних працівників і виявленні проблем у здійсненні професійної діяльності, зокрема науково-методичної, дослідницької, організаційно-інформаційної, цифровізації. При аналізі цього фактора ризику рекомендується враховувати: компетентність у забезпеченні основ педагогічної діяльності; компетентність у розробці програми індивідуальної діяльності та ухвалі педагогічних рішень (уміння постановки цілей та завдань, в ефективній реалізації освітньої програми закладу та навчальних програм з позашкільної освіти, у розробленні навчально-методичних матеріалів тощо); компетентність в організації педагогічної діяльності (уміння встановлювати суб'єкт-суб'єктні відносини, організувати освітньо-виховну діяльність, уміння об'єктивно оцінити педагогічну ситуацію, що склалася, і знайти вирішення проблеми, створити ситуації, що забезпечують успіх у освітній діяльності, реалізувати об'єктивне педагогічне оцінювання тощо); інформаційна компетентність (володіння навичками роботи з інформацією, що представлена в електронному вигляді, навичками організації та проведення навчальних занять і заходів з використанням телекомунікаційних технологій, знання та вміння використовувати раціональні методи пошуку та зберігання інформації в сучасних інформаційних масивах даних тощо); компетентність у сфері особистісних якостей (активна участь у педагогічних конкурсах, дослідно-експериментальній роботі, конференціях, робота в методичних об'єднаннях, творчих кластерах, динамічних групах педагогів тощо).</p>

Проблема низької ефективності управління в закладі	
Ризик низької ефективності управління закладом позашкільної освіти	Ризики низької адаптивності освітнього процесу. Цей фактор заснований на виявленні проблем із урахуванням індивідуальних можливостей здобувачів позашкільної освіти, використання елементів актуальних навчальних технологій. При аналізі цього фактора ризику рекомендується враховувати та оцінювати: особливості організації освітнього процесу, використання методик, технік, інструментів, сервісів, технологій); психолого-педагогічний супровід адаптації здобувачів позашкільної освіти і суб'єктів освітнього процесу в навчальному процесі; залучення до освітнього процесу батьківської громадськості.
Несформованість усередині освітнього середовища системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників	Фактор ризику несформованості внутрішньої системи підвищення кваліфікації, заснований на оцінці якості професійної взаємодії між педагогічними працівниками, що може бути виражена в організації процесу професійного супроводу після проходження курсів підвищення кваліфікації, розвитку системи педагогічного наставництва тощо. При аналізі цього чинника ризику рекомендується враховувати: створені в закладі умови неперервного професійного розвитку педагогічних працівників; наявність системи організації індивідуальних освітніх маршрутів педагогів; організацію роботи з формування, вивчення та імплементації педагогічного досвіду; систему підтримки та стимулювання професійної діяльності педагогічних працівників; організацію методичної роботи; розвиток системи підтримки молодих спеціалістів.
Частка здобувачів позашкільної освіти 3 особливими освітніми потребами	Чинник ризику, що пов'язаний з наявністю в закладі вихованців (учнів), слухачів з обмеженими освітніми потребами, і з оцінкою готовності педагогів до роботи в інклюзивному освітньому середовищі. При аналізі цього чинника ризику рекомендується враховувати: категорію дітей із особливими освітніми потребами відповідних нозологій; діючі локальні документи щодо організації навчання дітей з особливими освітніми потребами ; реалізовані адаптовані навчальні програми з позашкільної освіти для дітей з особливими освітніми потребами; організацію психолого-педагогічного супроводу; оснащення навчальних приміщень для цієї категорії дітей; умови створення безбар'єрного освітнього середовища; реалізацію системи моніторингу оцінки якості позашкільної освіти дітей із особливими

	освітніми потребами; підвищення кваліфікації педагогів з питань навчання дітей із особливими освітніми потребами; роботу з батьківською громадськістю.
Низька якість подолання мовних та культурних бар'єрів	Фактор ризику низької якості подолання мовних та культурних бар'єрів, що пов'язані з наявністю в закладі позашкільної освіти вихованців (учнів), слухачів, для яких українська мова не є рідною чи мовою повсякденного спілкування. При аналізі цього фактору ризику рекомендується враховувати: зміст індивідуальних освітніх маршрутів, що реалізуються та інструментарій для проведення діагностичних зрізів; організацію психолого-педагогічного супроводу цієї категорії дітей; організацію консультативної допомоги батькам з різних питань виховання, навчання та розвитку дітей з категорії тимчасово переселених; підвищення професійної компетенції педагогічних кадрів.
Проблеми забезпечення сприятливого освітнього середовища	
Недостатній рівень забезпечення якості навчання та виховання	Фактор ризику недостатній рівень забезпечення якості навчання та виховання пов'язаний з виявленням фактів булінгу, деструктивних педагогічних практик, наявністю чи відсутністю системи роботи щодо формування мотивації здобувачів позашкільної освіти та організації роботи з професійного самовизначення. При аналізі цього фактору ризику рекомендується враховувати: наявність плану роботи з профілактики деструктивної поведінки; організацію профорієнтаційної роботи.
Низький рівень залучення батьківської громадськості	Фактор ризику низького рівня залучення батьків пов'язаний з оцінкою ступеня їх залучення до освітнього процесу, а також з оцінкою підтримки батьками своїх дітей у навчанні. До основних критеріїв оцінки загальної залученості батьківської громадськості належать: інформаційна та консультаційна підтримка батьків з питань навчання, змісту позашкільної освіти, устрою закладу освіти; їх психолого-педагогічне просвітництво/навчання з питань навчання і виховання; організація та проведення спільних заходів, що об'єднують батьків, педагогічних працівників, адміністрацію; партнерська взаємодія з батьківським комітетом; проведення/відвідуваність батьківських зборів, круглих столів, опитувань із питань задоволення якістю позашкільної освіти.

Означені фактори ризику поділені на три великі групи, що свідчить про наявність актуальних проблем, а саме: проблеми із забезпечення матеріальними ресурсами та кадрами; проблеми, що пов'язана з низькою ефективністю управління в закладі; проблеми забезпечення сприятливого освітнього середовища. При цьому найбільша група факторів ризику відноситься до проблеми, що пов'язана з низькою ефективністю управління в закладі. При організації роботи з виявлення та моніторингу ризиків необхідно враховувати, що вплив будь-якого фактора ризику на ситуацію у багатопрофільному закладі позашкільної освіти не може бути визначений без спеціальної діагностики. Для якісного визначення ризиків та оцінки ступеня їхньої значущості рекомендується використовувати комплекс інструментів та методик оцінки.

Оцінюючи ризики, доцільно спиратися на комплекс показників, що дозволяють уявити цілісну картину освітньої діяльності закладу. Найбільш значущими показниками є психологічний стан здобувачів позашкільної освіти; соціально-економічний статус батьків; психологічний стан педагогічних працівників; аналіз управлінської діяльності директора та його заступників; матеріально-технічне забезпечення закладу; соціально-побутові умови в територіальній громаді; соціокультурний простір закладу; оцінка функціонування закладу в поточному навчальному році; динаміка розвитку закладу позашкільної освіти за останні три роки.

Для уточнення та конкретизації факторів ризику, що впливають на появу низьких освітніх результатів, а також для оцінки ризиків за ступенем їхньої значущості, рекомендується використовувати інструменти аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища закладу або територіальної громади, оцінку його сильних і слабких сторін. Найбільш поширеними інструментами аналізу є PEST-аналіз і SWOT-аналіз.

PEST-аналіз – виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, що викликають проблеми та завдання. Розглядаючи ті

чи інші фактори, у PEST-аналізі задаються питання: які тенденції (політичні, культурні, економічні, технологічні) можуть вплинути на результати життєдіяльності закладу в територіальній громаді. Результати характеристик напрямів PEST-аналізу представлено в таблиці.

Характеристика напрямів PEST-аналізу діяльності ЗПО

Напрями аналізу	Перелік основних факторів для аналізу
Політичні аспекти зовнішнього середовища в контексті впливу на функціонування закладу позашкільної освіти	<ul style="list-style-type: none"> - загальносвітова політична ситуація та зовнішня політика країни; - внутрішня політика на державному рівні; - рівень впливу держави на галузь освіти (які політичні рішення або державні програми впливають на розвиток закладу позашкільної освіти та ефективність його функціонування); - здійснення місцевого бюджетного фінансування; - освітня політика територіальної громади; - дані аналізу соціальної стабільності.
Економічні аспекти зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> - ключові підприємства промисловості, сільського господарства, медицини, культури, спорту та інших галузей, що впливають на соціальне замовлення щодо змісту позашкільної освіти та життєдіяльності закладу; - динаміка доходів населення територіальної громади, в якому здійснює діяльність заклад позашкільної освіти, що надає безоплатні освітні послуги; - рівень конкурентоздатності закладу позашкільної освіти; - наявність чи відсутність діючих стійких партнерських зв'язків із соціальними партнерами закладу (перерахувати реальних чи потенційних соціальних партнерів).
Соціальні аспекти зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> - демографічні дані: віковий склад населення, міграційна ситуація (вплив на діяльність закладу – динаміка за останні 3-5 років); - рівень життя населення; - звичаї та цінності територіальної громади, релігійні чинники; - зміни у базових цінностях здобувачів позашкільної освіти та їх родин;

	<ul style="list-style-type: none"> - зміни у стилі та рівні життя вихованців (учнів), слухачів та їх родин, їх ставлення до праці та відпочинку; - рівень освіченості, кваліфікація населення (вплив на діяльність закладу позашкільної освіти); - вплив ЗМІ на діяльність закладу.
Технологічні аспекти зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> - вплив Інтернету на розвиток систем освіти територіальної громади (технології, платформи та інші засоби інформатизації, що використовуються у сфері освіти); - вплив мобільних технологій на сферу позашкільної освіти (у тому числі управління освітою); - комунікаційні аспекти (партнерська взаємодія у різних форматах); - кількість та якість необхідного технічного обладнання для процесів обробки інформації.

SWOT-аналіз – це інструмент для виявлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що зумовлюють потенційні можливості та небезпеки: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози). Важливою ознакою закладу позашкільної освіти є те, що приносить додаткові можливості або демонструє досягнення успіху. Це можуть бути ресурси, досвід, передові технології, сучасне обладнання, висококваліфікований персонал, висока якість діяльності, позитивна репутація тощо. Слабкою ознакою є недоліки або відсутність чогось, що може поставити заклад позашкільної освіти нарівні з іншими аналогічними закладами, потенційні «Ахіллесові п'яти».

Можливості – це сприятливі обставини, що можуть забезпечити переваги багатопрофільного закладу позашкільної освіти. Слід зазначити, що SWOT-аналіз розглядає в повному обсязі лише ті існуючі можливості, які можна застосовувати в діяльності закладу позашкільної освіти. Загрози – зовнішні несприятливі обставини та події, здатні негативно вплинути на життєдіяльність закладу (недофінансування, неефективна освітня політика, суспільно-політична ситуація тощо).

Для якісної оцінки ризиків бажано виявити та оформити проблеми діяльності, що: обумовлені новими завданнями розвитку позашкільної освіти; не вирішені в минулому, але важливі для розвиненої системи позашкільної освіти у майбутньому; пов'язані з батьківським запитом, соціальним замовленням на позашкільні освітні послуги; виникли у зовнішньому середовищі і впливають на діяльність закладу.

Для оцінки ризиків системи освіти територіальної громади щодо організації адресного супроводу закладу позашкільної освіти необхідно використовувати контекстний аналіз організації діяльності територіальної громади із супроводу закладів позашкільної освіти з ризиками низьких результатів діяльності.

Контекстні дані здатні впливати на фактори ризику низьких освітніх результатів ЗПО, поміж яких можна виділити такі: характер позашкільної освіти в системі освіти територіальних громад; динаміка участі закладу позашкільної освіти у проєктах адресного супроводу закладу в попередні роки; наявність у системі освіти територіальної громади ефективної системної підтримки закладів позашкільної освіти, що функціонують у несприятливих соціальних умовах і умовах війни.

На основі комплексної діагностики та оцінювання факторів ризику формується ризиковий профіль закладу позашкільної освіти. *Ризиковий профіль закладу* позашкільної освіти – це комплекс ризиків, виявлених у ході дослідження суб'єктів освітньої діяльності та партнерської взаємодії. Він має містити кілька напрямів (ризиків), що залежно від діагностованої ситуації, можуть мати пріоритети: низький, середній, високий.

Ризики з високим пріоритетом мають найбільший вплив на ситуацію в закладі позашкільної освіти і є найбільш ймовірним фактором зниження результативності діяльності закладу. Саме ризики з високим пріоритетом мають стати основою розроблення програми антиризикових заходів. При цьому необхідно правильно розрахувати свої можливості та вибрати ту кількість ризиків, яку заклад справді зможе подолати за певний час. Організація роботи з

моніторингу ризиків та розроблення ризикових профілів здійснюється поетапно.

Перший етап – аналіз ситуації. На цьому етапі відбувається збір даних під час діагностики факторів ризику в закладі позашкільної освіти, визначення ключових показників для оцінки факторів ризику, виділення контекстних характеристик, що впливають на динаміку результатів.

Другий етап – верифікація ризиків, підготовка ризикових профілів. Цей етап орієнтований на узагальнення та класифікацію отриманих даних, їх перевірку та оцінку достовірності відповідно до заданих показників. Виявлені ризики ранжуються за рівнем їхнього впливу на ситуацію в закладі позашкільної освіти. Підсумком цього етапу є узгоджений ризиковий профіль закладу, а також ризиковий профіль територіальної громади, в якому будуть відображені всі контекстні характеристики, що впливають на динаміку результатів освітньої політики територіальної громади. У ризиковому профілі також відображено найбільш типові ризики, характерні для більшості закладів позашкільної освіти.

Третій етап – розробка антиризикової програми (програм антиризикових заходів). На цьому етапі заклад позашкільної освіти з ризиками розробляє та узгоджує програму антиризикових заходів – документ, в якому описано та підтверджено ризик втрат щодо збереження контингенту здобувачів позашкільної освіти, сформульовано мету роботи зі зниження негативних факторів, визначено завдання та заходи щодо подолання ризику. Як правило, програма антиризикових заходів розробляється на один рік. При оцінюванні програм антиризикових заходів враховують: ресурсні можливості закладу позашкільної освіти щодо подолання обраного ризику (чи можливо самостійно подолати обраний фактор ризику); якість цілевизначення (мета має бути конкретна, вимірنا, досяжна, узгоджена із загальними цілями щодо розвитку закладу позашкільної освіти, визначена в часі тощо); узгодженість завдань (всі завдання мають бути узгоджені з метою, не повинно бути завдань, які не працюють на досягнення зазначеної мети); відповідність заходів спільній меті

та системі завдань (не повинно бути заходів, що не підтримують жодного завдання, не повинно бути завдань без заходів, заходи мають бути чітко визначені за строками).

Четвертий етап – реалізація антиризикових програм, моніторинг роботи щодо подолання ризиків. На цьому етапі заклад позашкільної освіти з ризиками щодо збереження контингенту здобувачів позашкільної освіти реалізують систему заходів, що заявлені в антиризиковій програмі. Завдання органів місцевого самоврядування, що здійснюють управління у сфері освіти, забезпечити контроль та координацію реалізації програми антиризикових заходів на основі системного моніторингу.

Моніторинг роботи з реалізації програм антиризикових заходів на основі цього ризикового профілю закладу на рівні ТГ включає такі елементи: забезпечення об'єктивної діагностики та підтвердження факторів ризику відповідно до ризикового профілю для формування концептуальних документів та антиризикової програми; моніторинг створення антиризикових програм; моніторинг виконання заходів, що заплановані в антиризиковій програмі; моніторинг поточних проблем, що виникають у ході реалізації проєкту; моніторинг реалізації проєктів та програм ТГ, в яких беруть участь заклади позашкільної освіти.

За результатами моніторингу відбувається коригування діяльності, формулюються рекомендації, спрямовані на покращення якості життєдіяльності закладу позашкільної освіти, ухвалюються управлінські рішення. Все перераховане вище дозволяє підвищити ефективність управління процесом адресного супроводу закладу з урахуванням об'єктивних даних про фактори ризику, що впливають на ефективність роботи закладу позашкільної освіти з підвищення якості позашкільної освіти.

4.2.1. Екаунтінг-менеджмент в діяльності багатoproфільного закладу позашкільної освіти

Ефективний менеджер – це багатогранна особистість, яка володіє неабиякою енергійністю, з неординарними здібностями та метким розумом. Він виконує декілька ролей і безліч різноманітних обов'язків. Ефективний керівник – це справжній лідер, який виконує функції :

- стратега : організовує робочий процес і ставить цілі; шукає та розподіляє ресурси; організовує комунікацію з освітніми установами різного рівня;

- модератора : розв'язує конфлікти, розподіляє обов'язки, комунікує з колективом, батьками й учнями. Також він має забезпечувати гідні умови праці та знаходити засоби, що активізують роботу колективу та мотивують кожного працівника.

Екаунтінг-менеджмент пов'язаний з управлінням процесами збору, обробки та аналізу даних про роботу закладу позашкільної освіти, порівнянням з базовими і плановими показниками інших закладів освіти з метою своєчасного виявлення невирішених питань і встановлення резервів для більш повного використання потенціалу закладу позашкільної освіти; орієнтований на вивчення даних про роботу закладу позашкільної освіти та подальше коригування рішень відповідно цих даних. Представлена система є основою формування інформації про всі сфери життєдіяльності закладу позашкільної освіти. Застосування екаунтінгу, який вважають мовою бізнесу, буде цікавим і в системі освіти. Замовникам і споживачам позашкільних освітніх послуг завжди потрібна інформація про певний заклад позашкільної освіти та його перспективи.

Основні замовники позашкільних освітніх послуг (держава, суспільство, громадськість, батьки і здобувачі позашкільної освіти) завдяки інформації екаунтінг-менеджменту формують думку про успішність закладу позашкільної освіти. Під час підготовки звітної інформації, ухвали управлінських рішень адміністрація закладу, зазвичай, покладається на інформацію екаунтінгу, яка висвітлює освітню діяльність та соціальну активність закладу ПО.

Важливою метою екаунтінгу є використання повної інформації про всі сфери життєдіяльності закладу позашкільної освіти, можливість її інтерпретації та аналізу. При цьому встановлюються багатогранні взаємозв'язки між тими чи іншими освітніми подіями та результатами навчання і виховання здобувачів позашкільної освіти, вимірюється ефект від різних альтернатив освітніх технологій, визначаються важливі тренди позашкільної освіти, що допомагають прогнозувати результати діяльності закладу в майбутньому. Усі заплановані дії екаунтінгу здійснюються завдяки використанню наступних загальноприйнятих принципів : *об'єктивності, адекватного розкриття інформації у звітності, послідовності, обачності, сумісності, сталості, планування, освітньої діяльності*, що тривають безперервно.

Принципи планування проведення екаунтінгу включають п'ять підсистем, а саме принцип :

- *необхідності планування* – означає повсюдне та обов'язкове застосування планів при виконанні будь-якого виду діяльності;
- *єдності планів* – передбачає розробку загального плану розвитку закладу (тобто всі розділи річного плану мають бути тісно пов'язані в єдиний комплексний план; єдність планів передбачає спільність цілей та взаємодію різних структурних підрозділів закладу на горизонтальному та вертикальному рівнях планування та управління);
- *безперервності планів* – полягає в тому, що у кожному закладі процеси планування, організації та управління діяльністю, є взаємопов'язаними між собою і повинні здійснюватися постійно і без зупинки;
- *гнучкості планів* – тісно пов'язаний з безперервністю планування і передбачає можливість коригування встановлених показників та координації освітньої діяльності закладу;
- *точності планів* – визначається багатьма чинниками (зовнішніми і внутрішніми), але в несприятливих умовах сьогодення дотриматися планування дуже важко, тому кожен план має можливість складатися з такою точністю, яку бажає досягти заклад освіти, з урахуванням його стану та інших чинників.

Таким чином, екаунтінг, як вид менеджменту, відповідно до нормативно-правової бази, є мистецтвом аналізу та планування активності (діяльності, обліку та розвитку) закладу позашкільної освіти.

4.2.2. SWOT-аналіз – концептуальна основа аналізу стану життєдіяльності закладу позашкільної освіти

Уперше поняття «SWOT-аналіз» використав американський академік Кеннет Ендрюс в Гарварді на конференції щодо висвітлення проблем бізнес-політики, який підкреслив, що це один із найкращих каналів прямої комунікації з клієнтом. За його допомоги маркетолог може персоналізувати повідомлення й пропонувати користувачеві актуальний контент, допомагає формувати лояльність до бренду, пропонувати клієнтові вигоди тут і зараз і багато іншого.

Одним із сучасних методів визначення ефективності освітньої діяльності Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» в умовах експерименту є SWOT-аналіз, який використали за принципом екаунтінг-менеджменту.

Використання технології SWOT-аналізу надає значні можливості для здійснення стратегічного планування, оскільки це ефективний, доступний засіб оцінювання стану проблеми та управлінської ситуації в закладі позашкільної освіти; систематизувати проблемні ситуації; краще зрозуміти структуру ресурсів, на які потрібно акцентувати увагу в удосконаленні діяльності та розвитку закладу позашкільної освіти на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього та внутрішнього освітнього середовища; виділяти та використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; обирати оптимальний шлях розвитку та уникати небезпеку; приймати зважені рішення щодо освітніх процесів.

Результати SWOT-аналізу дозволяють системно і комплексно розробити стратегію розвитку Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець».

**SWOT-аналіз впливу зовнішнього середовища в
Центрі творчості дітей та юнацтва «Шевченківець»
на освітній процес під час дії воєнного стану в Україні**

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Державна підтримка позашкільної освіти. • Наявність методичних рекомендацій та інших нормативних документів МОН України щодо організації освітнього процесу в позашкільній освіті під час дії воєнного стану. • Стабільність фінансування. • Статус експериментального закладу освіти на всеукраїнському рівні. • Стрімкий розвиток ІКТ • Зацікавленість Держави в позашкільній освіті як інструменті підтримки та допомоги дітям під час дії воєнного стану. • Розширення партнерських зв'язків, зокрема, культурних відносин із іншими країнами. • Створення єдиного інформаційного середовища. • Підвищення свідомості батьків щодо участі в освітньому процесі в умовах дії воєнного стану. • Зацікавленість споживачів освітніх послуг у набутті життєвих компетентностей, збереженні здоров'я тощо. • Гнучкість позашкільної освіти у Центрі творчості дітей та юнацтва «Шевченківець», яка дозволила раніше ніж закладам загальної середньої освіти перейти на дистанційну форму навчання після призупинення освітнього процесу в зв'язку із введенням воєнного стану в країні. • Підняття патріотичного настрою серед здобувачів позашкільної освіти. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення фінансування позашкільної освіти. • Відсутність системних маркетингових досліджень розвитку ринку освітніх послуг позашкільної освіти • Відсутність високопрофесійної системи підготовки та перепідготовки кадрів для організації дистанційного навчання • Дислокація вихованців, педагогів за межами Києва, за кордоном (у деяких регіонах низькошвидкісний Інтернет) • Недостатня гнучкість щодо внесення змін до навчальних програм на державному рівні • Зміни у модернізації освіти йдуть «знизу», а не «зверху»
<i>Загрози</i>	<i>Можливості</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Зниження рівня життєдіяльності населення. 	<ul style="list-style-type: none"> • Дистанційне навчання дає змогу запропонувати освітні послуги та

<ul style="list-style-type: none"> • Зростання темпів інфляції. • Ріст витрат на енергоносії. • Низька заробітна плата педагогічних працівників. • Збереження контингенту здобувачів позашкільної освіти. • Збереження педагогічного колективу. • Зміна потреб споживачів освітніх послуг. • Орієнтація частини суспільства на споживання російського контенту. • Високий рівень міграції населення, відсутність контролю батьків у зв'язку з потребою переїзду. • Збільшення тимчасово переміщених осіб та біженців. • Часткове виконання навчальних програм з позашкільної освіти. 	<p>охопити значно більше здобувачів освіти.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стійкий попит на освітні послуги під час дії воєнного стану. • Побудова індивідуальної освітньої траєкторії здобувачів ПО. • Надання послуг раннього розвитку дитини. • Накопичення онлайн досвіду, систематизація онлайн-занять. • Організація методичного супроводу щодо розробки та проведення онлайн-занять. • Оптимізація освітнього процесу та гарантування виконання навчальної програми за рахунок дистанційних технологій та креативного підходу до викладання матеріалу. • Готовність частини батьків до виконання ролі соціальних партнерів по відношенню до освітнього процесу.
--	---

Управління інформаційними зв'язками

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Позитивний імідж закладу позашкільної освіти у районі, місті, країні. • Участь у челенджах, флешмобах, арт-проектах, творчих онлайн-проектах. • Налагодження системи роботи з батьками та громадськістю. • Налагодження системи роботи Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» із закладами освіти регіону та за місцем перебування педагогів та здобувачів позашкільної освіти. • Налагодження співпраці із бізнес-структурами, підприємцями. • Тісна співпраця з органами місцевого самоврядування. • Наявність позитивного досвіду 	<ul style="list-style-type: none"> • Висвітлення міжнародного співробітництва закладу позашкільної освіти. • Несвоєчасна подача інформації про заходи та діяльність творчих об'єднань педагогічними працівниками.

<p>волонтерської діяльності в Центрі творчості дітей та юнацтва «Шевченківець».</p> <ul style="list-style-type: none"> • Наявність якісного сайту закладу позашкільної освіти, філій, окремих гуртків тощо. • Задоволення попиту на отримання знань, завдяки систематичному поповненню сайту закладу освіти, Facebook, Instagram, Twitter та YouTube-каналу актуальними матеріалами. • Використання відеоматеріалів, як додаткового освітнього ресурсу на заняттях. 	
<p><i>Загрози</i></p>	<p><i>Можливості</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Деякі батьки не хочуть виставляти фото- і відеоматеріал на сторінках соціальних мереж через кіберзагрозу, що унеможлиблює викладання всього відеоматеріалу. 	<ul style="list-style-type: none"> • Висвітлення діяльності закладу позашкільної освіти на сайті, у Facebook, в Instagram, Twitter, на YouTube-каналі. • Публікація матеріалів з досвіду роботи педагогів Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець». • Популяризація навчальних програм, розроблених педагогами закладу позашкільної освіти на сайтах ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти», Українського державного центру позашкільної освіти, Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець». • Виготовлення рекламної продукції творчих об'єднань закладу позашкільної освіти. • Виготовлення відеороликів про діяльність закладу позашкільної освіти та його філій. • Презентація інноваційного досвіду педагогів. • Задоволення попиту на отримання знань, завдяки систематичному поповненню YouTube-каналу НХК «СТА «Пульс». • Самостійна робота здобувачів позашкільної освіти з навчальними

	<p>матеріалами та інтерактивна взаємодія з вихованцями у процесі навчання.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Охоплення здобувачів освіти в позашкільному освітньому середовищі України; а також шанувальників україномовного контенту у світі, завдяки використанню соцмереж, зокрема Viber, Facebook, Messenger, Instagram, Twitter та інших. • Використання відеоматеріалів на заняттях, як додаткового освітнього ресурсу. • Публікація матеріалів із досвіду роботи педагогів Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» у професійних освітніх виданнях. • Об'єднання родини навколо спільної справи в процесі участі у майстер-класах, освітніх проєктах тощо в онлайн-форматі. • Популяризація позитивного іміджу закладу позашкільної освіти.
--	---

Участь педагогів у дослідно-експериментальній роботі

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Реалізація завдань дослідно-експериментальної роботи на всеукраїнському рівні за темою «Концептуальні основи модернізації змісту позашкільної освіти». • Модернізація змісту позашкільної освіти: розробка навчальних програм, методичних комплектів та кейсів до них. • Впровадження сталої внутрішньої системи якості позашкільної освіти. • Запровадження освітніх інновацій. • Удосконалення науково-методичного потенціалу та методичних компетентностей, підвищення професійної мотивації, сприяння кваліфікаційному зростанню педагогів 	<ul style="list-style-type: none"> • Деякі керівники гуртків не зацікавлені витратити свій вільний час на розробку науково-дослідницьких матеріалів. • Деякі педагогічні працівники не розуміють, що дослідно-експериментальна робота підвищує рівень професійної компетенції педагога.

<p>Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець».</p> <ul style="list-style-type: none"> • Підвищення ефективності освітнього процесу шляхом його наукового обґрунтування та відповідного методичного забезпечення. • Органічне поєднання науки та практики. • Проведення моніторингу програмно-методичного забезпечення як позашкільної освіти в цілому, так і освітнього процесу в Центрі творчості дітей та юнацтва «Шевченківець». • Систематизація накопичених матеріалів, демонстрація новітніх досягнень та отримання цілісного методичного продукту, доступного широкому загалу педагогів позашкільного середовища. • Застосування проєктної технології та інноваційних форм проведення занять. • Підвищення професійної компетентності педагогів. 	
<i>Загрози</i>	<i>Можливості</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Педагоги, які не відповідають інноваційним вимогам експериментального закладу всеукраїнського рівня, можуть звільнитися 	<ul style="list-style-type: none"> • Впровадження сучасних науково-методичних концепцій, дистанційних технологій, інноваційного педагогічного досвіду та результатів наукових досліджень в освітній процес Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець». • Популяризація досвіду педагогів Центру творчості в позашкільному середовищі та інтернет-ресурсах (розміщення матеріалів на сайті закладу та в соціальних мережах). • Формулювання понятійного апарату авторського програмного забезпечення позашкільної освіти. • Проведення наукових досліджень у сфері позашкільної освіти, спрямованих на одержання нових знань та пошук шляхів їх застосування.

- Розробка сучасних теорій, концепцій, методик у сфері позашкільної освіти, що призведе до модернізації змісту позашкільної освіти.
- Запровадження безперервної позашкільної освіти шляхом використання технологій дистанційного та змішаного навчання.
- Розповсюдження та популяризація матеріалів дослідно-експериментальної роботи на всеукраїнському рівні за темою «Концептуальні основи модернізації змісту позашкільної освіти» у наукових виданнях, у тому числі збірниках наукових праць, збірниках документів і матеріалах наукових конференцій, брифінгах, на телебаченні, в інтернет-ресурсах, на офіційному сайті Центру творчості тощо.
- Забезпечення закладів позашкільної освіти оновленими навчальними програмами, підтримка видавничої діяльності у сфері позашкільної освіти, видання навчальних програм, методичних кейсів, навчально-методичних комплектів до них.
- Видання практико-орієнтованого посібника «Професійний портрет Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» – Школи життєтворчості особистості: авторські розробки педагогів».

Проведення SWOT-аналізу надає можливість здійснення стратегічного планування у Центрі творчості дітей та юнацтва «Шевченківець», оскільки його технологія – це ефективний, доступний засіб оцінки стану проблеми та управлінської ситуації в закладі позашкільної освіти. Він дає можливість:

систематизувати проблемні ситуації; краще зрозуміти структуру ресурсів, на які потрібно закцентувати увагу щодо удосконалення діяльності та розвитку закладу освіти на перспективу; відстежувати загальний стан зовнішнього та внутрішнього середовища; виділяти і використовувати нові потенційні можливості швидше, ніж конкуренти; обирати оптимальний шлях розвитку та уникати небезпек; приймати зважені рішення щодо проведення освітнього процесу. Результати SWOT-аналізу дозволяють комплексно, системно розробити стратегію розвитку діяльності Центра творчості дітей та юнацтва «Шевченківець».

Для успішного розвитку закладу позашкільної освіти в майбутньому важливо вчасно і правильно визначити його сильні і слабкі сторони, зіставивши їх із зовнішніми та внутрішніми можливостями й загрозами.

Проведений аналіз результативності роботи педагогічного колективу за II семестр 2021/2022 н. р. дав можливість модернізувати освітню діяльність Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» відповідно до запитів держави та суспільства під час карантину та дії воєнного стану; зберегти мережу гуртків, контингент вихованців і педагогів закладу позашкільної освіти; реалізувати робочий навчальний план закладу і виконати навчальні плани у творчих об'єднаннях; активізувати індивідуальну роботу з обдарованими та здібними дітьми; впроваджувати сучасні педагогічні технології; розбудовувати внутрішню систему забезпечення якості освіти закладу позашкільної освіти; реалізувати завдання експериментальної діяльності Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» за темою «Концептуальні основи модернізації змісту позашкільної освіти»; завершення III-го етапу дослідно-експериментальної роботи (травень 2022 року); удосконалити систему науково-методичної роботи на основі інноваційних технологій, оновлення навчальних програм, модернізації змісту позашкільної освіти, форм і методів освітньої діяльності на основі впровадження компетентнісного підходу; підвищити кваліфікаційний рівень педагогів; сприяти розвитку самоосвіти педагога в системі формування його професійної компетентності – брати участь у всеукраїнських науково-

практичних конференціях, практикумах, семінарах, виставках, конкурсах, майстер-класах тощо; впровадити гнучку систему онлайн-занять; оптимізувати співпрацю педагогів та батьків; здійснити моніторингові дослідження якості освітніх послуг в під час дії карантину та воєнного стану в країні.

Пріоритети освітнього процесу Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» в цей час були спрямовані на: безпеку життя та здоров'я (медіаграмотність, безпека у віртуальному просторі, дії під час воєнного стану, вибухо- та мінна небезпека); психологічну підтримку здобувачів позашкільної освіти; підтримку соціальних зв'язків і ефективну комунікацію між всіма учасниками освітнього процесу; сприяння мотивації до навчання та самоосвіти; формування життєвих компетентностей у вихованців.

Незважаючи на складні умови воєнного стану педагоги Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» застосовували індивідуальний підхід до кожного здобувача/здобувачки освіти, діяли виключно в інтересах дитини, докладаючи максимум зусиль для дотримання її права на продовження здобуття позашкільної освіти.

4.3. Стратегування життєдіяльності закладу позашкільної освіти

В умовах реформування економічних відносин у напрямі ринкових перетворень в Україні особливо актуальним є застосування стратегічного менеджменту. Саме за допомогою стратегічного менеджменту держава вирішує такі важливі питання, як соціально-економічного, культурного і духовного розвитку суспільства, поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення міжнародного авторитету й формування позитивного іміджу нашої держави.

Стратегічне управління, як зазначає Л. Калініна, – процес, за допомогою якого керівники здійснюють довгострокове керівництво освітньою організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для їх досягнення, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, що постійно змінюються [6].

Стратегування – це процес управління розвитком закладу позашкільної освіти, спрямований на підвищення його стійкості та адаптивності. Стратегування передбачає комплекс заходів, які дозволяють закладу освіти вибирати оптимальний шлях реалізації власного бачення майбутнього. У стані стратегування заклад освіти здатен швидко реагувати і на вхідні виклики, і на можливості, що відкриваються перед ним. При цьому важливо, що збалансованою є і короткострокова, і довгострокова результативність діяльності.

Щоб зрозуміти, що таке стратегування, необхідно розглянути поняття «стратегія». Якщо стратегія відповідає потребам команди обрати курс і послідовно рухатися ним, то стратегування відповідає потребам закладу позашкільної освіти бути гнучким, швидко перебудовуватися, щоб бути постійно в контактi з реальністю.

Інтегральний підхід до управління закладом освіти, що лежить в основі стратегування, передбачає роботу з чотирма аспектами уваги:

Я – внутрішній світ людини в сукупності його думок, почуттів, переживань. Сюди ж відносяться персональні мрії, цінності, місія, бачення та глобальні цілі суб'єктів освітнього процесу. *«Що я думаю, відчуваю?», «Про що мрію?», «Що для мене важливе?».*

МИ – стосунки між суб'єктами освітньої діяльності. Це атмосфера, що панує в колективі, негласні ролі. *«Які стосунки між нами?», «Які негласні ролі ми виконуємо у таких відносинах?».*

ВОНО – поведінка, конфлікти та прийняті в колективі способи їх вирішення, мова колективу, традиції закладу. *«Що ми робимо та говоримо?».*

ВОНИ – система, правила, ухвалений порядок, освітні процеси. *«Які функції ми виконуємо?».*

Увага до означених аспектів робить стратегування найбільш життєздатною концепцією.

Заклад позашкільної освіти, як будь яка складова позашкільної освіти в цілому, має створити свою власну модель стратегування. Оскільки у системі

коучингу вітчизняними науковцями визначені чотири основних елементи моделі стратегування, педагогічний колектив використовує їх у своїй освітньо-виховній діяльності.

Перший елемент – *лідери* – суб'єкти діяльності закладу позашкільної освіти, які повірили у стратегію та долучилися до її створення; менеджер проекту, який відповідає за те, щоб процес стратегування не зупинявся; «Асоціація шалених» – 3-4 менеджери, які «горять» ідеєю та підтримують процес.

Другий елемент системи – *динамічна група педагогів*, в якій: створено атмосферу довіри; конфлікти розглядаються як відмінності, а не «бойові дії»; педагогічні працівники, які взяли на себе відповідальність за реалізацію стратегії.

Третім елементом – є *система застосування у певному ритмі інструментів реалізації та коригування стратегії* (стратегічні сесії з динамічними групами, каскадні сесії та check-in для структурних підрозділів, спільні конференції для «проникнення» стратегією всіх суб'єктів освітньої діяльності).

Четвертий елемент представляє собою «ДНК» закладу позашкільної освіти:

місія (навіщо існує?);

цінності (принципи того, що важливо, фільтри для прийняття рішень);

бачення (малюнок того, як виглядатиме і що розвиватиметься у діапазоні 3-5 років);

стратегія (план дій та ініціатив, як рухатиметься заклад до власного бачення майбутнього).

Ефективне стратегування неможливе за традиційним одноосібним управлінням у рамках ієрархічної структури, оскільки, як правило, має справу з адаптивними проблемами, які, навіть, складно буває визначити. Вирішити адаптивну проблему у традиційний спосіб – провівши традиційну нараду, а потім видавши директиви – неможливо. Щоб упоратися з адаптивною

проблемою, необхідно організувати творчу взаємодію в колективі, що має назву «стратегічна сесія».

Стратегічна сесія – це інтерактивна зустріч, яка спрямована на вирішення стратегічних та адаптивних проблем, під час якої учасники залучаються не лише до аналітичної дискусії, а й до творчого та емоційного процесу.

Запуск процесу стратегування в закладі позашкільної освіти – питання досить складне та об'ємне і цілком підходить під поняття адаптивної стратегічної проблеми, для вирішення якої доречно та доцільно використовувати такий інструмент, як стратегічна сесія. Такий складний процес, як «стратегічна сесія», потребує супроводу та управління професіоналом. Так ми виходимо на ще одне важливе поняття, яке дуже органічно пов'язане зі стратегічною сесією – «фасилітація».

Фасилітація – це один із сучасних інструментів групової роботи, використання якого допомагає швидко залучити динамічну групу педагогів до обговорення та отримати унікальні ідеї. У процесі фасилітації її учасники обговорюють проблеми, стають безпосередньо авторами рішень і залучаються до контролю щодо їх виконання. Саме під час підготовки та проведення стратегічних сесій застосовується метод фасилітації, який передбачає чотири етапи.

Перший етап – планування групової роботи. На цьому етапі відбувається з'ясування запиту замовника та проводяться діагностичні інтерв'ю з учасниками. На цьому етапі фасилітатор визначає, чи співвідноситься ключовий запит із можливостями фасилітації.

Другий етап – підготовка до проведення фасилітації: визначення теми, цілей та завдань фасилітації; визначення бажаного результату фасилітації; визначення необхідного та бажаного складу учасників фасилітації; формування логіки побудови сесії та складання дизайну (сценарію) сесії.

Третій етап – проведення фасилітації. Іцхак Адізес – один із провідних світових експертів у сфері підвищення ефективності ведення бізнесу і урядової

діяльності, виділяє 7 кроків шляхом внесення кардинальних змін, що не породжують хаосу і деструктивних конфліктів, що перешкоджають змінам:

Розморожування – необхідне для розподілу ролей, озвучування правил, регламенту, теми, цілей і завдань зустрічі; учасники починають зближуватися один з одним та переймаються темою, метою та завданнями зустрічі (відбувається так звана «зшивка цілей»).

Накопичення – процес активної та безоцінної генерації ідей.

Роздуми/структурування – процес виявлення закономірностей, структурування отриманого матеріалу за обраними критеріями.

Дозрівання – процес оформлення матеріалу й у зв'язку з цим поява нового погляду на зібраний матеріал.

Осяяння – етап виникнення первинних формулювань рішення.

Пристосування – перевірка рішення, робота із запереченнями, доопрацювання.

Завершення – документальне закріплення рішення.

У процесі проходження цих семи кроків у динамічній групі педагогів можуть виникати одночасно такі підсумки: зростає рівень довіри між учасниками; учасники відчують задоволеність, ентузіазм і бажання діяти, причому спільно; виникають супер-ідеї, що допомагають групі вирішити означені проблеми; формується реальний матеріал у вигляді списків ідей, сильних та слабких сторін, рішень, завдань, над якими група працюватиме після сесії.

Четвертий етап – *пост-супровід за результатами групової роботи*: звітна зустріч; серія зустрічей із динамічною групою педагогів; онлайн-комунікації для обміну інформацією щодо реалізації прийнятих рішень.

Стратегування впливає на життєдіяльність закладу позашкільної освіти та спирається на відносини, культуру, місію, цінності, візію майбутнього (так зване «ДНК» закладу) стратегування застосування малобюджетних активностей, що перевіряють ту чи іншу стратегічну ідею практично без ризику великих втрат людських, тимчасових і фінансових ресурсів.

Цзен Міном у книзі «Alibaba і розумний бізнес майбутнього. Як оцифрування бізнес-процесів змінило погляд на стратегію» визначив принципи «розумного бізнесу», які співзвучні системі стратегування в закладі позашкільної освіти, а саме:

Навчання, а не планування. В основі традиційного процесу стратегування лежить короткострокове та довгострокове планування. В основі розумного процесу стратегування – навчання. Замість спроб побудувати жорсткий план на 5 років, краще вбудувати до оргструктури здатність до постійного навчання педагогічних працівників.

Візія та місія. Наявність візії та місії – основа життєдіяльності закладу. При цьому місія залишається незмінною, а візія може змінюватися за часом.

Не управляти, а надати можливість. Традиційне управління поступається місцем створенню можливостей для розвитку закладу позашкільної освіти. Готовність до змін стає однією з найважливіших переваг керівників, співробітників та в цілому закладу.

Обновлятися, створюючи нове. Коли безліч поточних завдань може бути перевірено машинними алгоритмами, педагогам залишається займатися творчістю: переосмислювати реальність та створювати нові оригінальні «продукти».

Як процес, стратегування має цілий ряд особливостей, а саме: внутрішньому світові людини та міжособистісним стосункам приділяється така ж увага, як цифрам, системам та діям; впровадження стратегії є повноцінним етапом нарівні з етапом розроблення і є ритмічною роботою щодо впровадження змін у закладі позашкільної освіти; вимагає наявності у керівника закладу стратегічного бачення; стратегування є неможливим у жорстких ієрархічних структурах; стратегування стає можливим за умови, якщо мислення динамічної групи педагогів змінюється з лінійного на системне; співробітники не просто механічно виконують накази, а залучені безпосередньо до процесів цілепокладання, планування та навчання; особисті цілі всіх

співробітників та керівництва закладу об'єднуються спільною стратегічною метою.

Патрік Ленсіоні у дослідженні «Серце компанії» визначив процес реалізації стратегії, який відбувається шляхом впровадження корпоративної культури та представляє довгий та складний процес «оздоровлення» закладу [14].

Філіпе Кастро у праці «The Beginners Guide to OKR» [23] – зазначав, що стратегування відбувається внаслідок впровадження чітких правил та заданого темпу: постановки мети (Objective), розробки Ключових Результатів (Key Results), ритмічного перемикання з рутинних процесів щодо впровадження змін протягом тривалого часу та спільної роботи.

Юрген Аппело окреслив лінійне мислення разом із «Менеджментом 1.0», що починає програвати в крихкому світі, що різко змінюється [1]. На думку дослідника, вся справа полягає в бажанні бачити лише прості причинно-наслідкові зв'язки та ігнорувати складність. І якщо книга «Менеджмент 1.0» визначає як робити неправильні речі, дослідження «Менеджмент 2.0» – як робити правильні речі неправильно, то книга «Менеджмент 3.0» – радить як робити правильні речі.

Принципи менеджменту 3.0:

Залучення людей. Новий лідер прагне залучати людей до взаємодії один з одним.

Поліпшення системи. Система виходить за межі команди, закладу. Це вся сукупність взаємозв'язків. І покращувати необхідно всю систему, а не лише її частину.

Задоволення клієнтів. Клієнтами є всі, хто беруть участь у системі.

Управління системою, а не людьми. Змінюючи середовище, люди можуть керувати собою.

Спільна робота. Співробітники створюють щось разом, а спільна творчість – це також надання зворотного зв'язку один одному.

Адміністрація закладу позашкільної освіти, педагогічний колектив спробували розглянути Центр творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» як спільноту, відтак був зроблений висновок: «Можна робити що завгодно, якщо спільнота отримує користь і радість від роботи. Це і є «Менеджмент 3.0», тобто у спільноті кожен несе й відчуває свою частину відповідальності за її успішність, а відповідальність топ-менеджменту є більш глобальною». Це робить учасників спільноти вмотивованими, креативними і допомагає зрештою ефективніше працювати в умовах складного, мінливого середовища.

4.3.1. Стратегічний менеджмент у діяльності багатoproфільного закладу позашкільної освіти

Позашкільна освіта, як невід'ємна складова системи освіти України, є затребуваною, оскільки вона спрямована на формування та всебічний розвиток дітей та юнацтва, задоволення їх індивідуальних потреб в інтелектуальному, моральному та фізичному вдосконаленні, а також на формування організаційної культури у вільний від основного навчання час. Вона забезпечує їхню адаптацію до життя в суспільстві, професійну орієнтацію, соціалізацію тощо.

Позашкільна освіта, з одного боку, традиційне дозвілля дітей, яке забезпечує дитині набуття нових знань та навичок в усіх видах творчості, змістовне проведення часу, а також спілкування з однолітками та дорослими. З іншого – зростання різноманітності пізнавальних та інформаційних запитів дітей та юнацтва, що неможливо задовольнити в рамках існуючих форм загальної середньої освіти, яка не має гнучкіших організаційних форм освітньої діяльності, що прямо, або опосередковано торкається системи позашкільної освіти та актуалізує її роль на сучасному етапі, вимагає ретельного опрацювання з урахуванням сучасних тенденцій розвитку позашкільної освіти. В умовах сьогодення актуальними є питання модернізації та розвитку системи позашкільної освіти. Особливого значення набуває бачення бажаних стратегічних змін і переорієнтування освітнього процесу відповідно до соціального замовлення суспільства.

Удосконалення та підвищення ефективності сфери позашкільної освіти передбачає: оновлення структури та змісту позашкільної освіти; навчальних програм з усіх напрямів позашкільної освіти із включенням проблематики інноваційної діяльності (підвищення їх якості та конкурентоспроможності); розвиток науково-дослідного напрямку системи позашкільної освіти з орієнтацією на актуальні проблеми сьогодення; покращення форм зв'язку науки і практики, цифровізації, розвиток об'єктів інноваційної інфраструктури в системі освіти та створення нових інноваційних структур для формування єдиного наукового та навчально-методичного механізму реалізації завдань, які окреслені перед педагогічними колективами закладів позашкільної освіти.

Життя у суспільстві передбачає високий рівень стресу. На думку вітчизняних науковців І. Беха, В. Білецького, А. Вальдмана, К. Погодаєва, В. Петькова, О. Чабан та інші зазначили, що саме «творча діяльність є ефективним засобом виведення людини зі стресового стану». Діти та молодь сприйнятливіші до зовнішніх впливів, тому психологи часто рекомендують їм займатися творчістю. Позашкільна освіта має значний потенціал для забезпечення всебічного розвитку кожної дитини, проте його реалізація вимагає продуманих, зокрема випереджальних стратегій.

В умовах відкритої воєнної агресії в Україні позашкільна освіта стає одним із найважливіших складників сучасної освіти. Можливості позашкільної освіти більшістю сімей пов'язуються з розвитком життєвих компетентностей і базових здібностей (фізичний, інтелектуальний, естетичний розвиток тощо) та самореалізацією особистості. З розширенням впливу позашкільної освіти на життєдіяльність дітей та юнацтва освітній простір закладу позашкільної освіти стає інструментом урегулювання вільного часу дітей та юнацтва, створює перспективи успішного життя в соціумі, що постійно змінюється, надає підтримку у професійному самовизначенні та формуванні життєвих компетенцій. Традиційно участь дітей у творчих об'єднаннях розглядається більшістю сімей як норма.

Пріоритетом нових економічних відносин сьогодні виступає конкурентоздатність на ринку позашкільних освітніх послуг. У цих умовах закладу позашкільної освіти необхідно або постійно знаходити нові шляхи розвитку, або поступитися місцем іншим. Сьогодні для позашкільної освіти таке бачення стає головним викликом, на який повинна відповісти вся система позашкільної освіти України. Освіта стає безперервною, універсальною та охоплює всі сторони життєдіяльності дітей та юнацтва. Об'єднання зусиль дошкільної, загальної середньої, професійно-технічної (технічної), позашкільної освіти є засобом реалізації варіативного навчання, що включає оволодіння універсальними компетенціями, розвиток творчих здібностей, задоволення індивідуальних потреб, соціальну адаптацію і становлення особистості здобувача позашкільної освіти.

Сучасна система позашкільної освіти надає можливість усім бажаючим займатися за різними напрямками позашкільної освіти, а саме: пластовий, скаутський; художньо-естетичний; мистецький; туристсько-краєзнавчий; еколого-натуралістичний; науково-технічний; дослідницько-експериментальний; фізкультурно-спортивний або спортивний; військово-патріотичний; національно-патріотичний; бібліотечно-бібліографічний; соціально-реабілітаційний; оздоровчий; гуманітарний тощо, відповідно до своїх бажань, інтересів та потенційних можливостей. Найважливішим, на наш погляд, є добровільність, яка надає можливість випробувати себе в різних сферах життєдіяльності, сприятиме соціальній адаптації та професійному самовизначенню здобувачів позашкільної освіти.

Незважаючи на позитивні тенденції в системі позашкільної освіти, існує й низка проблем, а саме : нестача кваліфікованих кадрів за різними напрямками позашкільної освіти; недостатня вивченість соціального замовлення на позашкільну освіту, брак технологій з його вивчення, неможливість повністю задовольнити соціальне замовлення; недостатність різноманіття творчих об'єднань (гуртків може бути багато, але вони або однотипні, або неактуальні, або не відповідають сучасним вимогам); недостатнє програмно-методичне

забезпечення освітнього процесу. Сьогоднішній формат позашкільної освіти передбачає, що дитина добровільно і регулярно приходить на заняття різноманітних гуртків, студій, клубів, творчих колективів тощо. Він вигідно відрізняє позашкільну освіту від інших складників системи освіти України.

Поступово відбувається зміна освітньої парадигми. Діти стають іншими і тому освітній процес потребує застосування нових підходів, забезпечення нових умов освітнього простору, розроблення сучасних навчальних програм з позашкільної освіти. Виходячи з цього, доречним стане комплекс заходів щодо модернізації системи позашкільної освіти, а саме: вивчення реального соціального замовлення на позашкільні освітні послуги; розробка гнучких та актуальних навчальних програм з позашкільної освіти з урахуванням потреб різних вікових категорій здобувачів позашкільної освіти; залучення усіх категорій замовників позашкільних освітніх послуг до обговорення альтернатив функціонування позашкільної освіти; взаємодія із закладами культури, спорту, соціальної політики в межах реалізації програм позашкільної освіти (взаємовигідна співпраця на базі закладу позашкільної освіти); залучення громадських організацій, де існують висококваліфіковані співробітники, що практикують унікальні технології; розширення технологій професійного самовизначення (проведення освітніх екскурсій, ділових зустрічей тощо) з метою профорієнтації; участь у конкурсах, проєктах, у тому числі і міжнародних, що спрямовані на розвиток навичок XXI століття, серед яких креативність, колаборація, критичне мислення, здатність включатись до комунікації.

При визначенні стратегій розвитку закладу позашкільної освіти слід враховувати такі умови: забезпечення доступності якісних позашкільних освітніх послуг; симбіоз дошкільної, загальної середньої, професійно-технічної (технічної) та позашкільної освіти, що додасть цілісності єдиному освітньому простору територіальної громади; мотивація внутрішньої активності й саморозвитку дитячої та підліткової субкультури до пізнання, творчості, праці, спорту тощо; залучення молодих спеціалістів у сферу позашкільної освіти;

модернізація інфраструктури позашкільної освіти та створення безпечного освітнього середовища.

Розв'язання завдань, що постають перед системою позашкільної освіти взагалі і закладами позашкільної освіти зокрема, вимагає прийняття зважених й заснованих на серйозних наукових дослідженнях рішень. Це дозволить розвивати заклад на якісно новому рівні з урахуванням основних тенденцій, що визначають розвиток дітей та юнацтва.

Для ефективного залучення педагогічних колективів до інноваційної діяльності необхідно: розробити методологію прогнозованих характеристик перспективної потреби у висококваліфікованих педагогічних працівниках; політика у сфері формування сучасного змісту позашкільної освіти має виходити з необхідності забезпечення пріоритетного розвитку провідних галузей, від яких найбільше залежать вирішальні зрушення у сфері національної економіки, перехід на інноваційний шлях розвитку; прискорити створення на базі закладів позашкільної освіти ресурсних та навчально-методичних центрів за пріоритетними напрямками позашкільної освіти. Основними завданнями таких центрів мають стати: розвиток відповідних напрямів позашкільної освіти, розробка та застосування нових освітніх технологій, перепідготовка та підвищення кваліфікації педагогічних працівників з інноваційного менеджменту; удосконалювати систему позашкільної освіти шляхом використання інфраструктури закладів дошкільної освіти, загальної середньої освіти, професійно-технічної освіти, вишів; створення структурних підрозділів, діяльність яких спрямована на підготовку й перепідготовку педагогічних працівників у галузі інноваційного освітнього менеджменту; система підготовки повинна включати питання управління інноваційними проектами і просування їх на ринок позашкільних освітніх послуг.

Важлива роль позашкільної освіти – її виховна домінанта, оскільки у сфері вільного вибору видів діяльності можна розраховувати на «непомітне», але й, натомість, ефективніше виховання. У процесі спільної творчої діяльності

педагога і здобувача позашкільної освіти відбувається розвиток моральних якостей особистості. Тому, звертаючись до конкретних завдань позашкільної освіти і розвиваючи певні навички, слід пам'ятати про пріоритетність виховання. Вміння ненав'язливо допомагати дитині у реалізації її потенційних можливостей та потреб, у вирішенні її особистих проблем, емоційна та психологічна підтримка здобувачів освіти визначає місце позашкільної освіти в системі освіти України.

Характерна ознака системи позашкільної освіти – компенсаторна, оскільки саме в цій сфері здобувачі позашкільної освіти отримують можливість індивідуального розвитку тих здібностей, які не завжди отримують підтримку. Маючи проблеми з основним навчанням, у закладі позашкільної освіти він може бути серед лідерів. Досвід показує, що педагогічним працівникам закладу позашкільної освіти, як правило, вдається зняти стереотип однозначного сприйняття здобувача позашкільної освіти, як «неуспішного».

Емоційна насиченість – ще одна особливість розвитку позашкільної освіти в сучасних умовах. Емоційно-ціннісне ставлення до світу може бути сформоване у тих, хто навчається в процесі звернення до яскравих особистостей, життя і творчість яких допомагали б шукати відповіді на питання, що хвилюють здобувача позашкільної освіти.

Позашкільна освіта виконує ще одну важливу роль – розширює культурний простір будь якого закладу освіти. Знайомство дітей та юнацтва з цінностями культури відбувається з урахуванням їх особистих інтересів, національних особливостей, традицій їх територіальних громад. Культурологічний підхід до позашкільної освіти дає можливість протистояти перенасиченню інформацією. Позашкільна освіта сприяє встановленню реальної взаємодії та збагаченню історії та культури. Ця властивість забезпечує позашкільній освіті особливе місце в загальній системі освіти України.

Важливе місце посідає позашкільна освіта для вирішення проблеми соціальної адаптації та професійного самовизначення дітей та юнацтва. Завдання позашкільної освіти – допомогти здобувачам позашкільної освіти

зробити правильний вибір. Тому все частіше зустрічаються навчальні програми з позашкільної освіти практичної спрямованості. Ще більший попит набувають знання, що забезпечують успіх у діловому житті (оволодіння комп'ютером та електронними засобами зв'язку, діловодством, основами підприємницької діяльності й фінансової грамотності тощо). Розкривши свої потенційні здібності та спробувавши їх реалізувати ще у шкільні роки, здобувач позашкільної освіти буде краще підготовлений до реального життя в суспільстві, навчиться досягати поставленої мети, обираючи цивілізовані, моральні засоби її досягнення.

Для соціальної адаптації дітей та юнацтва важливо і те, що, включаючись у роботу різних творчих об'єднань, вони опиняються у просторі різновікового спілкування, що набуває в сучасних умовах особливої цінності (можливість проявити ініціативу, самостійність, лідерські якості, вміння працювати в команді, враховуючи інтереси інших).

Вищезазначені основні особливості позашкільної освіти, що модернізується відповідно до сучасних вимог, багато в чому перегукуються з тими положеннями, що характеризують діяльність закладу позашкільної освіти: створення широкого загальнокультурного та емоційно-забарвленого фону для позитивного сприйняття цінностей та успішнішого освоєння змісту позашкільної освіти; здійснення «ненав'язливого» виховання завдяки включенню здобувачів позашкільної освіти в особистісно значущі види творчої діяльності, в процесі яких відбувається «непомітне» формування моральних, духовних, культурних орієнтирів особистості; орієнтація дітей та юнацтва, які виявляють особливий інтерес до тих чи інших видів творчості (художньої, технічної, спортивної, інтелектуальної тощо), на реалізацію власних здібностей у закладах позашкільної освіти; компенсація відсутності в закладах дошкільної освіти, загальної середньої освіти, професійно-технічної освіти, тих чи інших навчальних курсів, що потрібні для визначення індивідуального освітнього шляху, конкретизації життєвих та професійних планів, формування важливих особистісних якостей.

У загальній системі освіти України сучасна позашкільна освіта представляє особливий тип, що об'єднує виховання, навчання та розвиток єдиного освітнього процесу з метою задоволення та розвитку пізнавальних інтересів, творчого потенціалу здобувачів позашкільної освіти, сприяючи процесам самореалізації та соціалізації особистості. У сучасному світі, де знання та навички відіграють ключову роль у формуванні успішної кар'єри та повноцінного життя, така освіта стає необхідністю.

4.3.2. Принципи формування стратегії розвитку закладу позашкільної освіти «Центр творчості дітей та юнацтва «Шевченківець»

За підсумками аналізу функціонування закладу позашкільної освіти, враховуючи якісні характеристики його внутрішнього і зовнішнього середовища, була визначена послідовність формування стратегії розвитку. Вивчення різних показників життєдіяльності закладу позашкільної освіти, формування на їх основі SWOT-аналізу залежить успішне вирішення стратегічних і тактичних завдань, а також досягнення головної стратегічної мети.

Формування стратегії розвитку закладу позашкільної освіти може здійснюватися наступними кроками, а саме:

Крок перший – визначення місії закладу позашкільної освіти.

Крок другий – формування візії.

Крок третій – постановка стратегічної мети.

Крок четвертий – виявлення і формулювання проблеми, що їй заважає.

Крок п'ятий – визначення та формулювання стратегічних завдань.

Крок шостий – визначення тактичної мети.

Крок сьомий – генерування задуму.

Таким чином, можемо покроково проаналізувати принципи формування стратегії розвитку закладу освіти, оскільки, щоб повноцінно існувати, він має постійно розвиватися. Основою такого розвитку є триптих визначених принципів – селекція, компенсація, зміни.

Принцип селекції полягає в тому, що заклад позашкільної освіти має широку палітру взаємозв'язків у соціумі, але для його життєдіяльності необхідні передусім ті, що найбільше відповідають його структурі та менталітету. Для реалізації принципу селекції необхідним є поширення форм співпраці; пошук і старанний відбір нових суб'єктів співпраці у зовнішньому середовищі закладу освіти; залучення нових суб'єктів освітнього процесу, здатних працювати в сучасних умовах з перспективою на майбутнє; орієнтація на можливу діяльність в майбутньому за умов виникнення кризових ситуацій.

В основу *принципу компенсації* покладено передбачення можливих зривів у процесі селекційної роботи. Зміст принципу компенсації має особливість. Це стабілізація життєдіяльності закладу на засадах планування, організації, мотивації і контролю. В основі принципу селекції – налаштованість на відбір усього нового, що є в сучасних тенденціях розвитку позашкільної освіти. Проте перехід від «старого» до «нового» здійснюється не революційним, а еволюційним шляхом. Поєднання засад селекції і компенсації дають відчуття відносної стабільності життєдіяльності закладу, а звідси і спокою за свою подальшу долю.

Принцип змін відображає почуття впевненості, що багатократно збільшується, за умови коли заклад освіти налаштований на постійні зміни як всередині, так і зовні. Будь-який заклад, що ігнорує принцип кількісних і якісних змін у своїй діяльності, приречений на невдачу. Розвиток економічних, політичних і культурних зв'язків закладу позашкільної освіти з іншими партнерами і суспільством в цілому сприяє зміцненню взаємодії постійних стосунків закладу з оточуючим його соціальним середовищем та зміною його менталітету. З'являються нові підходи у відносинах розподілу праці, зайнятості кожного педагога, розширюються можливості делегування повноважень. Зміцнюються засади стимулювання, добору та розстановки кадрів у межах організаційної структури закладу.

Для розвитку закладу позашкільної освіти основним є принцип змін, який визначив Пітер Дракер щодо використання семи категорій результативності:

Діяльність (девіз: «Не спи, не лови гав, крутись!»).

Економічність у роботі.

Забезпечення високої якості продукції, її досконалості.

Дотримання високої продуктивності праці.

Задоволення високої якості життя співробітників.

Забезпечення постійного прибутку.

Впровадження інновації – розробка нових підходів, проєктів.

Зміни в діяльності закладу освіти відбуваються під впливом багатьох чинників, а саме: силових факторів, що стимулюють негайні зміни, й одночасно тих, що гальмують ці зміни. Стимулюючими факторами цих змін є: різного роду інновації, конкуренція, впровадження нових технологій, необхідність ощадливості тощо. Силами, що гальмують зміни в закладах освіти, є страх, абсолютизація відшліфованих, але застарілих прийомів в роботі, навичок, нормативів, а також самозахоплення від сьогоднішніх успіхів, самозаспокоєння.

Визначення місії закладу позашкільної освіти стане *першим кроком*, що окреслює важливі пріоритети діяльності закладу позашкільної освіти у довгостроковій перспективі, спрямовуючи та стимулюючи роботу суб'єктів освітньої діяльності закладу, його керівництва та всіх працівників. Місія визначена на основі пропозицій педагогічних працівників і рекомендацій науковців. Вона націлює не лише на професійне зростання педагогічного колективу, а й на формування цивілізованого громадянського суспільства.

Другим кроком вважаємо формування візії – однієї з можливих формулювань відповіді на запитання «чим і яким заклад хоче стати у майбутньому». Візію ще називають «мрією про майбутнє». При її формулюванні необхідно спиратися на принцип лаконічності та точності, але фінансові результати не можуть бути «мрією про майбутнє» за визначенням.

Візія формулюється на основі пропозицій педагогічних працівників та науковців, вона може бути сформульована у процесі внутрішніх досліджень й передбачає висвітлення широкого спектру діяльності: навчальної, методичної, наукової, видавничої тощо.

Третім кроком стане постановка стратегічної мети, того до чого безпосередньо прагне заклад позашкільної освіти. Вирішальне значення має стійкість та стабільність роботи, постійний планомірний розвиток та вдосконалення всіх структурних підрозділів закладу, підвищення якості позашкільних освітніх послуг, їх інноваційний характер та практична спрямованість. Слід зазначити, що неможливо стрімко розвиватися, змінюватися і водночас перебувати у стійкому становищі. Розвиток має бути планомірним і поступальним, еволюційним, а не революційним, тільки тоді заклад позашкільної освіти буде розвиватися і стійко функціонувати. Сформульована стратегічна мета закладу повинна гармонійно вписуватися в державну стратегію розвитку освіти. Необхідно відзначити, що стратегічна мета закладу освіти може бути лише одна, а в рамках однієї головної стратегічної мети формулюються стратегічні завдання, послідовне виконання яких дозволяє вирішити проблему.

Четвертим кроком на шляху формування стратегії розвитку закладу позашкільної освіти є виявлення та формулювання проблеми. Щодо виявлення необхідно зазначити, що загалом проблема – це те, що заважає досягненню мети. Чітко визначена проблема дозволяє на 40-50% визначити, які рішення забезпечать досягнення мети. Формулювання проблеми засноване на аналізі та осмисленні слабких сторін діяльності закладу ПО відповідно до результатів SWOT-аналізу, на виявленні з них найбільш суттєвих, а потім їх синтезування, тобто об'єднання. На основі синтезу основних недоліків та слабких сторін життєдіяльності закладу формулюється проблема, що заважає досягненню стратегічної мети. Відносно нестійкий розвиток закладу позашкільної освіти зумовлений відсутністю стабілізуючої стратегії, що базується на маркетингу взаємодії із замовниками позашкільних освітніх послуг, що є

диференційованим за основними напрямками позашкільної освіти, а також відсутністю сучасної матеріально-технічної бази, науково-інноваційного потенціалу та елементів диверсифікації діяльності. Тобто зміст проблеми формулюється наступним чином: нестійкий розвиток зумовлено відсутністю стабілізуючої стратегії диференційованого маркетингу взаємодії.

П'ятим кроком стане визначення та формулювання стратегічних завдань. Досягнення стратегічної мети закладу позашкільної освіти зумовить необхідність вирішення таких завдань як: прогнозування перспектив розвитку позашкільної освіти та визначення попиту на позашкільні освітні послуги на короткострокову та довгострокову перспективи, розробка, регулярне коригування стратегії розвитку, що спрямована на стабільне функціонування та планомірний його розвиток; сегментування ринку позашкільних освітніх послуг, виділення основних напрямів позашкільної освіти та визначення серед них найбільш стратегічно перспективних, позиціонування позашкільних освітніх послуг у рамках основних цільових сегментів ринку освітніх послуг та формування комплексу маркетингу взаємодії за кожним напрямом позашкільної освіти та кожним сегментом ринку освітніх послуг; формування якісних позашкільних освітніх послуг на основі наукомістких, інноваційних навчальних програм з позашкільної освіти; організація досліджень як бази стратегічного розвитку закладу позашкільної освіти; приведення організаційної структури та системи управління закладом відповідно до його місії, стратегічної мети та основних стратегічних завдань; забезпечення освітнього процесу матеріально-технічною базою, кількісні та якісні характеристики якої відповідають вимогам держави, громадськості, здобувачів та їх батьків як замовників позашкільних освітніх послуг.

Шостим кроком є визначення тактичної мети. Стратегія активної стабілізації, стійкого функціонування закладу та планомірного впровадження стратегії, що відповідає сучасним тенденціям його розвитку, зумовлює тактичну мету діяльності закладу позашкільної освіти. Процес визначення тактичної мети має супроводжуватися підвищенням якості позашкільних

освітніх послуг, їх диференціацією, диверсифікацією діяльності закладу, побудовою системи взаємодії із замовниками позашкільних освітніх послуг, органами управління освітою та громадськими організаціями.

Сьомий крок – це генерування задуму. Основна ідея, стратегічний задум, що забезпечує досягнення стратегічної мети, впливає із сформульованої проблеми та визначає основний напрямок вирішення стратегічних завдань. Відповідно до поставленої мети стосовно розвитку закладу позашкільної освіти стратегічний задум формулюється таким чином: виявити перспективні сегменти ринку позашкільних освітніх послуг, наукових, навчально-методичних розробок, консультування; розподілити ресурси закладу позашкільної освіти, формуючи стійку систему взаємодії із замовниками позашкільних освітніх послуг, державними та громадськими організаціями. Вибір стратегії розвитку закладу позашкільної освіти залежить від зовнішніх чинників, індивідуальних особливостей педагогів, їх внутрішнього стану. Отже, процес розробки стратегії розвитку кожного закладу освіти є творчим процесом проектування його майбутнього за умов невизначеності змін.

4.3.3. Проектування стратегії розвитку багатoproфільного закладу позашкільної освіти

Посилення конкуренції серед закладів позашкільної освіти, підвищення відповідальності їх директорів перед педагогічним колективом, зміна вимог до освітньої програми закладу та трансформація соціального запиту зумовлюють важливу значущість стратегічного розвитку авторського закладу позашкільної освіти «Центр творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості».

На сьогодні наявність розробленої стратегії розвитку є найважливішою конкурентною перевагою закладу позашкільної освіти, що демонструє впевненість у правильності вибору управлінської політики. Стратегічний розвиток як довгострокова орієнтація діяльності закладу позашкільної освіти

визначає важливі напрями його життєдіяльності, впливає на розподіл зусиль і ресурсів відповідно до освітньої програми закладу.

Розробляючи стратегію розвитку авторського закладу позашкільної освіти, необхідно враховувати, що стратегія також є необхідним елементом, оскільки всі заклади позашкільної освіти розвиваються в умовах ринку позашкільних освітніх послуг. Зміст стратегії розвитку містить концептуальний опис образу майбутнього закладу і характеристики проекту його досягнення. Проектування стратегії розвитку включає наступну послідовність взаємопов'язаних дій:

Проблематизація – опис аналізу існуючої ситуації: всебічну діагностику сукупних попередніх років, актуальних та прогнозованих проблем, чітке визначення їхнього джерела та характеру (методом аналізу виступає SWOT-аналіз).

Формування початкового набору альтернативних ідей та варіантів зміни стану життєдіяльності закладу освіти та прогнозування наслідків перетворень.

Вибір найбільш оптимального варіанту ідеї перетворень з урахуванням ресурсів та оцінки можливих наслідків їх реалізації.

Проектне оформлення найбільш оптимального способу вирішення проблеми (вибір рекомендацій, здатних зробити бажані зміни).

Розробка організаційних форм впровадження проекту в практику (наповнення проектної ідеї ресурсами і визначення умов та обґрунтування необхідних заходів, дій управлінського характеру, що забезпечують реалізацію проекту).

Послідовність проектування стратегії розвитку авторського закладу позашкільної освіти «Центр творчості «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості» передбачає три етапи.

Перший етап – концептуальний складається з таких кроків: аналіз ситуації; визначення результату, що передбачається; систематизація проблем і протиріч в розвитку закладу позашкільної освіти; формування цілей і завдань

стратегії; групування загальних ідей щодо реалізації стратегії. Підсумком першого етапу стане засідання робочої групи з розробки стратегії за результатами проведеного аналізу та затвердження вихідного образу проєкту стратегічного розвитку.

Аналіз ситуації відбувається у внутрішньому та зовнішньому середовищах закладу освіти. Відповідно внутрішнє середовище закладу позашкільної освіти включає в себе здобувачів позашкільної освіти, педагогічних працівників, адміністративно-господарський склад, громадськість (Рада закладу, Рада самоврядування, Батьківська рада), бажання і можливості всіх суб'єктів освітнього процесу, управлінську політику, фінансову і господарську діяльність.

Ймовірним результатом реалізації першого етапу моделювання буде формування переліку концептуальних положень подальшого розвитку закладу позашкільної освіти; вибір типу і структури майбутнього авторського закладу позашкільної освіти; уточнення основних педагогічних принципів його діяльності; оновлення структури закладу.

Другим є проєктувальний етап. Під час нього має здійснюватися конкретизація й проєктне оформлення основних ідей стратегічного розвитку та визначення основних напрямів життєдіяльності авторського закладу позашкільної освіти. Підсумком другого етапу стане проведення експертизи концепції стратегії розвитку та представлення її на педагогічній раді.

Конкретизація і проєктне оформлення основних ідей передбачає вивчення цілої низки питань, а саме: психолого-педагогічні умови (основні принципи); освітня програма (форми, строки та рівні навчання); зміст (напрями позашкільної освіти); управлінська політика (структура); матеріально-технічна база (ресурси); кадрове забезпечення (вимоги до педагогічних працівників).

На третьому етапі здійснюється оформлення стратегії розвитку та корегування Статуту закладу та інших локальних документів. Підсумком цього етапу буде проведення педагогічної ради з затвердження стратегії розвитку.

Результатом проєктування стратегії розвитку стане сформований локальний документ, орієнтований на виявлення та подолання потенційних проблем розвитку за допомогою проєктування змістовних і структурних інновацій у життєдіяльності авторського закладу позашкільної освіти, створення умов для успішного здійснення запланованих змін та демонстрацію можливостей закладу у довгостроковій перспективі.

Робота з формування стратегії розвитку закладу позашкільної освіти знайде відображення в низці локальних нормативних актів. Аналіз практики складання стратегії дозволяє виділити та описати ряд основних документів стратегічного характеру.

Концепція стратегії розвитку закладу освіти призначена для оформлення смислових та перспективних акцентів у роботі закладу позашкільної освіти. Змістом документу є основні ідеї розвитку; аналіз зовнішньої та внутрішньої ситуації; чіткий образ бажаного майбутнього; місія та напрямки діяльності закладу; місце на ринку позашкільних освітніх послуг; загальна характеристика потенціальних програм та проєктів. Особливістю документу є довгостроковий характер та відсутність конкретних формулювань.

Програма стратегії розвитку закладу освіти – окреслює опис моделі майбутньої діяльності в цілому або за напрямками. Змістом документу є: результати аналізу життєдіяльності закладу освіти; потреби та проблеми, що підлягають розв'язанню; концептуальні основи стратегії розвитку, його цілі та завдання; забезпечення (кадрове, інформаційне, матеріально-технічне); актуальний зміст освітнього процесу; вибрані інструменти та форми реалізації програми стратегії розвитку; заплановані результати. Особливістю програми є функція «дорожньої карти» для довгострокового та цілеспрямованого руху вперед.

Проєкт розвитку закладу освіти – виступає конкретним планом дій, що має локальну мету в короткостроковій перспективі. Змістом документу визначена постановка проблеми; висвітлення цілей та завдань; характеристика управлінського механізму (ініціатор та виконавці); зазначення змісту і методів;

висвітлення результату (у кількісному вираженні); розрахунок запланованого бюджету перетворень. Особливістю документу є виконання функції інструменту для точкового вирішення проблеми із чітким ресурсним забезпеченням.

На завершення опису процесу проєктування стратегії розвитку авторського закладу позашкільної освіти доцільним буде вказати на вимоги до документально оформленої стратегії: актуальність змісту у взаємозв'язку з реальними ключовими проблемами закладу позашкільної освіти; прогностичність як можливість задоволення майбутнього соціального замовлення на позашкільні освітні послуги; повнота відображення всіх напрямів роботи авторського закладу; реалістичність та реалізованість стратегії; гнучкість та можливість коригування програми стратегії розвитку; контрольованість стратегії як відображення в її змісті конкретних цільових показників та індикаторів їх досягнення.

Проєктування стратегії розвитку закладу позашкільної освіти є найважливішою умовою досягнення довгострокових цілей в конкурентному та мінливому зовнішньому середовищі. Необхідно зазначити, що передбачений документальний супровід формує лише рамкові контури майбутнього стратегічного розвитку авторського закладу позашкільної освіти та представлені в них ідеї мають бути деталізовані у всій плановій та оперативній документації закладу.

4.3.4. Стратегія розвитку авторського закладу позашкільної освіти «Центр творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості»

Основна мета стратегії розвитку Центру творчості «Шевченківець» – Школи життєтворчості особистості – піднесення його статусу як авторського закладу позашкільної освіти інноваційного типу, що, зберігаючи свою ідентичність, здатний генерувати всебічний розвиток особистості, задовольняти

попит замовників позашкільних освітніх послуг – держави, суспільства, територіальної громади, здобувачів позашкільної освіти та їх батьків.

Розробка та реалізація Стратегії розвитку має стати орієнтиром діяльності кожного члена колективу, дозволяє зосередити зусилля і оптимізувати розподіл ресурсів для виконання заходів, необхідних для реалізації місії закладу і забезпечення його розвитку в умовах зростаючої конкуренції, що, в свою чергу, спричиняє необхідність розв'язання завдань, поставлених перед закладом позашкільної освіти у контексті загальнодержавних процесів модернізації позашкільної освіти та забезпечення рівного доступу дітей та юнацтва до здобуття якісної позашкільної освіти.

«Центр творчості «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості» є багатопрофільним закладом позашкільної освіти міста Києва, який за результатами своєї діяльності здобув державне визнання як авторський заклад (досвід створення «Школи життєтворчості особистості» представлено трьома свідоцтвами, які закріплюють модель (2018), концепцію та модель (2019) і торгівельну марку (2020)) та забезпечує високий рівень підготовки здобувачів позашкільної освіти, необхідний для всебічного розвитку, самовизначення, самореалізації вихованців (учнів), слухачів й здобуття ними життєвих компетентностей. Авторська модель Ірини Мосякової знайшла відображення в навчально-методичному посібнику [16].

Ураховуючи регіональні, загальнодержавні, європейські та світові тенденції розвитку освіти, пріоритетними напрямками діяльності закладу на довготривалу перспективу є ліцензування закладу, розроблення авторських та адаптованих навчальних програм з позашкільної освіти, проведення експериментальних досліджень на всеукраїнському рівні, розвиток форм навчання (онлайн, офлайн, змішана), формування широкого світогляду здобувачів позашкільної освіти у відповідності до сучасних тенденцій розвитку інформаційного суспільства та утвердження національних, культурних і загальнолюдських цінностей як важливої передумови розвитку держави.

Завдання авторського закладу позашкільної освіти полягає в задоволенні потреб усіх замовників позашкільних освітніх послуг в якісній позашкільній освіті шляхом формування високоосвіченої, національно свідомої, конкурентоспроможної особистості, здатної задовольняти особисті духовні потреби, а також потреби суспільства в забезпеченні сталого інноваційного розвитку.

При розробленні Стратегії розвитку Центру творчості «Шевченківець» – Школи життєтворчості особистості на період до 2027 року враховується, що у цей час діятимуть такі **основні чинники**:

Виклики:

- зростаюча конкуренція на ринку позашкільних освітніх послуг;
- активізація темпів науково-технічного прогресу, результатом чого є постійна необхідність оновлення матеріально-технічної бази освітнього процесу;
- демографічна криза, наслідком якої є зменшення кількості здобувачів позашкільної освіти;
- швидка зміна вимог ринку праці щодо компетентностей життєдіяльності, життєспроможності й життєстійкості випускників творчих об'єднань закладу позашкільної освіти;
- розвиток закладу в умовах глобального інноваційного середовища.

Можливості:

- формування внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості позашкільної освіти та її зовнішнє визнання, що є запорукою гідного місця закладу позашкільної освіти в системі освіти України;
- створення можливості оперативно реагувати на нові виклики, швидко адаптувати освітню програму закладу до зміни вимог ринку позашкільних освітніх послуг і потреб здобувачів позашкільної освіти з урахуванням законодавчо-нормативної бази;

- отримання додаткових ресурсів завдяки розширенню партнерських взаємозв'язків, а також використання можливості міжнародного співробітництва;

- можливості для розвитку, підвищення ефективності використання людського потенціалу і матеріально-технічних ресурсів, що реалізуються завдяки продуманим структурним реформам.

Загрози:

- зміна підходів щодо фінансування закладу освіти;

- реальні дії стосовно поліпшення стану в закладі позашкільної освіти іноді наражаються на спротив частини педагогічного колективу;

- швидкі зміни умов життєдіяльності закладу та затвердені на довгострокову перспективу показники, що можуть не досягати поставленої мети і навіть виявитись шкідливими;

- прагматизм розрахунків, що може провокувати конфлікт інтересів окремих структурних підрозділів, знижує можливості взаємодії, зникнення синергії взаємовідносин.

Перспективи:

- незадоволення ринком позашкільних освітніх послуг приводить до зміни моделі державно-приватного партнерства;

- зміни вимог до навчальних програм з позашкільної освіти обумовлюють необхідність функціонування в закладі різноманітних програм післядипломної підготовки та перепідготовки педагогічних працівників;

- поширення цифрових технологій призводить до швидкої девальвації знань, тому якість позашкільної освіти визначатиметься якістю взаємодії педагогів і здобувачів позашкільної освіти.

Адміністрація Центру творчості «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості визначає сім основних напрямів розвитку, що конкретизують дії педагогічного колективу, що обумовлені реалізацією завдань, за якими формується взаємодія адміністрації, структурних підрозділів, педагогів, здобувачів позашкільної освіти і різних громадських об'єднань:

- освітній процес;
- кадрове забезпечення;
- виховний процес (інтелектуальний та особистісний розвиток дітей та юнацтва);
- інформатизація діяльності;
- освітній менеджмент;
- матеріально-технічна база;
- фінансове забезпечення.

У межах кожного із цих напрямів визначаються конкретні цілі та індикатори, за якими можна контролювати їх виконання (перелік індикаторів і значення показників для кожного із напрямів визначаються у Програмі розвитку закладу і затверджуються педагогічною радою).

Освітній процес у закладі має бути й надалі орієнтованим на розвиток авторського закладу як одного з провідних серед закладів позашкільної освіти України; на розширення спектра позашкільних освітніх послуг; неперервність і гнучку варіативність навчальних програм з позашкільної освіти; забезпечення високого рівня вимог до здобувачів позашкільної освіти і педагогічних працівників; запровадження сучасних освітніх технологій.

Метою освітнього процесу є гарантування її високої якості, яка забезпечить надання здобувачам позашкільної освіти знань, умінь і навичок, формування компетентностей відповідно до потреб суспільства і ринку праці.

Шляхи досягнення поставленої мети:

- формування системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості позашкільної освіти (внутрішньої системи забезпечення якості освіти) в закладі позашкільної освіти;

- врахування потреб ринку позашкільних освітніх послуг шляхом ліцензування та створення різноманітних навчальних програм з позашкільної освіти;

- розроблення сучасної освітньої програми закладу та посилення на її базі маркетингової і професійно-орієнтаційної роботи на різних рівнях навчання (початковий, основний, вищий);

- запровадження дистанційної та змішаної форм навчання; забезпечення впровадження інтегрованих у загальне інформатизоване середовище платформ для дистанційного викладання; сприяння формуванню інформаційної освіченості суб'єктів освітнього процесу;

- забезпечення поєднання теоретичного і прикладного аспектів навчання, підвищення якості та ефективності творчих практик здобувачів позашкільної освіти, посилення партнерської взаємодії з підприємствами, бізнесом, державними установами та неурядовими організаціями;

- удосконалення науково-методичного забезпечення освітнього процесу;

- запровадження системного використання інформаційно-комунікаційних технологій на засадах компетентнісного підходу до навчання з метою розвитку творчого потенціалу здобувачів позашкільної освіти та набуття ними навичок професійного самовизначення;

- активна участь педагогічних працівників у дослідно-експериментальній роботі та реалізації результатів досліджень;

- переорієнтація змісту навчання на цілі безперервної освіти, створення та впровадження програм з позашкільної освіти, використовуючи слоган «Навчання впродовж життя»;

- забезпечення доступу до освітніх та наукових ресурсів через мережу Інтернет, подальше поглиблення інформаційних технологій у роботі педагогічних працівників;

- поглиблення партнерської взаємодії закладу позашкільної освіти з широким залученням до освітнього процесу науково-педагогічних працівників інститутів НАПН України і наукових установ МОН України;

- розроблення і втілення системи заходів із запобігання та протидії порушенням академічної доброчесності, неприпустимості проявів корупції і хабарництва.

Стратегія розвитку *кадрового забезпечення* ґрунтується на пріоритетності цього чинника на шляху реалізації місії авторського закладу позашкільної освіти.

Мета – формування кадрового та інтелектуального потенціалу, здатного виконувати завдання, що обумовлені критеріями та стандартами сучасного закладу позашкільної освіти, створення атмосфери, що сприяє розкриттю та реалізації інновацій серед адміністративного складу, педагогічних працівників, орієнтованих на творчу діяльність.

Шляхи досягнення поставленої мети:

- визначення стратегічних показників кадрової політики у Програмі розвитку, врахування кадрового потенціалу закладу і створення ефективного механізму її реалізації;

- створення конкурентного середовища в закладі позашкільної освіти;

- розробка та реалізація системи мотивації інноваційної діяльності педагогічних працівників, посилення їхньої відповідальності за результати роботи;

- створення сприятливих умов для залучення педагогічних працівників до наукової діяльності, їх стимулювання до участі в дослідно-експериментальній роботі на всеукраїнському рівні;

- активне впровадження системи рейтингової оцінки діяльності педагогічних працівників, підвищення їх зацікавленості в професійному вдосконаленні;

- посилення демократичних засад атестації, що мають спонукати педагога до постійного вдосконалення;

- організація підвищення кваліфікації педагогічних працівників на засадах діагностико-прогностичного підходу, диференціації та індивідуалізації, стимулювання професійної творчості, вмотивованості самоосвіти;

- впровадження та стимулювання заходів, спрямованих у наступності кадрового потенціалу педагогічних працівників та залучення талановитої молоді і випускників творчих об'єднань закладу позашкільної освіти;

- формування комплексної ефективної системи стимулювання педагогічних працівників до методичних інновацій, підготовки навчально-методичних посібників; матеріальні й моральні заохочення;

- зміцнення корпоративного духу працівників та здобувачів позашкільної освіти, створення сприятливих соціально-економічних умов праці і відпочинку;

- формування культу здоров'я та запровадження здорового способу життя.

Глобальні перетворення в освітній галузі вимагають докорінної модернізації *освітнього процесу*, його організаційної структури. Поряд із цим необхідність розв'язання проблем, що постають перед людством у ХХІ столітті, вимагає зростання інтелектуального і духовного потенціалу суспільства, підготовки нової генерації молодого покоління, яке здатне створювати найновіші технології, а також посилення виховної роботи в авторському закладі позашкільної освіти. Визначені пріоритети відкривають нові підходи до здійснення виховної діяльності зі здобувачами позашкільної освіти.

Мета – створення необхідних умов для всебічного і гармонійного розвитку особистості громадянина України з яскраво вираженою національно-громадянською позицією, з відчуттям часу, прагненням самопізнання і самовдосконалення, гідністю до творчої праці, підкріпленою глибоко моральним усвідомленням її необхідності, високим рівнем духовності.

Шляхи досягнення мети:

- розроблення та реалізація сучасної Концепції виховної діяльності в закладі позашкільної освіти;

- створення ефективної цілісної системи національного виховання дітей та юнацтва з урахуванням сучасних соціокультурних ситуацій, цінностей виховання;

- послідовна демократизація і гуманізація виховної діяльності, її орієнтація на особистість, європейські гуманістичні цінності й виміри;
- забезпечення відповідності змісту та якості виховної діяльності актуальним і перспективним потребам особистості, суспільства, держави;
- формування в структурних підрозділах закладу позашкільної освіти особливого мікроклімату теплоти й довіри, доброзичливості, взаєморозуміння, партнерської взаємодії, що спрямовані на створення внутрішньої єдності всіх суб'єктів освітнього процесу;
- світський характер виховної роботи, що несумісний з пропагандою насильства, жорстокості тощо;
- продовження практики психологічної підтримки і розвантаження здобувачів позашкільної освіти та педагогічних працівників, що аналізує настрої та показники психологічного здоров'я з метою вчасного втручання у можливі негативні процеси;
- підвищення статусу керівників творчих об'єднань (гуртків, студій, клубів, творчих колективів) як суб'єктів інфраструктури організації виховної діяльності та їх ролі в реалізації індивідуальної траєкторії здобувачів позашкільної освіти;
- забезпечення науково-методичного та психологічного супроводу виховної діяльності;
- підвищення виховного потенціалу освітнього процесу та результативності виховної діяльності на інноваційній основі;
- сприяння функціонуванню ефективної та дієвої системи самоврядування здобувачів позашкільної освіти на рівні навчальної групи, творчого об'єднання, творчого кластеру, структурного підрозділу, закладу;
- здійснення виховної роботи в закладі позашкільної освіти на основі діагностики обдарованості, професійних інтересів здобувачів позашкільної освіти, соціально-педагогічних умов їх діяльності;
- оновлення соціально-виховного середовища закладу;

- забезпечення умов для збереження фізичного, ментального і духовного здоров'я дітей та юнацтва;

- взаємодія закладу позашкільної освіти з батьківською громадськістю, органами управління освітою, громадськими організаціями, широкими верствами суспільства, бізнесовими структурами, релігійними організаціями, які представляють різні конфесії, у вихованні та соціалізації здобувачів позашкільної освіти.

Інформатизація діяльності закладу позашкільної освіти є важливим напрямом розвитку авторського закладу «Центр творчості «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості» шляхом упровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій як каталізатора його інноваційних досягнень, що сприяє творенню й подальшому зростанню іміджу, впливає на прийняття й реалізацію обґрунтованих управлінських рішень, ефективність яких безпосередньо залежить від наявності, форм збереження, процедур обробки та передачі відповідного контенту, рівня реалізації інформаційно-комунікаційних процесів.

Мета – створення єдиного інтегрованого інформаційного середовища закладу, в якому забезпечується автоматизація основних процесів діяльності, прийняття та реалізації управлінських рішень, технологій навчання, інтеграції освітнього процесу у європейський та світовий інформаційний простір, підготовка здобувачів позашкільної освіти до життєдіяльності в інформаційному суспільстві.

Шляхи досягнення поставленої мети:

- формування окремої організаційної структури по забезпеченню функціонування інформаційного середовища закладу освіти;

- підтримка, розвиток та оновлення всієї інфраструктури комп'ютерної мережі закладу (серверів, роутерів та інших телекомунікаційних пристроїв), перехід на новітні версії телекомунікаційного програмного забезпечення;

- забезпечення функціонування бездротових комп'ютерних мереж у всіх навчальних приміщеннях і ресурсному центрі закладу позашкільної освіти;

- забезпечення інформаційного супроводу здобувачів позашкільної освіти, постійне оновлення сайту ЦТ «Шевченківець», формування Банку web-ресурсів, що вміщує: навчальні плани, програми, електронні навчально-методичні комплекти, розклад занять, сайти педагогічних працівників, інформацію про діяльність структурних підрозділів тощо;

- формування та ведення реєстру навчально-методичного забезпечення освітнього процесу в електронному форматі;

- створення передумов для розвитку дистанційної та змішаної форм навчання;

- розгортання і постійне оновлення сучасних систем управління навчанням;

- впровадження ефективної системи відеоспостереження/контролю в усіх структурних підрозділах;

- обладнання навчальних приміщень стаціонарними сучасними медійними та аудіовізуальними технічними засобами;

- забезпечення інформаційними ресурсами ведення на законодавчо закріпленій основі електронного документообігу та дистанційного доступу до публічних документів закладу;

- створення електронного банку творчих робіт педагогічних працівників і здобувачів позашкільної освіти;

- мотивація до підвищення та забезпечення необхідного рівня компетентності педагогічних працівників у сфері інформаційних технологій;

- забезпечення онлайн-доступу до мережеских віддалених світових та вітчизняних ресурсів та інформаційно-бібліотечного супроводу системи дистанційної освіти шляхом створення і розвитку фонду електронних ресурсів.

Освітній менеджмент. Управління авторським закладом позашкільної освіти «Центр творчості «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості» на етапі реалізації Стратегії розвитку закладу зумовлює необхідність підвищення ефективності управління, яке в даний час є державно-громадським, та системних структурних змін, у тому числі в організації.

Мета – удосконалення системи управління відповідно до сучасних принципів демократичності та розширення впливу громадської думки на прийняття управлінських рішень, динамічне реагування на потреби суспільства, перерозподіл функцій між державним управлінням та органами самоврядування.

Шляхи досягнення поставленої мети:

- чітке дотримання демократичних засад управління, посилення ролі органів громадського самоврядування педагогічних працівників і здобувачів позашкільної освіти;

- активізація участі професійних і громадських організацій, випускників творчих об'єднань, державних служб, органів столичної та районної влади в навчально-виховній, науково-методичній, господарській діяльності, прогнозуванні їх розвитку, оцінюванні якості позашкільних освітніх послуг;

- усебічна підтримка та сприяння діяльності батьківської громадськості, співпраця з засобами масової інформації, залучення їх до розроблення та виконання рішень у сфері позашкільної освіти;

- створення умов для забезпечення повної відкритості та публічності процесу розроблення основних нормативних документів (положень, планів, наказів, розпоряджень тощо), їх громадської експертизи та затвердження;

- поєднання державного і громадського контролю, упровадження етики управлінської діяльності, що ґрунтується на принципах взаємоповаги і позитивної мотивації;

- оптимізація структури закладу позашкільної освіти, розширення повноважень його структурних підрозділів;

- систематизація документообігу відповідно до чинних стандартів;

- створення в закладі системи моніторингу ефективності управлінських рішень, їх впливу на якість позашкільних освітніх послуг, організація проведення експериментальної перевірки та експертизи освітніх інновацій із залученням громадськості;

- удосконалення інформаційної підтримки процесу розроблення і прийняття рішень;

- впровадження ефективної системи регулярної звітності кожного керівника структурного підрозділу перед колективом за всіма напрямками діяльності;

- створення системи менеджменту якості позашкільної освіти з інтеграцією до неї всіх структурних підрозділів закладу;

- поширення проєктних, програмно-цільових технологій шляхом розроблення коротко-, середньо- та довгострокових програм із певних видів діяльності, удосконалення нормативної бази та створення чітко налагодженої системи контролю за виконанням рішень.

Матеріально-технічна база. Необхідною умовою для реалізації місії та інноваційних програм розвитку закладу є зміцнення його матеріально-технічної бази, її всебічне вдосконалення.

Мета – створення сучасного комплексу, здатного на рівні державних та європейських вимог забезпечити здійснення освітньої, комунікативної, господарської та соціальної функцій закладу позашкільної освіти.

Шляхи досягнення поставленої мети:

- розроблення стратегії розвитку матеріально-технічної бази закладу позашкільної освіти (основне приміщення та приміщення філій);

- проведення поточних ремонтних робіт усіх приміщень, оптимізація їх використання;

- придбання сучасного обладнання;

- модернізація бази освітнього процесу, навчальних приміщень, оснащення їх сучасною комп'ютерною технікою та мережевим устаткуванням;

- придбання ліцензійних інформаційних і навчальних комп'ютерних програм для освітньої діяльності;

- проведення комплексу заходів з енергозбереження, підвищення енергетичної ефективності закладу позашкільної освіти, створення енергетичних паспортів усіх структурних підрозділів;

- забезпечення щорічних комплексних заходів з охорони праці, безпеки життєдіяльності, пожежної безпеки тощо;

- забезпечення благоустрою територій, прилеглих до будівель, проведення реконструкції інженерних мереж тощо;

- модернізація системи опалення.

Фінансове забезпечення. Заклад позашкільної освіти є успішним лише тоді, коли він економічно життєздатний, самодостатній як суб'єкт ринкових взаємовідносин. Збільшення обсягів фінансування та раціональне використання коштів, що надходять з місцевого бюджету, удосконалення механізмів фінансово-економічної діяльності надзвичайно важливе і покликане забезпечити його існування і розвиток.

Мета – досягнення стабільного фінансово-економічного стану закладу, що сприяє ефективній освітній діяльності, соціальному захисту педагогічних працівників, технічних співробітників і здобувачів позашкільної освіти, перспективному та динамічному інноваційному розвитку.

Шляхи досягнення поставленої мети:

- удосконалення чинних і створення нових алгоритмів фінансового забезпечення діяльності закладу позашкільної освіти, що особливо важливо за умови воєнного стану та окремих кризових проявів у вітчизняній економіці, що викликані ним;

- удосконалення системи планування, обліку й аудиту фінансово-економічного стану закладу, що забезпечить раціональне та ефективне використання фінансових ресурсів для проведення освітньої діяльності, утримання й розвиток матеріально-технічної та навчально-методичної бази;

- участь у різноманітних програмах на всеукраїнському, регіональному, міському і районному рівнях;

- пошук механізмів зацікавлення бізнесу до співпраці;

- розширення й оптимізація платних позашкільних освітніх послуг, надання послуг з підвищення кваліфікації;

- активізація пошуку партнерів у проведенні навчальної роботи і творчих практик;
- активне залучення благодійних і спонсорських надходжень на реалізацію конкретних програм, а також створення фондів корпоративних та іменних стипендій, соціальної підтримки тощо;
- розроблення системи матеріального стимулювання адміністрації, педагогічних працівників і здобувачів позашкільної освіти у реалізації поставлених завдань і залученні позабюджетних коштів;
- удосконалення комп'ютерної системи управління фінансово-господарською діяльністю;
- прозорий розподіл коштів, постійний моніторинг та контроль за формуванням і цільовим використанням фінансових ресурсів закладу позашкільної освіти;
- розроблення системи матеріальної відповідальності всіх суб'єктів освітньої діяльності за збереження майна закладу;
- встановлення критеріїв якості роботи всіх служб і контроль за їх дотриманням;
- оптимізація штатного розпису відповідно до наявного контингенту здобувачів позашкільної освіти;
- вдосконалення системи стимулів якісної праці.

Заключні положення.

Стратегія розвитку авторського закладу позашкільної освіти «Центр творчості «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості» реалізується через систему перспективних планів, управлінських рішень, що ґрунтуються на локальних актах, програмах розвитку основних напрямів діяльності закладу і щорічно конкретизуються у відповідних планах діяльності його структурних підрозділів та вносяться до плану на кожен навчальний рік.

4.4. Програма розвитку багатoproфiльного закладу позашкiльної освіти

Позашкiльна освіта нацiлена на всебiчне задоволення освітніх потреб дітей та юнацтва. Дiяльнiсть закладiв позашкiльної освіти заснована на принципі добровiльної участi в життєдiяльностi творчих об'єднань та у заходах, що вони проводять.

Сьогодні спостерiгається тенденція, коли заклади позашкiльної освіти перебувають на якiсно новому етапі свого розвитку. Цей етап пов'язаний з переосмисленням їх призначення та соціально-педагогічних можливостей, тому вони зайняли рiвне у всiх відносинах становище серед iнших складникiв освіти України, що розглядаються як потужний засiб для задоволення прагнень до розвитку здiбностей, формування мотивації здобувачiв позашкiльної освіти до пiзнання та творчостi, як усвідомленої необхідностi саморозвитку, самовизначення, самореалiзації.

У закладах позашкiльної освіти створюється ситуація успіху для кожного здобувача позашкiльної освіти, вирiшуються завдання створення гнучкої освітньо-культурної системи, що динамічно розвивається та заснована на рiзнобiчних iнтересах i потребах дітей та юнацтва, їх сiмей. Всi ці особливостi дозволяють надати кожному закладу неповторну унікальнiсть та iндивiдуальну своєрiднiсть.

Удосконалення дiяльностi закладiв позашкiльної освіти, а також збереження в них багатого досвiду роботи у вiльний вiд основного навчання час, бачиться нам можливим лише за умови наявностi програми розвитку закладу, що дасть можливiсть забезпечення цiлеспрямованостi та керованостi процесом, за умови узгодженостi та зкоординованостi багатьох людей для вирiшення певних завдань i поставки цiлей.

Програма розвитку дiяльностi закладу позашкiльної освіти – це структурований документ, що охоплює всi сторони життєдiяльностi закладу, сприяє отриманню максимально корисного результату, а зрештою, гарантує особисту задоволенiсть та успіх здобувачiв позашкiльної освіти.

Необхідність розроблення програми розвитку закладу позашкільної освіти зумовлена такими факторами як підвищення ефективності та якості інноваційно-експериментальних процесів у закладах та їх перехід до нового статусу; переведення інноваційних явищ у якісно результативні процеси.

Узагальнюючи та аналізуючи освітню терміносистему, ми визначили для себе найприйнятніші визначення терміну «програма розвитку». У першу чергу для нас це документ, де зафіксовані і аргументовані мета діяльності закладу позашкільної освіти, освітня програма закладу та способи і методи її реалізації, критерії оцінки результативності в умовах конкретного закладу. У програмі розвитку визначаються цілі, цінності позашкільної освіти, навчальні програми з позашкільної освіти, педагогічні технології та методики їх практичної реалізації; формується індивідуальний освітній маршрут здобувача позашкільної освіти, при проходженні якого вихованець (учень), слухач може вийти на той чи інший рівень освіченості (початковий, основний, вищий); сукупність навчальних, дозвіллевих та інших програм, що відповідають освітнім потребам дітей та юнацтва і спрямовані на їх самореалізацію, формування в них певного гармонійного розвитку та адаптації їх у соціальному середовищі.

Важливим є представлення організаційно-управлінських знань, що дозволяють реалізувати принцип компетентнісного підходу й особистісної орієнтації освітнього процесу в закладі шляхом визначення умов, що сприяють всебічному розвитку здобувачів позашкільної освіти. Узагальнюючи тлумачення дефініції «програма розвитку», ми бачимо у цьому документі визначення «образу майбутнього» та організацію діяльності закладу позашкільної освіти в русі до нього і регламентує його життєдіяльність. Програма розвитку допоможе забезпечити цілеспрямованість та керованість руху закладу позашкільної освіти, узгодження та координацію зусиль усіх суб'єктів освітньої діяльності щодо вирішення визначених змін. Програма розвитку буде сприяти отриманню максимально корисного результату, а зрештою гарантує їх особисту задоволеність та успіх.

Досліджуючи проблему розроблення програми розвитку закладу позашкільної освіти, хотілося б відзначити, що це дуже складний і трудомісткий процес, що ускладнюється відсутністю єдиних вимог до таких типів програмних документів, оскільки Програма розвитку закладу є документом, що розрахований на перспективу, фіксує основні параметри нового, удосконаленого стану закладу позашкільної освіти.

4.4.1. Програма розвитку закладу позашкільної освіти – перший крок на шляху до стратегування

Створення програми розвитку стало обов'язковим атрибутом кожного закладу позашкільної освіти. Сам цей процес ініціюється нормативними документами, умовами ліцензування закладу позашкільної освіти. Практику розробки документу можна представити у вигляді декількох варіантів.

Перший варіант може бути реалізований наступним чином.

Адміністрація закладу позашкільної освіти замовляє розроблення документа сторонній людині. Якість такої програми розвитку залежить від бажання найнятого фахівця осмислити ситуацію в закладі освіти та створити гіпотетичні лінії можливого розвитку. Навіть хороша програма не дозволяє осягнути (зрозуміти) змісту документа. Будь-які питання, що виникають під час її реалізації здатні спотворити найдивовижніший задум найнятого автора. У цьому випадку програма стає своєрідною «нерухомістю» – нібито гроші вкладені, і текст програми дозволяє передбачати «ресурси», проходячи необхідні процедури ліцензування, однак програма не просувається ні на крок і розвиток закладу освіти не відбувається.

Другий варіант представляє собою документ про перспективи, що педагогічні працівники закладу позашкільної освіти використали з того, що було, і вийшла програма розвитку. Ніхто не заперечує можливості створення всередині закладу гарного документа, проте проти цього працює низка стереотипів, а саме недооцінка цінності програми розвитку (значна кількість практиків вважають цей документ формальністю); неможливість зосередження

на створенні програми розвитку великої кількості людських ресурсів протягом значного часу. Тому програма розвитку інколи складається з локальних актів, що колись були створені педагогічним колективом.

Розмірковуючи щодо вибору варіанту створення програми розвитку, слід враховувати, що авторський заклад позашкільної освіти має певні особливості. По-перше, певний спосіб структурування відносин, що носить стійкий характер; по-друге, він володіє визначеною корпоративною культурою, структурою ділових та міжособистісних відносин, змістом та організацією спільної діяльності; по-третє, він загалом завжди розвивається (позитивно чи негативно, вгору чи вниз), під дією зовнішніх та внутрішніх факторів; по-четверте, заклад позашкільної освіти проходить цикл власного розвитку.

Враховуючи можливості стихійного й відносно цілеспрямованого розвитку, що включає закономірні зміни, внаслідок яких виникає новий якісний стан закладу освіти – його складу (чи структури) програма розвитку вже є документом, де викладені основні положення, цілі, зміст та порядок діяльності з переходу в новий якісний стан закладу позашкільної освіти.

Структура програми розвитку складається з таких частин як: визначення вихідних способів осмислення реальної та майбутньої ситуації в закладі позашкільної освіти; констатація стану справ із зазначенням сильних та слабких сторін (або проблем); виділення пріоритетів у розвитку (напрямів, у яких розвиток стимулюватиметься); визначення шляхів та способів розвитку, проміжних станів – результатів дій на тих чи інших етапах розвитку.

Вихідні положення для аналізу справжньої та майбутньої ситуації в закладі є теоретичними основами (системний, діяльнісний, компетентнісний або особистісний підходи), ідейні пріоритети (кредо педагогічного колективу), найбільш важливі нормативно-правові акти, що визначають перспективи розвитку.

Значно менш очевидним є змістовні компоненти, ті, які представлені в аналізі вихідної ситуації і серед пріоритетів і проміжних станів. Доречним буде виділити три основні змістовні компоненти: стан справ усередині закладу

позашкільної освіти, перспективи та бар'єри на шляху розвитку; стан та перспективи взаємодії закладу з навколишнім середовищем; стан та перспективи управління життєдіяльністю авторського закладу позашкільної освіти.

Перш ніж зробити професійний педагогічний аналіз, прогноз, проєкт, потрібно спочатку «побачити» «образ майбутнього» закладу освіти. Це завдання надзвичайно складне. На перший погляд, цих напрямів «омріяного» може бути незліченна кількість, адже процес «побудови» майбутнього закладу позашкільної освіти може бути довгим і неефективним. Перебіг створення «образу майбутнього» закладу доречно організувати з підключенням до обговорення педагогічний колектив, вихованців, батьків, громадськість, дослідників – усіх суб'єктів освітнього процесу. Доречним стане вивчення досвіду інших закладів позашкільної освіти України. Не варто поспішати при розробці ідеї майбутнього закладу. Дуже важливо, щоб ідея була осмислена, обґрунтована, і кожен суб'єкт освітнього процесу бачив себе активним учасником її реалізації.

Одним із напрямів програми розвитку може бути «Стан справ усередині закладу позашкільної освіти, перспективи та бар'єри розвитку», що включає такі характеристики як: контингент здобувачів позашкільної освіти, педагогічного колективу, навчальні програми з позашкільної освіти за напрямами. Ці три складові і будуть об'єктами аналізу та програмування стратегії розвитку.

Аналітична частина програми розвитку вимагає ґрунтовного вивчення складу здобувачів позашкільної освіти в закладі освіти. Звертаючи увагу на статево-вікову структуру (кількість вихованців якого віку та статі відвідують заняття) і зміни, що відбуваються протягом навчального року. Отримані результати важливіші за просту констатацію фактів.

Крім означеної характеристики щодо здобувачів позашкільної освіти, внутрішній стан справ у закладі висвітлює кадрова ситуація. Кадровий стан справ педагогічних працівників окреслює цілком формальні ознаки, такі як

кваліфікаційні характеристики (рівень і характер освіти, кваліфікаційні категорії, досвід роботи в системі позашкільної освіти, нагороди, звання тощо). Крім визначеної кваліфікації, важливо оцінити перспективи педагогічного колективу на 5–7 років, спрогнозувати можливі сценарії розвитку.

В аналітичній частині програми розвитку варто звернути увагу на визначення якостей успішного авторського закладу позашкільної освіти, як: наявність авторських навчальних програм з позашкільної освіти, що істотно відрізняються за змістом від аналогічних або значно перевершують їх за якістю; різноманітність навчальних програм за профілями напрямів позашкільної освіти; результати реалізованих навчальних програм (кількість випускників, які продовжили навчання за профілем творчого об'єднання, кількість переможців у різноманітних конкурсах, змаганнях тощо).

Для себе ми визначили такі орієнтовні параметри, за якими можна програмувати внутрішній розвиток авторського закладу позашкільної освіти. Вони характеризують стан справ закладу освіти, перспективи та бар'єри його розвитку. Першим параметром є характеристика контингенту здобувачів позашкільної освіти (статеві-вікова структура та її динаміка, покоління). Другим – характеристика педагогічного колективу (освіта та кваліфікація, досвід роботи в закладі позашкільної освіти, нагороди освітян, прогнозування старіння та омолодження колективу, підвищення їх кваліфікації). Третій параметр характеризує зміст позашкільної освіти (наявність авторських навчальних програм з позашкільної освіти та їх різноманітність, відповідність профілів на напрямом позашкільної освіти, кількість програм, розрахованих на 4 роки і більше, збереження контингенту здобувачів, результати реалізованих навчальних програм у розрізі випускники та переможці конкурсів).

Наступним компонентом програми розвитку є характеристика стану та перспективи взаємодії закладу позашкільної освіти з навколишнім середовищем. У цьому сенсі можна передбачити наступні напрями, а саме: взаємооцінка та взаємодія. До розряду взаємооцінки відносяться формальний

(офіційний) та неформальний (імідж) статус авторського закладу, а до взаємодії – пошук ресурсів із зовні та діяльність, що спрямована на зовнішні об'єкти.

Принциповою характеристикою життєдіяльності будь-якого закладу позашкільної освіти є його офіційний статус. При розробці програми розвитку слід оцінити відповідність офіційного статусу реальному стану справ. Тут найважливішими стануть такі ознаки як: відповідність типу закладу позашкільної освіти (палац, будинок, центр тощо; профільний, багатопрофільний) за кількістю реалізованих напрямів позашкільної освіти; територіальний рівень (державний, обласний, міський, районний, сільський).

Аналіз діяльності закладу освіти має включати відповіді на питання: чи задовольняє адміністрацію закладу офіційний статус; наскільки повно представлена необхідна кількість напрямів позашкільної освіти; чи є загроза втрати того чи іншого напрямку; чи є можливість відкриття нових напрямів позашкільної освіти; чи можна вважати, що засновник задоволений діяльністю закладу; чи має заклад нагороди, якого рівня; які можливості для визнання роботи закладу на державному, міжнародному рівні.

Таким чином, заклад позашкільної освіти може розвиватися у сфері зміцнення власного статусу, що передбачає: підтвердження чи зміну формального його статусу; збільшення числа творчих об'єднань, що належать до перспективних у плані розвитку напрямів позашкільної освіти; зміну діяльності, що підтверджує статус територіального рівня або її упорядкування, тобто вибір найбільш істотних орієнтирів й розподіл обсягів заходів адекватних статусу; вибір ситуацій для отримання визнання на високому рівні.

Але крім офіційної оцінки діяльності закладу позашкільної освіти, важливу роль в добробуті відіграє його імідж. Для закладів позашкільної освіти завжди існувала проблема того, як їх сприймають у середовищі територіальних громад, і можна стверджувати, що вони чимало робили та роблять у цій площині. Однак зазвичай презентаційна робота має стихійний характер. Тому для створення якісної програми розвитку будуть доречними висновки щодо діяльності закладу освіти, що віднайшли місце в територіальній громаді. Для

вирішення зазначеного завдання стане в нагоді декілька способів: аналіз публікацій про заклад освіти у засобах масової інформації за останні три – п'ять років; аналіз результатів опитувань стейкхолдерів (учнів, їхніх батьків, педагогів, представників громадськості); вивчення презентаційної діяльності закладу освіти.

Сфера неофіційного визнання закладу позашкільної освіти тісно взаємопов'язана з його діяльністю, що спрямована назовні (проведення масових заходів, конкурсів тощо). В аналітичній частині програми розвитку слід оцінити результативність та ефективність роботи закладу в соціумі, а саме: які потреби соціуму задовольняє заклад; які ресурси для цього залучаються; наскільки послідовно формується попит на діяльність закладу (рекламна політика); чи можна вважати результативною рекламну політику закладу для різних категорій замовників позашкільних освітніх послуг (здобувачі позашкільної освіти, їх батьки, громадськість тощо).

Важливою складовою взаємодії закладу з його оточенням є надходження ресурсів іззовні: фінансових, матеріальних, організаційних, іміджевих від територіальної громади, підприємств та установ, громадських організацій та від батьків. Для аналізу наявного стану речей необхідно оцінити структуру ресурсів, що надходять. Сьогодні здебільшого заклади позашкільної освіти підтримуються місцевими органами влади.

В аналітичній частині програми розвитку закладу позашкільної освіти доцільно надати оцінку співпраці з закладами дошкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної), вищої освіти. Визначивши означені орієнтовні параметри, за якими можна програмувати зовнішній розвиток авторського закладу позашкільної освіти, та які характеризують стан й перспективи взаємодії закладу із зовнішнім середовищем були визначені цільові орієнтири та напрями щодо оптимізації взаємовідносин з іншими закладами освіти.

Першим параметром була визначена зовнішня оцінка закладу позашкільної освіти (його формальний (офіційний) статус (тип та

територіальний рівень), неформальний (імідж) закладу). Другим параметром – стала взаємодія із зовнішнім середовищем (отримання фінансових, матеріальних, організаційних ресурсів від територіальної громади, підприємств, громадських організацій, батьків тощо, стан взаємодії із закладами освіти, потреби соціуму, що задовольняються закладом, ресурсні витрати на зовнішню діяльність). Третій компонент програми розвитку характеризує стан та перспективи управлінської політики закладу позашкільної освіти.

Одним із показників підготовленості закладу до планомірного розвитку є досвід інноваційної діяльності. Положення про порядок здійснення інноваційної діяльності у сфері освіти (Постанова Кабінету Міністрів України від 12.05.2023 № 552 зі змінами) важливу увагу звертає на включення усіх закладів системи освіти України до інноваційних процесів. Розглядаючи актуальні напрями розвитку закладу позашкільної освіти, необхідно приділити особливу увагу впровадженню новацій. Інноваційними можуть бути освітня програма закладу, навчальні програми з позашкільної освіти, нововведення в адміністративно-господарській, фінансовій, методичній та інших сферах життєдіяльності закладу. Головне, щоб працівники набули конструктивних навичок у вирішенні суб'єктивно нових професійних завдань.

Ще одним показником, який визначається дослідженнями сучасних науковців діяльності закладів позашкільної освіти, є демократизація управління. Проблема може ускладнюватись тим, якщо у членів педагогічного колективу відсутній необхідний досвід демократичних перетворень. Тому, в аналітичній частині програми розвитку слід оцінити, як педагоги готові конструктивно вирішувати питання життєдіяльності закладу, чи є реальні органи самоврядування (профспілковий комітет, рада трудового колективу, дитяче самоврядування).

У цій частині програми розвитку доцільно прописати поетапно, як формується демократичний устрій. З демократизацією управління пов'язана й необхідність впровадження громадсько-державного управління. Розвиток у вказаному напрямі не менш складний, оскільки він пов'язаний з необхідністю

не просто поетапно делегувати частину повноважень, а змінити сам характер управління, спроектувати механізми залучення до цієї роботи відповідальних та компетентних представників громадськості.

Основним джерелом розвитку будь-якого закладу позашкільної освіти вважатиметься стан управлінської команди (вік, кваліфікація, налаштованість до розвитку та перебудови). Командою авторів документу є управлінці, які мають оцінити не лише свої можливості та амбіції на найближчі п'ять років, а й спрогнозувати поступ закладу освіти в цілому.

Заклад позашкільної освіти досить складно уявити без методичної діяльності (методичний супровід навчальних програм з позашкільної освіти, методичне забезпечення заходів, методична підтримка діяльності творчих об'єднань, дитячих та молодіжних громадських організацій). Розробляючи програму розвитку, її авторам доведеться оцінити такі аспекти діяльності закладу як: загальний рівень методичної діяльності, якість методичної продукції, визнання методичної роботи за межами закладу; найактуальніші завдання розвитку (підвищення рівня, імплементація досвіду, перехід до науково-методичної роботи).

У програмі розвитку закладу обов'язково повинен бути розділ, який стосується матеріально-технічного забезпечення діяльності (характеристика приміщень, їх зайнятість, давність і якість ремонту, устаткування тощо). В більшості випадків цей розділ складається формально і часто містить просто побажання збільшення ресурсів й поліпшення умов. Водночас оптимальним для програми розвитку можна вважати досить ясне розуміння, яких саме матеріальних ресурсів не вистачає для вирішення запланованих завдань і де знайти джерела, що можуть бути використані для цього.

Для значної кількості закладів позашкільної освіти вагомою складністю є недостатність інформаційного забезпечення їх діяльності. Звісно, їх стартові можливості серйозно різняться. Однак, наявність сторінки в Інтернеті, використання мультимедійних засобів при презентації результатів діяльності

суб'єктів освітньої діяльності стають сьогодні неодмінними атрибутами повсякденності сучасного закладу позашкільної освіти.

У ході дослідження були визначені такі орієнтовні параметри, за якими можна програмувати розвиток закладу позашкільної освіти в контексті ресурсного забезпечення, а саме: першим параметром є досвід інноваційної діяльності (навчальні програми з позашкільної освіти; нововведення в адміністративно-господарській, фінансовій, методичній сферах). Другим є характеристика стану та перспектив управління (ступінь демократизації управління закладом; залучення педагогів до управління; стан управлінської команди: кваліфікації, вік, налаштованість на розвиток). Третім параметром стане представлення методичної діяльності (загальний рівень методичного супроводу та якість методичних продуктів; визнання методичної роботи за межами закладу; науковість методичної діяльності). Четвертий параметр визначає матеріально-технічне забезпечення закладу освіти (стан приміщень, їх зайнятість, давність та якість ремонту, обладнання; інформаційне забезпечення діяльності).

Працюючи над розробкою програми розвитку адміністрація, педагогічний колектив закладу освіти має визначити для себе проблему «дилеми менеджера». Звичайно, можна відмовитися від будь-яких реальних спроб керувати ситуацією і тихо «пливти за течією», але можна спробувати активно протидіяти їй намагатися виправити ситуацію. Пасивна стратегія та зовнішні чинники може призвести до скорочення ставок, переведення статусу закладу освіти на нижчий щабель або до його закриття. Але й активні дії можуть виявитися, по-перше, надзвичайно витратними за часом, емоційним вигорянням і, по-друге, не принесуть жодної гарантії отримання позитивного результату.

4.4.2. Програма розвитку як інструмент стратегічного менеджменту закладу позашкільної освіти

Програма розвитку авторського закладу позашкільної освіти «Центр творчості «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості» – це основний стратегічний документ, в якому визначені мета, цілі, завдання та заходи, що заплановані і будуть реалізовані щодо якісного покращення життєдіяльності закладу. Але, перш за все, програма розвитку окреслює конкретні дії, що втілюються закладом освіти для переходу на новий (вищий) рівень.

Програма розвитку – передбачає проведення акцій, заходів, дій, які педагогічний колектив закладу та його партнери спільно планують для впевненого наступного кроку вперед на шляху свого розвитку та має комплексно описувати всі заходи на найближчі п'ять років, що сприятимуть перетворенню закладу позашкільної освіти. Вона потрібна для того, щоб усі виконавці знали коли, з ким разом і що вони повинні будуть зробити. Також програма розвитку сприяє тому, що всі споживачі позашкільних освітніх послуг могли ознайомитися з планами закладу, а всі партнери знати в яких заходах заклад буде корисним для них і чим вони можуть бути корисними для нього. Сам процес написання програми розвитку сприяє проектуванню та ретельному обмірковуванню заходів перед їх втіленням у життя, що допоможе, згодом, уникнути непродуманих практичних дій.

У звичайній діяльності управління закладом освіти адміністрація керується планами розвитку, що спираються на аналіз, постановку цілей, формулювання отриманих результатів. Під час стратегічного управління - застосовується Програма розвитку, що відрізняється від планів за декількома показниками:

Програма розвитку – це інноваційний документ, який відображає не поточну роботу закладу освіти, а його розвиток, тобто якісні зміни, що відбуваються, та є планом здійснення найважливіших інновацій, що націлені на покращення та його розвиток. Також, Програма є стратегічним документом, що заснована на результатах аналізу та визначених вимог до закладу позашкільної

освіти, стану зовнішнього середовища та окресленому прогнозі можливих змін. Програма будується не на основі досягнутого стану, а з урахуванням майбутнього результату, що йде від пріоритетів та стратегій до конкретних деталей. Результат, спрямований на досягнення закладом освіти стратегічного успіху. Однією з відмінностей програми розвитку є те, що це документ, заснований на програмно-цільовому підході до управління, а логіка його побудови відповідає абетці стратегічного планування. Програма розвитку є результатом виконання алгоритму щодо побудови моделі управління закладом позашкільної освіти, та складається з наступних елементів: опис керованої системи; враховуючи предмети управління з урахуванням специфіки територіальної громади; виділення завдань управління та функцій управління для кожного з рівнів ієрархії системи управління; розробка та інституалізація механізмів управління.

Розробка та затвердження, за погодженням із засновником, програми розвитку закладу входить до компетентності, прав, обов'язків та відповідальності адміністрації закладу позашкільної освіти. На сьогоднішній день, програма розвитку – це необхідний документ для кожного закладу освіти, але, незважаючи на це, обов'язкових положень та вимог до програми розвитку закладу до сьогодні не існує, є лише основи, що мають бути прописані у кожному подібному документі.

Основні вимоги до Програми розвитку закладу позашкільної освіти як стратегічного документа зводяться до принципу потрібної відповідності: перший принцип включає загальну культурну нормативну модель програми розвитку як стратегічного документа; другий принцип містить актуальну структурну ситуацію розвитку здобувачів позашкільної освіти та вищий рівень розвитку закладу з урахуванням закономірностей розвитку дітей та юнацтва під впливом позашкільної освіти; третій принцип складається з актуальних та потенційних специфічних потреб, проблем та можливостей конкретного закладу освіти, що реалізує програму розвитку.

Виходячи з того, що програма розвитку є обов'язковим стратегічним документом, який ґрунтується на виваженому та ретельному аналізі діяльності закладу позашкільної освіти, відтак, необхідно розібратися, який аналіз доцільно проводити для опису характеристики його вихідного стану. На сьогоднішній день неможливо уявити контроль за роботою будь-якого закладу освіти без проведення стратегічного аналізу, а суспільство розглядає заклад позашкільної освіти як постачальника позашкільних освітніх послуг із цього видно, що стратегічні аналізи будь-якого закладу можна й треба проводити через призму досягнутих позитивних результатів життєдіяльності.

Що ж таке стратегічний аналіз?

Стратегічний аналіз – це засіб перетворення бази даних, що отримані в результаті аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, щодо трансформації закладу позашкільної освіти. До інструментів стратегічного аналізу належать формальні моделі, кількісні методи, аналіз, що враховує специфіку закладу освіти. Стратегічний аналіз може бути поділений на два основні етапи: перший етап – порівняння намічених орієнтирів та реальних можливостей, аналіз розриву між ними; другий етап – аналіз можливих варіантів майбутнього закладу, визначення стратегічних альтернатив.

Отже, кінцевою метою стратегічного аналізу є: збір інформації, вибір перспективи подальшого розвитку закладу позашкільної освіти. Позашкільні освітні послуги та їх постачальники піддаються певним трансформаціям під впливом змін у різних сферах життєдіяльності суспільства. Трансформація торкається системи позашкільної освіти в цілому, змінюються їх традиційні форми та види, висуваються на ринок нові позашкільні освітні послуги, змінюються підходи до їх надання, змінюється ставлення суспільства, споживачів до вибору постачальників освітніх послуг тощо.

Проводячи стратегічний аналіз, можна намітити необхідні зміни та кроки до поліпшення, а також можна визначити, на який рівень хоче вийти заклад освіти і який потенціал у нього є. Завдяки проведенню стратегічного аналізу, заклад позашкільної освіти може виявити потенційних партнерів і

стейкхолдерів, які допоможуть у реалізації інноваційних пунктів програми розвитку закладу. Їх кількість може збільшитися, якщо він зможе зацікавити їх своїми потенційними заходами та стати цікавим для партнерської взаємодії.

Блок аналітичного обґрунтування програми розвитку дозволяє виявити можливі тенденції змін соціального середовища, що є значущою для закладу позашкільної освіти; аналіз стану та прогноз тенденцій змін і ресурсних можливостей зовнішнього середовища у світлі нового соціального замовлення. Стосовно внутрішнього потенціалу, то стратегічний аналіз здатний не тільки виявити проблемні сторони, а й показати причини їхньої появи, що надасть можливість усунути проблеми.

Програма розвитку закладу позашкільної освіти ґрунтується на законодавчо-нормативних документах, що відображені у Концепції розвитку авторського закладу позашкільної освіти «Центр творчості «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості». Тому при розробці програми розвитку закладу, адміністрація, педагогічний колектив спиралися на цілі та завдання, що визначені в цих документах. Також при розробці програми розвитку враховували стратегічні напрями розвитку територіальної громади.

Наступним кроком необхідно узагальнити та описати основні етапи створення програми розвитку закладу позашкільної освіти. Причинами виникнення цього питання є завершення виконання попередньої чинної програми розвитку закладу; суттєві зміни у стані закладу позашкільної освіти; суттєві зміни у викликах, що постали перед закладом; вимоги до нього; необхідність прискореного вирішення нових проблем та завдань.

Програма розвитку закладу передбачає відповідність усім вимогам проекту, як особливої форми організації спільної діяльності суб'єктів освітнього процесу; розробляється один раз на п'ять років і мають бути поставлені цілі та конкретні часові рамки. Програма розвитку закладу, як будь-який стратегічний документ, реалізується в умовах обмеженості ресурсів, тому процес створення програми не повинен бути надто затратним.

На початковому етапі розроблення програми розвитку закладу має бути сформульована мета, цілі та завдання роботи закладу позашкільної освіти. На початку роботи, для того щоб грамотно сформулювати основні положення Програми розвитку, слід відповісти на низку питань.

Насамперед, визначається місія роботи закладу. Місія – це формулювання ідеї, заради якої працює заклад позашкільної освіти. Вона має забезпечувати узгодження зовнішніх інтересів суб'єктів освітнього процесу, які впливають на заклад та внутрішні інтереси суб'єктів освітнього процесу. Під час розробки місії слід враховувати думку замовників позашкільних освітніх послуг (держава, суспільство, батьки, громадськість тощо). У процесі визначення місії закладу необхідно дати відповідь на такі питання: на який контингент здобувачів позашкільної освіти заклад буде орієнтуватися; які освітні запити він буде задовольняти; які ресурси для цього є; які ресурси необхідно отримати для того, щоб здійснити задумане і наскільки це реально. Визначення місії закладу може стати досить тривалим процесом, під час якого плануються три етапи, а саме: підготовка до формулювання; власне формулювання; реалізація та розвиток (уточнення) місії.

Наступним кроком є визначення мети роботи закладу позашкільної освіти у програмі його розвитку, оскільки обґрунтовані сформульована мета означає, що цілі конкретні, вимірні, досяжні, значущі та співвідносяться з конкретним терміном. Відповідно до вимог формулювання мети: вона має бути *конкретна*, тобто повинна перебувати у певних часових межах, не містити протиріч і бути конкретною у своєму формулюванні; *вимірною*, що означає можливість визначення кінцевого результату шляхом обчислення певних індикаторів; має бути *досяжною*, тобто, ґрунтуватися на реально існуючих можливостях; та *значущою* – лише одна і вона охоплюватиме кінцевий загальний результат.

Після визначення коректної та ємної мети необхідно переходити до етапу розробки завдань програми розвитку закладу позашкільної освіти, які формулюються на основі окресленої мети і є конкретними кроками, що

необхідно подолати для досягнення бажаного результату. Технологія формулювання завдань полягає у розщепленні мети на складові.

Вимоги до визначення завдань програми розвитку полягають у формулюванні напрямів діяльності, що забезпечують досягнення певних результатів до певного терміну; результати мають бути вимірні та представлені у вигляді цифрових знаків; набір завдань - необхідним і достатнім для досягнення мети; відтак, завдання мають бути підкріплені відповідними та необхідними заходами, достатніми для їх вирішення.

Програма розвитку закладу позашкільної освіти може бути створена спеціально запрошеними людьми, які напишуть її нормативною мовою, але при цьому вони не завжди зможуть зробити її зручною для реалізації, а також адміністрацію та педагогами закладу освіти, що є найбільш правильним та вдалим шляхом. Завжди варто враховувати, що програма розвитку – головний документ для всіх суб'єктів освітнього процесу в закладі, тому необхідно, щоб весь колектив активно ухвалював рішення в обговоренні запропонованих напрямів діяльності Програми розвитку та його реалізації.

Першим кроком у розробці Програми розвитку є визначення складу учасників її створення. Найчастіше сюди включаються члени педагогічного колективу, управлінський склад закладу. Батьківська громадськість та здобувачі позашкільної освіти, як споживачі освітніх послуг, включаються в процес розробки Програми тільки шляхом участі в анкетуванні або опитуваннях. Необхідно створити динамічну групу педагогів, яка сприятиме якісному об'ємному огляду проблемних ситуацій, а також підбору багатогранних шляхів розвитку закладу.

Другим кроком є проблемний аналіз. Тут фіксується вихідний стан закладу, окреслюються проблемні зони, оцінюються результати діяльності за минулий період, проводиться аналіз умов функціонування закладу позашкільної освіти. Динамічну групу необхідно розділити на підгрупи для проведення стратегічних аналізів. Підсумком цього кроку має стати грамотне формулювання вихідного стану закладу. Оптимальний розмір динамічної групи

педагогів 7-9 осіб. Такий кількісний склад дозволяє вести спілкування всій групі, не «розпадатися», мати достатню різноманітність думок з питань, що обговорюються. Слід ураховувати, що група успішно працюватиме при взаємодії потенційних учасників, з яких складається група, і, які готові взяти на себе найважливіші командні ролі.

Третій крок – планування, яке має визначити ідеальну модель майбутньої системи та алгоритму з переведення закладу позашкільної освіти у дієвий стан. Сюди включається визначення додаткових ресурсів щодо переведення закладу в режим розвитку; розробки показників моніторингу переведення закладу в режим розвитку; створення інтегративної основи діяльності всього педагогічного колективу в межах дослідно-експериментальної роботи (якщо така здійснюється).

Четвертий крок – організаційна діяльність, яка передбачає створення умов, що забезпечують ефективність та результативність роботи всіх учасників створення Програми. Встановлюються партнерські відносини із зацікавленими організаціями та забезпечується науково-консультативна підтримка, реалізуються інноваційні освітні проекти, залучаються батьківська громадськість, фахівці вишів, наукових та соціальних інституцій, громадськості, педагогічної спільноти та здобувачів позашкільної освіти до єдиної творчої продуктивної діяльності.

П'ятий крок передбачає контроль за реалізацією заходів. Організовується поточний та підсумковий контроль, моніторинг ходу та результатів діяльності. На підставі отриманих даних проводиться своєчасна корекція та регуляція ходу написання Програми розвитку, а також організація рефлексії. Цей етап дозволяє виправити недоліки і перевірити правильний хід програми розвитку закладу позашкільної освіти у необхідному напрямі.

Шостий крок – підбиття підсумків в ході яких відбувається узагальнення проведеної роботи та ухвалення рішення про виконання чи невиконання програми розвитку закладу. За таких умов часто зустрічаються три варіанти: кінцевий результат близький чи перевищує поставлену мету;

кінцевий результат досягає поставленої мети; кінцевий результат суперечить поставленій меті.

У кожному випадку важливо проаналізувати причини невдачі і зробити правильні висновки. У деяких ситуаціях кінцевий результат виявляється гіршим з огляду слабкої системи менеджменту або незбалансованості оптимістичних і песимістичних висновків при постановці мети. Важливо зрозуміти, чому не вдалося досягти запланованих результатів. У будь-якому випадку, необхідно проаналізувати всі пройдені кроки, проаналізувати проблеми та складнощі, що виникають на шляху, для того, щоб врахувати їх у подальшій роботі. Отже, проведений порівняльний аналіз дослідження результатів роботи дає можливість визначити заплановані та досягнуті цілі діяльності закладу позашкільної освіти.

На сьогоднішній день немає визначених строгих правил, що регламентують структуру програми розвитку закладу. В зв'язку з цим були досліджені різні варіанти структурування, що представлені в працях вітчизняних науковців, науково-методичній літературі і визначена наступна структура програми розвитку авторського закладу позашкільної освіти «Центр творчості «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості».

Структура програми розвитку.

Аналітичне обґрунтування: аналіз стану позашкільної освіти; зовнішніх (PEST-аналіз) та внутрішніх (SWOT-аналіз) факторів, що впливають на формування системи стратегічного управління та програми розвитку закладу; характеристика досягнень закладу; аналіз індивідуальності закладу позашкільної освіти; характеристика труднощів та невирішених проблем у життєдіяльності закладу; аналіз ризиків; узагальнена інформація про стан закладу освіти.

Постановка цілей.

Постановка завдань.

Концептуально-прогностична частина визначає: концептуальні засади;

заплановані нововведення; результати; план дій окреслює зміст та послідовність важливих дій щодо реалізації програми; визначення термінів дій та отримання результатів.

Вибір засобів досягнення цілей передбачає застосування методів моніторингу; діагностичний інструментарій.

Стратегія здійснення змін.

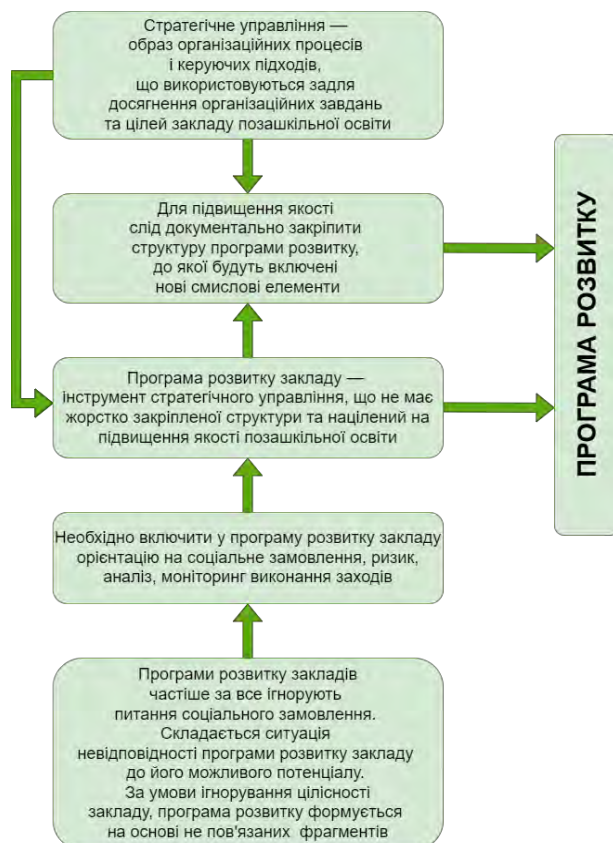
Партисипативність - залучення працівників до вирішення проблем, управління.

Аналіз ресурсної бази :

- науково-методичні ресурси;
- кадрові ресурси;
- матеріальні ресурси;
- фінансові ресурси.

Експертиза програми розвитку.

Узагальнення досвіду використання програми розвитку закладу позашкільної освіти та загальної ситуації, що склалася, можна подати у вигляді наведеної схеми.



Отже, управління сучасними багатопрофільними закладами позашкільної освіти є важливим питанням, оскільки специфіка закладів позашкільної освіти має свої певні закони та вимоги, але впровадження загальних правил освітнього менеджменту дає позитивні результати діяльності закладу освіти. Тому стратегічне управління є необхідним та важливим елементом, що є головним для підвищення якості роботи закладу позашкільної освіти. Кожен сучасний керівник повинен не тільки сприяти розвитку свого закладу позашкільної освіти, а й підвищувати свою професійну майстерність, а, отже, намагатися бути найкращим, найрезультативнішим, найінноваційнішим.

4.5. Дослідно-експериментальна робота на всеукраїнському рівні Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець»

Багаторічний досвід авторського закладу позашкільної освіти «Центр творчості «Шевченківець» – Школа життєтворчості особистості» доводить необхідність залучення всіх суб'єктів освітнього процесу до проведення дослідно-експериментальної роботи на всеукраїнському рівні. Це, в першу чергу, необхідно для вирішення завдань інноваційного розвитку як позашкільної освіти в цілому, так і закладу позашкільної освіти зокрема.

Проведення науково-дослідної та інноваційної діяльності є одним з основних напрямів розвитку позашкільної освіти. У нормативних документах значну увагу приділено необхідності проведення дослідницької діяльності як однієї з умов інноваційного розвитку закладів освіти, професійного розвитку педагогічних працівників і особистісного розвитку всіх суб'єктів освітнього процесу.

Упродовж багатьох років нашої участі в дослідно-експериментальній роботі сформувалася система її організації, що складається з таких етапів:

- визначення підходів до поняття «дослідження», «дослідно-експериментальна робота», «інноваційний освітній проєкт» тощо;
- розробка програми формування дослідницьких умінь педагогічних працівників закладу позашкільної освіти;

- визначення суб'єктних функціональних зв'язків для реалізації програми експериментальної діяльності педагогів закладу;
- розробка програми підготовки педагогічних працівників до організації та проведення експерименту на всеукраїнському рівні;
- створення інноваційної інфраструктури як сукупності ресурсів та засобів, що забезпечують здійснення дослідницької діяльності.

В роботі з педагогами ми використовуємо принцип широкого трактування поняття «дослідження»: виділення проблеми, формулювання гіпотези, порівняння явищ, предметів, структурування матеріалу дослідження тощо. При такому підході метою дослідно-експериментальної роботи стає функціональне формування вмінь дослідження як універсального способу освоєння дійсності шляхом підвищення мотивації педагогічних працівників до дослідницької діяльності та активізації їх особистісної позиції в освітньому процесі закладу позашкільної освіти, основою яких є набуття суб'єктно нових професійних знань і компетентностей.

Упродовж усіх років участі педагогічного колективу в дослідно-експериментальній роботі на всеукраїнському рівні відбувалось удосконалення програми формування дослідницьких умінь і навичок педагогічних працівників, що здійснюється на основі принципів індивідуалізації (визначення можливостей кожного суб'єкта освітньої діяльності) та диференціації (розширення переліку форм і методів дослідницької діяльності в закладі позашкільної освіти).

У контексті власного досвіду можемо виділити такі дослідницькі вміння педагогічних працівників як: бачити проблеми; ставити запитання; висувати гіпотези; давати визначення поняттям; класифікувати; спостерігати; проводити експерименти; структурувати матеріал; робити висновки; доводити та захищати свої ідеї.

Необхідним елементом організації дослідно-експериментальної роботи в закладі позашкільної освіти є інноваційна інфраструктура, що являє собою систему зв'язків та порядок взаємодії. Функціональне призначення інноваційної

інфраструктури включає : інформаційне забезпечення; забезпечення навчально-методичними ресурсами; просування та реалізація результатів дослідницької діяльності, а також надання консультативно-методичної допомоги.

Організація дослідно-експериментальної роботи як технологія навчання педагогічних працівників сприяє їх професійному зростанню, розширюючи їх пізнання (професійний модуль), розвиваючи їх професійно-педагогічні компетенції; дає можливість встановити тісну взаємодію між усіма суб'єктами освітнього процесу. Про готовність до організації досліджень та збільшену активність педагогічних працівників закладу позашкільної освіти у проведенні дослідно-експериментальної роботи на всеукраїнському рівні свідчать наступні діаграми.



Участь в експериментах всеукраїнського рівня формує наступні вміння: створювати умови для самоосвіти педагогічних працівників; залучати суб'єктів освітньої діяльності до дослідно-експериментальної роботи; знаходити джерела інформації, що містять сучасні науково-теоретичні відомості з питань, що окреслюють сферу дослідження.

Залучення педагогічного колективу до проведення дослідно-експериментальної роботи на всеукраїнському рівні сприяє досягненню якісно нових результатів у діяльності закладу позашкільної освіти, підвищенню ресурсних і функціональних можливостей педагогічних працівників, формуванню у них нових системних якостей, інтеграції теоретичної фундаментальності освітнього процесу з практико-орієнтованістю.

**Дослідно-експериментальна робота на всеукраїнському рівні
Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» м. Києва з 2011 року**

№ з/п	Назва експерименту, інноваційного освітнього проєкту	Термін проведення	Наказ про початок (долучення, продовження)	Наказ про завершення
1.	«Організаційно-педагогічні засади допрофесійної і професійної освіти в умовах багатoproфільного позашкільного навчального закладу» на базі Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» міста Києва	2011 – 2015 рр.	Наказ МОН України від 07.07.2011 р. № 763	Наказ МОН України від 08.07.2016 р. № 97
2.	«Концептуальні основи модернізації змісту позашкільної освіти» на базі Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» міста Києва	2016 – 2022 рр.	Наказ МОН України від 30.06.2016 р. № 723	Наказ МОН України від 31.01.2023 р. № 102

3.	«Науково-методичні засади формування мережецентричного середовища «Музейна планета» у загальноосвітніх навчальних закладах» на базі загальноосвітніх навчальних закладів Волинської, Дніпропетровської, Одеської, Чернівецької областей та міста Києва	2016 – 2020 рр.	Наказ МОН України від 18.08.2017 р. № 1196	Наказ МОН України від 11.02.2021 р. № 171
4.	«Теоретико-методологічні засади моделювання розвитку авторських шкіл» на базі загальноосвітніх навчальних закладів України	2017 – 2021 рр.	Наказ МОН України від 01.08.2018 р. № 835	Наказ МОН України від 19.03.2022 р. № 262
5.	«Система розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти» на базі закладів позашкільної освіти міста Києва, Дніпропетровської, Закарпатської, Рівненської, Тернопільської, Харківської та Черкаської областей	вересень 2023 р. – червень 2028 р.	Наказ МОН України від 06.11.2023 р. № 1374	На даний час реалізується інноваційний освітній проєкт на всеукраїнському рівні

4.5.1. Інноваційний освітній проєкт «Система розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти»

Інноваційний проєкт «Система розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти» проваджується в діяльність



ЗПО згідно з наказом МОН України № 1374 від 06. 11. 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАКАЗ

06.11.2023

м. Київ

№ 1374

Про реалізацію інноваційного освітнього проєкту на всеукраїнському рівні за темою «Система розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти» на базі закладів позашкільної освіти міста Києва, Дніпропетровської, Закарпатської, Рівненської, Тернопільської, Черкаської та Харківської областей у вересні 2023 – червні 2028 років

Відповідно Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності у сфері освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 12 травня 2023 року №552 (зі змінами), зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 07 липня 2023 року за №1155/40211, на підставі клопотань від департаменту освіти і науки виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації) від 05.05.2023 №063-1885, департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації від 17.05.2023 № 2550/0/211-23, департаменту освіти і науки, молоді та спорту Закарпатської обласної державної (військової) адміністрації від 04.05.2023 №01/1057, департаменту освіти і науки Рівненської обласної державної адміністрації від 22.05.2023 № вих-1507/23, департаменту освіти і науки Тернопільської обласної військової адміністрації від 11.05.2023 № 1.1-17/1241-04.13, департаменту науки і освіти Харківської обласної державної (військової) адміністрації від 02.05.2023 №01-19/962/1-23, управління освіти і науки Черкаської обласної державної адміністрації від 10.05.2023 № 10758/02/11-01/-30, висновку науково-методичної комісії з інноваційної діяльності сектору дошкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної), позашкільної освіти та виховання Науково-методичної ради Міністерства освіти і науки України (протокол від 17 серпня 2023 року № 23), урахуваючи пункт 1 частини першої статті 22 Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та лист Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти» від 14.09.2023 № 21/08-1571, з метою обґрунтування системи освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти

НАКАЗУЮ:

1. Розпочати реалізацію інноваційного освітнього проєкту на всеукраїнському рівні за темою «Система розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти» на базі закладів позашкільної освіти міста Києва, Дніпропетровської, Закарпатської, Рівненської, Тернопільської, Черкаської та Харківської областей у вересні 2023 – червні 2028 років (далі – Проєкт).

2. Затвердити як такі, що додаються:

1) заявку на реалізацію інноваційного освітнього проєкту на всеукраїнському рівні за темою «Система розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти» на базі закладів позашкільної освіти міста Києва, Дніпропетровської, Закарпатської, Рівненської, Тернопільської, Черкаської та Харківської областей у вересні 2023 – червні 2028 років;

2) програму на реалізацію інноваційного освітнього проєкту на всеукраїнському рівні за темою «Система розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти» на базі закладів позашкільної освіти міста Києва, Дніпропетровської, Закарпатської, Рівненської, Тернопільської, Черкаської та Харківської областей у вересні 2023 – червні 2028 років;

3) склад науково-консультативної ради з реалізації інноваційного освітнього проєкту на всеукраїнському рівні за темою «Система розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти» на базі закладів позашкільної освіти міста Києва, Дніпропетровської, Закарпатської, Рівненської, Тернопільської, Черкаської та Харківської областей у вересні 2023 – червні 2028 років.

3. Науково-методичній комісії з інноваційної діяльності сектору дошкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної), позашкільної освіти та виховання Науково-методичної ради Міністерства освіти і науки України (далі – Комісія):

1) здійснювати супровід реалізації Проєкту, включаючи його проміжні етапи;

2) опрацьовувати звіти за кожний етап, підтверджуючи результати звітів витягом із протоколу засідання Комісії, який надсилається автору ініціативи;

3) заслухати звіт про завершення реалізації Проєкту та подати експертний висновок до Міністерства освіти і науки України для прийняття відповідного рішення.

4. Науково-консультативній раді:

здійснювати науково-методичний та організаційний супровід реалізації Проєкту;

вносити пропозиції щодо необхідних змін у діяльності закладів освіти в межах завдань реалізації Проєкту.

5. Комісії та Державній науковій установі «Інститут модернізації змісту освіти» (Баженов Є.) забезпечити дотримання законодавства усіма суб'єктами інноваційної освітньої діяльності цього Проєкту під час його реалізації.

6. Державній науковій установі «Інститут модернізації змісту освіти» здійснювати організаційно-методичне забезпечення реалізації Проєкту.

7. Органам управління у сфері освіти відповідних обласних державних (військових) адміністрацій сприяти закладам позашкільної освіти, на базі яких реалізується Проєкт, у забезпеченні необхідних умов для організації та реалізації Проєкту.

8. Контроль за виконанням цього наказу покласти на заступника Міністра Сташківа А.

Міністр

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'O' followed by a series of loops and a long, sweeping horizontal stroke extending to the right.

Оксен ЛІСОВИЙ

ЗАТВЕРДЖЕНО

**Наказ Міністерства
освіти і науки України**

06.11.2023 № 1374

ЗАЯВКА

на реалізацію інноваційного освітнього проєкту на всеукраїнському рівні за темою «Система розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти» на базі закладів позашкільної освіти міста Києва, Дніпропетровської, Закарпатської, Рівненської, Тернопільської, Харківської та Черкаської областей у вересні 2023 – червні 2028 роках

Опис основних ідей. Актуальність.

Трансформаційні зміни позашкільної освіти відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року (2016 р.) зумовлюють затребуваність на активних і відповідальних громадян, патріотів-інноваторів, успішних, підприємливих, компетентних, які здатні визначати особистісні соціально значущі цілі й досягати їх, критично мислити, креативно працювати в команді та спонукають до переосмислення цілей, професійних функцій і ролей педагогів та керівників закладів позашкільної освіти, відновлювальних напрямів змісту їхньої діяльності.

За даними державної статистики в Україні у 2019–2020 н.р. в сфері управління МОН України функціонувало 1389 закладів позашкільної освіти (будинки, центри, клуби, станції дитячої творчості тощо), що на 20 більше – 1369 в порівнянні зі станом на 1 січня 2015 р.; на їх базі працюють 73,7 тис. гуртків (творчих об'єднань, секцій, студій тощо), які відвідували майже 1,2 млн. дітей.

Нового сутнісного сенсу і смислу у воєнний та повоєнний час набуватимуть державно-громадська форма управління та державно-приватне партнерство закладів позашкільної освіти, роль громад у відновленні системи, мережі закладів позашкільної освіти, фінансове, кадрове, матеріально-технічне забезпечення. Освітня діяльність закладів позашкільної освіти передбачає розв'язання низки ключових проблем, а саме:

визначення світоглядно-філософських засад, концептуальних підходів до здійснення трансформаційних процесів, умов впровадження ідей, інновацій, технологій в систему діяльності педагогічних колективів та управління;

відповідного науково-методичного супроводу на всіх рівнях партнерської

суб'єкт-суб'єктної взаємодії, розроблення відповідних концептуальних моделей, навчальних програм і кейсів, педагогічних технологій впровадження освітнього менеджменту;

створення освітньо-цифрового середовища в багатопрофільних закладах позашкільної освіти.

Вирішення перерахованих проблем можна досягнути шляхом розроблення науково-методичних засад, впровадження системи розвитку освітнього менеджменту та раціональної її реалізації на практиці.

Питання ефективності впровадження освітнього менеджменту в діяльність багатопрофільних закладів позашкільної освіти є недостатньо дослідженими і потребують більш системного вивчення та узагальнення існуючого досвіду.

Аналіз педагогічної літератури з проблеми дослідження нормативно-правової бази і практики управління сучасними закладами позашкільної освіти, результатів наукових розвідок учених дозволяє виявити суперечності, що породжують проблеми теоретичного та прикладного характеру: між вимогами демократичного суспільства до підвищення ефективності освітнього менеджменту в сфері позашкільної освіти, впровадження відкритих і гнучких демократичних моделей освітнього менеджменту й інновацій, недостатньою розробленістю теорії освітнього менеджменту позашкільною освітою на демократичних і партнерських засадах та готовністю значної частини управлінських і педагогічних кадрів до забезпечення умов набуття вихованцями (учнями) та слухачами якісної освіти в умовах соціальних викликів, війни та повоєнного відновлення позашкільної освіти в Україні; між необхідністю впровадження системних трансформаційних змін у системі позашкільної освіти, розширення освітніх послуг та відсутністю раціонально обґрунтованих концептуальних, організаційно-педагогічних, фінансово-економічних і правових засад діяльності закладів позашкільної освіти, стратегій інноваційного розвитку на різних її рівнях; між метою і завданнями інтеграційного розвитку системи освітнього менеджменту позашкільної освіти та концептуально процесуальною невизначеністю умов їх реалізації на рівні локального закладу позашкільної освіти в процесі трансформації.

Отже, актуальність, схарактеризовані проблеми практики, розв'язання виявлених проблем і сформульованої сукупності суперечностей убачається можливим у результаті системного науково виваженого вивчення окресленої проблеми – впровадження освітнього менеджменту в позашкільну освіту, проведення експериментального дослідження й доведення його результативності на практично-імплементативному рівні. Саме цим зумовлюється вибір теми інноваційного освітнього проєкту **«Система розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти»**.

Об'єкт дослідження: процес розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти.

Предмет дослідження: концептуальні, нормативні, ресурсні, організаційні, методичні засади системи розвитку освітнього менеджменту у багатопрофільних закладах позашкільної освіти.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити систему розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти.

Гіпотеза дослідження полягає в припущенні, що високий рівень готовності суб'єктів освітньої діяльності багатопрофільних закладів позашкільної освіти до впровадження системи розвитку освітнього менеджменту прямо кореляційно залежить від успішної імплементації в освітній процес теоретично обґрунтованої концептуальної функційно-структурної моделі системи освітнього менеджменту в умовах компетентнісно орієнтованого освітнього процесу.

Завдання дослідження:

Проаналізувати концептуальні підходи до визначення сутності й специфіки феномену «система розвитку освітнього менеджменту» в багатопрофільних закладах позашкільної освіти.

Проаналізувати ресурсне забезпечення багатопрофільних закладів позашкільної освіти (матеріально-технічне і кадрове забезпечення роботи гуртків, секцій, студій, творчих об'єднань кваліфікованими фахівцями, збереження балансу традиційних напрямів позашкільної освіти та сучасних напрямів освітньої діяльності (IT, STEM/STEAM-освіта, LEGO-конструювання, робототехніка) щодо задоволення освітніх запитів, потреб й інтересів здобувачів позашкільної освіти та можливостей для створення сучасного освітньо-цифрового середовища, розширення надання онлайн-послуг з позашкільної освіти.

Проаналізувати за визначеними критеріями та показниками відбору і систематизувати організаційно-методичний інструментарій професійного розвитку та компетентностей педагогічних працівників багатопрофільних закладів позашкільної освіти з упровадження системи розвитку освітнього менеджменту.

Розробити модельну освітню програму закладів позашкільної освіти та впровадити її в освітній процес.

Розробити концептуальну модель системи розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти та її субмоделі (управління освітньою діяльністю з використанням цифрових технологій, організації змішаного навчання, формування професійних компетентностей педагогів багатопрофільного закладу позашкільної освіти, партнерської взаємодії суб'єктів освітнього процесу тощо).

Експериментально перевірити ефективність запропонованої концептуальної системи розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти за розробленими критеріями та показниками.

Розробити програму курсу з освітнього менеджменту для педагогічних працівників закладів позашкільної освіти.

Розробити навчально-методичне забезпечення розвитку системи освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти.

Теоретико-методологічна основа проєкту:

Діяльність закладів позашкільної освіти функціонують відповідно до базового Закону України «Про освіту» (2017 р. зі змінами 2019 р. і 2020 р.), Закону України «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.), «Про позашкільну освіту», (2021 р.), «Про охорону дитинства» (2001 р.), «Про інноваційну діяльність» (2000 р.), Концепції розвитку громадянської освіти в Україні (2018 р.), Концепції розвитку педагогічної освіти (2018 р.), Національного стандарту України «Система управління якістю» ДСТУ ISO 9001:2009 та ін.

Підґрунтям дослідження слугують теоретико-методологічні засади і концептуальні положення менеджменту, що сформульовані зарубіжними та вітчизняними вченими (М. Альбертом, Ф. Армбрехтом, М. Армстронгом, В. Кременем, М. Коленсо, С. Маркідсом, М. Месконом, О. Биковською, С. Велігорською, В. Вербицьким, Г. Ковганич, В. Мачуським, Г. Пустовітом, Ф. Хедоурі та ін.). Наявність підвищеного інтересу до різних наукових шкіл менеджменту засвідчують численні публікації вітчизняних науковців.

Сутність, різноманітні аспекти управління розвитком освіти, освітології, інноваційного менеджменту й управління позашкільною освітою розкрито в наукових розвідках В. Береки, В. Гриньової, Г. Єльнікової, Л. Калініної, В. Лугового, О. Мармази, В. Маслова, В. Мельник, В. Могілевської, Н. Ничкало, Р. Науменко, Л. Паращенко, В. Приходька, С. Сисоєвої, Т. Свирської, Т. Сущенко, Н. Ткалич, інших вітчизняних і зарубіжних учених.

Над розробленням організаційних засад управління позашкільною освітою та формуванням понятійного апарату в різні часи працювали багато відомих науковців, зокрема: теорія систем і системний аналіз у позашкільній освіті (В. Вербицький, О. Верещак, О. Іонова, В. Слуцький та ін.); психологічні й педагогічні основи соціалізації особистості в системі позашкільної освіти (О. Литовченко, Є. Мединський, А. Москальова, Г. Наседкіна, В. Панок, О. Просіна та ін.); загальнотеоретичні основи позашкільної освіти (В. Балахтар, Л. Войчук, Н. Ганнусенко, І. Єрмаков, Л. Животенко, В. Заярна, Я. Косар, Є. Красняков, В. Кудін, Б. Купріянов, Т. Лукіна, Л. Мазурик, В. Міленін, Н. Савенко та ін.); концептуальні положення і висновки щодо організації допрофесійної та професійної підготовки учнів у закладах позашкільної освіти

(О. Антонова, Л. Дейдиш, Л. Ковбасенко, Е. Ніколенко, І. Первушевська, О. Шамрай та ін.); взаємодія закладів позашкільної освіти з сім'ями вихованців і громадою (М. Ворон, Н. Клокар, В. Марченко, І. Мачуська, Т. Сорочан, Н. Софій, та ін.); теоретичні розробки і методичні рекомендації щодо вдосконалення змісту позашкільної освіти (Н. Белоглазова, В. Богута, Г. Дембровська, О. Драган, А. Журило, О. Земляна, Г. Каліберда, Є. Копилець, В. Маринич, Л. Мартинюк, А. Мащенко, С. Подтереба, Л. Черкашина та ін.).

Провідні науковці відзначають, що у вітчизняній системі позашкільної освіти управління освітнім процесом сприймається більше в прагматичному аспекті як узгодження навчальних програм шляхом інтегрованих курсів, кейсів.

Тому провідна роль у забезпеченні всебічного особистісного розвитку дітей та юнацтва, їхньої соціалізації, підвищення творчого потенціалу молоді та свідомого професійного самовизначення на основі законодавчо визначених норм для всіх громадян України та інших нормативно-правових актів, спрямована на досягнення мети позашкільної освіти: створення умов для розвитку здібностей та обдарувань вихованців (учнів) і слухачів, саморозвитку та самореалізації особистості, формування соціально-громадянського досвіду.

Науково-педагогічні принципи інноваційного освітнього проекту узгоджуються із загальними педагогічними принципами гуманізації та демократизації, цілісності та системності, наступності й неперервності, інтеграції науки і практики, інноваційності.

Специфіку реалізації проекту розкривають **принципи:**

гуманізації, що полягає у визнанні людини найвищою цінністю, розумінні дитини, доброзичливому ставленні до неї, довірі, прийнятті дитини такою, якою вона є, зміні її поведінки через позитив;

індивідуалізації – утверджує унікальність і неповторність кожної дитини, визначає її інтереси, потреби у житті;

регіоналізації – обумовлює варіативність інноваційного розвитку закладу освіти з урахуванням їх регіональних особливостей, який розширює простір можливостей творчої самореалізації особистості педагога закладу позашкільної освіти;

добровільності – виступає необхідною умовою ефективності втілення **???** ідеї :

педагогічного співробітництва суб'єктів освітньої діяльності задля розроблення та практичної реалізації оригінальної педагогічної системи в практику роботи педагогічних колективів багатoproфільних закладів позашкільної освіти;

ідеї морально відповідального вибору – забезпечує розширення можливостей свободи у виборі шляхів утілення відповідної технології з реалізації проекту;

ідеї технологізації – передбачає дотримання чіткої послідовності етапів реалізації технології, що гарантує досягнення передбачуваного результату;

ідеї персоналізації – обґрунтовує індивідуальний рівень виконавської майстерності педагога щодо впровадження інновацій у практику;

ідеї альтруїзму – виявляється у безкорисливій любові і турботі про іншу людину;

неперервності, що характеризує процес виховання як такий і триває протягом усього життя людини;

цілісності, за яким консолідуються зусилля усіх суб'єктів освітнього процесу в одну систему;

природовідповідності – виховання дітей з урахуванням їх індивідуальних особливостей, темпераменту, якостей, нахилів, здібностей, вікових особливостей, природних умов, соціального оточення, народних традицій тощо;

педагогічної компетентності, що полягає у доцільному використанні педагогічних форм, методів, добору змісту, педагогічній тактовності;

діагностичності – обов'язкове визначення й оцінювання результатів, установа ефективності реалізації проєкту, відповідності його потребам та запитам суб'єктів освітнього процесу закладу позашкільної освіти.

Реалізація визначених завдань проєкту передбачає використання сукупності таких методів, як :

Теоретичні методи :

аналітичні (аналіз діючих нормативних документів, навчальних планів, програм, теоретичної літератури з педагогіки, психології, вікової фізіології, освітнього менеджменту, управління освітою, управління позашкільною освітою з метою визначення теоретико-методичних засад системи розвитку освітнього менеджменту в закладах позашкільної освіти та забезпечення науково-методичного супроводу цього процесу);

узагальнювальні (синтез і формалізація досліджень для створення концептуальної моделі та її субмоделей на визначених та обґрунтованих концептуально-світоглядних і теоретико-методологічних засадах);

інтерпретаційні (інтерпретація даних анкетування; тестування; порівняння результатів попередніх досліджень у процесі системи розвитку);

проєктувальні (прогнозування та моделювання системи розвитку освітнього менеджменту, освітнього процесу, організації змішаного навчання, професійного розвитку педагогічних працівників та інших).

Емпіричні методи :

збір та накопичення даних про стан ефективності впровадження розробленої системи розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти;

аналіз даних дослідження з реалізації інноваційного освітнього проєкту

на початку та в кінці реалізації проєкту;
статистично-математична обробка одержаних результатів.

Основний метод дослідження – педагогічний експеримент.

База дослідження : багатопрофільні заклади позашкільної освіти міста Києва, Дніпропетровської, Закарпатської, Рівненської, Тернопільської, Харківської, Черкаської областей.

місто Київ :

Комунальна організація «Центр творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» міста Києва».

Дніпропетровська область :

Комунальний заклад позашкільної освіти «Центр дитячої та юнацької творчості» Жовтководської міської ради.

Закарпатська область :

Комунальний заклад позашкільної освіти «Центр дитячої та юнацької творчості «Сузір'я» Хустської міської ради.

Комунальний заклад Мукачівський центр позашкільної освіти Мукачівської міської ради.

Іршавський міський центр позашкільної освіти Іршавської міської ради.

Центр позашкільної освіти Берегівської міської ради.

Комунальний заклад позашкільної освіти «Центр творчості та спорту» Баранинської сільської ради.

Центр позашкільної роботи і дитячої творчості Воловецької селищної ради.

Комунальний заклад «Центр позашкільної освіти» Ясінянської селищної ради.

Виноградівський еколого-натуралістичний центр позашкільної освіти.

Центр науково-технічної, дитячої та юнацької творчості Рахівської міської ради Рахівського району.

Рівненська область :

Комунальний заклад «Будинок дитячої та юнацької творчості» Березнівської міської ради.

Комунальний заклад позашкільної освіти «Центр дитячої та юнацької творчості» Костопільської міської ради.

Тернопільська область :

Кременецький центр дитячої творчості Кременецької міської ради Тернопільської області.

Харківська область :

Комунальний заклад «Харківський Палац дитячої та юнацької творчості Харківської міської ради Харківської області».

Комунальний заклад «Палац дитячої та юнацької творчості «ІСТОК» Харківської міської ради».

Комунальний заклад «Центр дитячої та юнацької творчості №1 Харківської міської ради».

Черкаська область :

Будинок дитячої та юнацької творчості Смілянської міської ради Черкаської області.

Прогнозована наукова новизна та практична значущість :

У процесі реалізації проєкту передбачається розроблення концептуальної моделі системи розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти та її субмоделей (управління освітньою діяльністю з використанням цифрових технологій, організації змішаного навчання, професійної компетентності педагога багатoproфільного закладу позашкільної освіти, партнерської взаємодії суб'єктів освітнього процесу тощо) на інтеграційних засадах суб'єкт-суб'єктної партнерської взаємодії; розроблення програми курсу з освітнього менеджменту для педагогічних працівників закладів позашкільної освіти та науково-методичного інструментарію дослідження професійного розвитку і компетентності педагогічних працівників багатoproфільних закладів позашкільної освіти з упровадження системи розвитку освітнього менеджменту.

Практична значущість передбачає, що розроблення модельної освітньої програми закладу позашкільної освіти, методичних посібників сприятиме реалізації компетентнісного, діяльнісного та інтеграційного підходів у освітньому процесі на засадах освітнього менеджменту, що буде відображений і адаптований для багатoproфільного закладу позашкільної освіти.

Впровадження методичних рекомендацій та глосарію у систему розвитку освітнього менеджменту для працівників багатoproфільних закладів позашкільної освіти, підготовка та випуск матеріалів науково-практичної щорічної конференції з освітнього менеджменту надасть змогу провести та раціонально організувати реалізацію проєкту й перевірити ефективність функціонування системи розвитку освітнього менеджменту в позашкільній

освіті.

Підвищення кваліфікації педагогічних працівників з питань використання освітнього менеджменту в діяльності суб'єктів багатoproфільному закладі позашкільної освіти дозволить підготувати висококваліфікованих педагогів позашкільної освіти, які зможуть ефективно впроваджувати інноваційні методики й технології, стратагеми та стратегії управління в практику позашкільної освіти.

Вірогідність результатів і висновків дослідження буде забезпечено теоретичним обґрунтуванням вихідних положень дослідження; використанням широкої джерельної бази; комплексом застосованих методів діагностики адекватних предмету, меті й завданням дослідження; реалізацією проекту; репрезентативністю вибірки респондентів, залученням до експерименту педагогів із різним педагогічним стажем, кваліфікацією й компетентністю, а також системою якісного й кількісного аналізу результатів.

Етапи і терміни реалізації проекту: червень 2023 – червень 2028 років

I. Організаційно-підготовчий етап (вересень 2023 року – червень 2024 року)

З'ясувати стан готовності педагогічних працівників багатoproфільних закладів позашкільної освіти до впровадження системи розвитку освітнього менеджменту за визначеними критеріями та показниками.

Створити робочі групи вчених, керівників і педагогів багатoproфільних закладів позашкільної освіти, які здійснюватимуть реалізацію проекту.

Вивчити зарубіжний досвід наукової школи освітнього менеджменту та обґрунтувати можливості творчого використання елементів прогресивного досвіду в діяльності суб'єктів багатoproфільних закладів позашкільної освіти з урахуванням їх специфіки.

Проаналізувати основні підходи до з'ясування сутності феномену «система розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти».

З'ясувати стан навчально-методичного забезпечення у багатoproфільних закладах позашкільної освіти і їх цілеспрямованість на особистісний розвиток (загальнокультурний, розумовий, психічний, емоційний, пізнавальний, соціальний, творчий, фізичний, моральний розвиток і саморозвиток) здобувачів позашкільної освіти.

Проаналізувати ресурсне забезпечення багатoproфільного закладу позашкільної освіти (матеріально-технічне і кадрове забезпечення гуртків, секцій, студій, творчих об'єднань кваліфікованими фахівцями, збереження балансу традиційних напрямів позашкільної освіти та сучасних напрямів

освітньої діяльності (IT, STEM/STEAM-освіта, LEGO-конструювання, робототехніка) щодо задоволення освітніх запитів, потреб й інтересів здобувачів позашкільної освіти і можливостей для створення сучасного освітньо-цифрового середовища та розширення надання онлайн-послуг з позашкільної освіти.

Організувати та провести науково-практичні і методичні заходи для педагогічних працівників та керівників закладів позашкільної освіти, підготовку педагогів до реалізації програми проєкту.

Інформувати громадськість та педагогічну спільноту про особливості освітнього менеджменту і освітнього процесу в експериментальних закладах позашкільної освіти – учасників реалізації проєкту.

Підбиття підсумків I (організаційно-підготовчого) етапу реалізації проєкту.

II. Концептуально-діагностичний етап (червень 2024 року – червень 2025 року)

Розробити концептуальну модель системи розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти та її субмоделей (управління освітньою діяльністю з використанням цифрових технологій, організації змішаного навчання, формування професійних компетентностей педагога багатопрофільного закладу позашкільної освіти, партнерської взаємодії суб'єктів освітнього процесу тощо).

Проаналізувати концептуальні підходи до визначення сутності й специфіки феномену «системи розвитку освітнього менеджменту» в багатопрофільних закладах позашкільної освіти.

Розробити модельну освітню програму багатопрофільних закладів позашкільної освіти та впровадити її в освітній процес.

Розробити інструктивно-методичні матеріали щодо впровадження тематичних розробок дослідження.

Розробити програму курсу підвищення кваліфікації педагогічних працівників з системи розвитку освітнього менеджменту для педагогічних працівників багатопрофільних закладів позашкільної освіти.

Розробити навчально-методичне забезпечення впровадження системи розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти.

Проведення навчально-методичних семінарів, організаційно-консультаційних нарад і тренінгів для педагогів, створення методично-навчальних кейсів за темою дослідження.

Підбити підсумки II (концептуально-діагностичного) етапу реалізації проєкту.

III. Формувальний етап (червень 2025 року – червень 2027 року)

Експериментально перевірити ефективність запропонованої концептуальної системи розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти за розробленими критеріями та показниками.

Проаналізувати за визначеними критеріями відбору та систематизувати організаційно-методичний інструментарій визначення професійного розвитку і компетентностей педагогічних працівників багатoproфільних закладів позашкільної освіти з упровадження системи розвитку освітнього менеджменту.

Проаналізувати раціональний добір, використання та здійснити перевірку ефективності організаційних форм, методів і засобів формування та розвитку компетентностей педагогічних працівників за темою дослідження.

Провести апробацію концептуальної моделі системи розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти та її субмоделей (управління освітньою діяльністю з використанням цифрових технологій, організації змішаного навчання, формування професійних компетентностей педагога багатoproфільного закладу позашкільної освіти, партнерської взаємодії суб'єктів освітнього процесу тощо).

Підвести підсумки апробації програми курсу підвищення кваліфікації педагогічних працівників з освітнього менеджменту для педагогічних працівників закладів позашкільної освіти.

Апробувати та обґрунтувати навчально-методичне забезпечення впровадження освітнього менеджменту, внести корективи до навчальних матеріалів, підготувати рекомендації щодо подальшого розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти.

Підготувати до видання навчальні та навчально-методичні посібники за результатами реалізації проєкту.

Організувати і провести всеукраїнську науково-практичну конференцію «Впровадження системи розвитку освітнього менеджменту в освітній процес багатoproфільних закладів позашкільної освіти».

Підбити підсумки III (формуального) етапу реалізації проєкту.

IV. Узагальнювальний етап (червень 2027 року – червень 2028 року)

Підготувати аналіз результатів реалізації проєкту та сформулювати висновки щодо ефективності системи розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти.

Провести моніторингові дослідження досягнення очікуваних результатів освітньої діяльності та перевірку статистичної гіпотези дослідження.

Здійснити оцінювання (експертну оцінку) результативності реалізації

ефективності інноваційного освітнього проєкту щодо впровадження системи розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти – учасників проєкту.

Сформулювати висновки проведеного дослідження, спрямовані на розповсюдження перспективного досвіду щодо впровадження системи розвитку освітнього менеджменту; підготовка та видання методичних рекомендацій за результатами реалізації проєкту.

Оприлюднити результати реалізації ефективності інноваційного освітнього проєкту у фахових виданнях, засобах масової інформації, на інтернет-ресурсах.

Видати навчально-методичні посібники:

«Освітній менеджмент багатoproфільних закладів позашкільної освіти : теорія і практика»;

«Освітній менеджмент багатoproфільних закладів позашкільної освіти : структурні та організаційні форми, технології»;

«Конкурентоздатність багатoproфільних закладів позашкільної освіти в умовах автономії: професійна досконалість педагогічних працівників, мотиви та стимули діяльності» за результатами реалізації проєкту.

Провести науково-практичну конференцію за підсумками реалізації проєкту.

Підбити підсумки реалізації програми інноваційного освітнього проєкту щодо впровадження системи розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти.

Очікувані результати проєкту:

розроблена програма курсу з освітнього менеджменту для педагогічних працівників закладів позашкільної освіти та навчально-методичне забезпечення розвитку системи освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти;

підготовлений організаційно-методичний інструментарій, спрямований на професійний розвиток педагогів багатoproфільних закладів позашкільної освіти із впровадження системи розвитку освітнього менеджменту;

забезпечена соціально-економічна ефективність результативності впровадження системи розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти;

підготовлені методичні матеріали з освітнього менеджменту та розроблена система їх впровадження в освітній та управлінській діяльності педагогічних працівників і керівників багатoproфільних закладів позашкільної освіти.

Підготовлено та видано:

Модельна освітня програма закладу позашкільної освіти.

Навчально-методичні посібники:

«Освітній менеджмент багатoproфільних закладів позашкільної освіти:

теорія і практика»;

«Освітній менеджмент багатoproфільних закладів позашкільної освіти: структурні та організаційні форми, технології»;

«Конкурентоздатність багатoproфільних закладів позашкільної освіти в умовах автономії: професійна досконалість педагогічних працівників, мотиви та стимули діяльності» за результатами реалізації проєкту.

Програма підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів позашкільної освіти з впровадження системи розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти.

Методичні рекомендації з впровадження освітнього менеджменту для працівників позашкільної освіти.

Глосарій з системи розвитку освітнього менеджменту для багатoproфільних закладів позашкільної освіти.

Матеріали щорічних науково-практичних конференцій з системи розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти.

Склад науково-консультативної ради реалізації проєкту:

Науковий керівник проєкту та автор ініціативи – Мосякова Ірина Юліївна, кандидатка педагогічних наук, заслужений працівник освіти України, директорка Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» міста Києва (к. т. 050-385-93-98).

Координаторка: Кіян Ольга Іванівна, кандидатка педагогічних наук, завідувачка сектору експериментальної педагогіки відділу інноваційної діяльності та дослідно-експериментальної роботи Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти».

Наукові консультанти проєкту :

Калініна Людмила Миколаївна, докторка педагогічних наук, професорка, вчений секретар Інституту педагогіки НАПН України, наукова консультантка.

Кириленко Світлана Володимирівна, кандидатка педагогічних наук, начальниця відділу інноваційної діяльності та дослідно-експериментальної роботи Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти» наукова консультантка.

Марусинець Мар'яна Михайлівна, докторка педагогічних наук, професорка, директорка департаменту освіти і науки, молоді та спорту Закарпатської обласної державної адміністрації, наукова консультантка.

Рогоза Валентин Володимирович, кандидат педагогічних наук,

завідувач відділу STEM-освіти Інституту педагогіки НАПН України, науковий консультант.

Регіональні координатори проєкту :

Борсук Наталія Василівна, заступник директорки Комунальної організації Центр творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» міста Києва.

Борилюк Валентина Анатоліївна, директорка Комунального закладу позашкільної освіти «Центр дитячої та юнацької творчості» Жовтководської міської ради Дніпропетровської області.

Головко Оксана Йосипівна, директорка Комунального закладу позашкільної освіти «Центр дитячої та юнацької творчості «Сузір'я» Хустської міської ради Закарпатської області.

Талабішка Олександр Георгійович, директор Мукачівського центру позашкільної освіти Мукачівської міської ради Закарпатської області.

Буряц Юрій Васильович, директор Іршавського міського центру позашкільної освіти Іршавської міської ради Закарпатської області.

Полянська Тетяна Василівна, директорка Центру позашкільної освіти Березівської міської ради Закарпатської області.

Русинкович Оксана Михайлівна, директорка Комунального закладу позашкільної освіти «Центр творчості та спорту Баранинської сільської ради Закарпатської області.

Чорней Людмила Василівна, директорка Центру позашкільної роботи і дитячої творчості Воловецької селищної ради Закарпатської області.

Шведюк Надія Дмитрівна, директорка Комунального закладу «Центр позашкільної освіти» Ясінянської селищної ради Закарпатської області.

Шереш Світлана Станіславівна, директорка Виноградівського еколого-натуралістичного центру позашкільної освіти Закарпатської області.

Волощук Олеся Володимирівна, директорка Центру науково-технічної, дитячої та юнацької творчості Рахівської міської ради Рахівського району Закарпатської області.

Карповець Наталія Василівна, директорка Комунального закладу «Будинок дитячої та юнацької творчості» Березнівської міської ради, Рівненської області.

Михальська Ольга Ярославівна, директорка Комунального закладу позашкільної освіти «Центр дитячої та юнацької творчості» Костопільської міської ради Рівненської області.

Шевчук Тетяна Дем'янівна, директорка Кременецького центру дитячої творчості Кременецької міської ради Тернопільської області;

Боровська Світлана Василівна, директорка Комунального закладу «Харківський Палац дитячої та юнацької творчості Харківської міської ради Харківської області».

Жуганець Евеліна Анатоліївна, директорка Комунального закладу «Палац дитячої та юнацької творчості «ІСТОК» Харківської міської ради».

Табурова Євгенія Миколаївна, директорка Комунального закладу «Центр дитячої та юнацької творчості № 1 Харківської міської ради».

Бакєєва Любов Володимирівна, директорка Будинку дитячої та юнацької творчості Смілянської міської ради Черкаської області.

Науковий керівник,

кандидатка педагогічних наук, директорка Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» міста Києва



Ірина МОСЯКОВА

Координатор,

завідувачка сектору експериментальної педагогіки відділу інноваційної діяльності та дослідно-експериментальної роботи Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти», кандидатка педагогічних наук

Ольга КІЯН

ЗАТВЕРДЖЕНО

**Наказ Міністерства освіти і науки
України**

06.11.2023 № 1374

Програма

реалізації інноваційного освітнього проєкту на всеукраїнському рівні за темою «Система розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти» на базі закладів позашкільної освіти міста Києва, Дніпропетровської, Закарпатської, Рівненської, Тернопільської, Черкаської та Харківської областей у вересні 2023 – червні 2028 роках

№ з/п	Зміст роботи	Строк виконання	Кінцевий результат
I. Організаційно-підготовчий етап (вересень 2023 року – червень 2024 року)			
1.	Нормативно-правове забезпечення експерименту. Аналіз наявних і створення необхідних умов (організаційних, науково-методичних, кадрових, матеріально-технічних, фінансових) для реалізації проєкту	Вересень 2023 року	Створений банк нормативно-правового, організаційно-інформаційного, науково-методичного, матеріально-технічного, фінансового забезпечення реалізації програми проєкту
2.	Налагодження спільної діяльності з установами, що здійснюють науково-методичний супровід дослідно-експериментальної роботи; підписання відповідних угод	Вересень 2023 року	Договори про співпрацю щодо вирішення завдань реалізації проєкту

3.	Проведення педагогічної ради за темою: «Основні завдання діяльності закладу позашкільної освіти на першому етапі реалізації Проєкту «Організаційно-педагогічні умови впровадження системи освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти»	Вересень 2023 року	Рішення педагогічної ради. Затвердження плану роботи на I-й етап
4.	Формування складу творчих груп педагогів, визначення функціональних обов'язків щодо організації та реалізації проєкту, планування роботи творчих груп за напрямками реалізації проєкту	Вересень 2023 року	Створення системи взаємодії закладів/педагогів – учасників реалізації проєкту, внесення змін до планування науково-методичної роботи щодо підвищення професійної компетентності педагогів із впровадження системи освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти
5.	Проведення установчого семінару з проблематики дослідження, визначення ідей та концептуальних положень для практичної реалізації освітнього менеджменту в закладах позашкільної освіти в умовах війни та повоєнного відродження	Вересень 2023 року	Програма установчого семінару та методичні рекомендації з проблематики реалізації проєкту
6.	Провести моніторинг стану готовності педагогічних працівників до інноваційної діяльності	Червень – грудень 2024 року	Інформаційно-аналітичні матеріали щодо стану готовності педагогічних працівників до інноваційної діяльності

7.	Теоретичний аналіз науково-методичної літератури з проблеми впровадження системи розвитку освітнього менеджменту в закладах позашкільної освіти у тому числі в умовах війни та повоєнного відродження	Постійно	Створення бази даних за темою реалізації Проекту. Визначення сучасних орієнтирів щодо проблематики дослідження, питання практичної реалізації упровадження системи освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти в умовах війни та повоєнного відродження
8.	Проведення навчально-методичних семінарів, організаційно-консультаційних нарад і тренінгів для педагогів, створення навчально-методичних кейсів	Постійно	Підвищення рівня професійної компетентності педагогів із системи впровадження освітнього менеджменту
9.	Створення на офіційному сайті закладів позашкільної освіти – учасників реалізації проекту тематичного контенту, з метою забезпечення відкритості та доступності, можливості обміну досвідом з іншими регіонами України	Вересень 2023 року	Тематичний розділ за темою дослідження на офіційному сайті із забезпечення відкритості та доступності перебігу експерименту; доступності до інструктивно-методичних матеріалів; обміну досвідом роботи тощо
10.	Підбиття підсумків I (організаційно-підготовчого) етапу реалізації проекту	Червень 2024 року	Звіт про завершення I (організаційно-підготовчого) етапу реалізації проекту

II. Концептуально-діагностичний етап (липень 2024 року – червень 2025 року)

11.	Розробити концептуальну модель системи розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти та її субмоделей (управління освітньою діяльністю з використанням цифрових	Червень 2024 року. – лютий 2025 року	Розроблення та обґрунтування концептуальної моделі за темою дослідження
-----	---	--------------------------------------	---

	технологій, організації змішаного навчання, формування професійних компетентностей педагога багатoproфільного закладу позашкільної освіти, партнерської взаємодії суб'єктів освітнього процесу тощо)		
12.	Проаналізувати концептуальні підходи до визначення сутності й специфіки феномену «системи розвитку освітнього менеджменту» в багатoproфільних закладах позашкільної освіти	Вересень 2024 року	Підготовлений глосарій з впровадження освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти
13.	Розробити модельну освітню програму багатoproфільних закладів позашкільної освіти та впровадити її в освітній процес	Червень – грудень 2024 року	Підготовлена модельна освітня програма для багатoproфільних закладів позашкільної освіти
14.	Розробити інструктивно-методичні матеріали щодо впровадження тематичних розробок дослідження	Липень 2024 року – лютий 2025 року	Створення кейсів методичного спрямування
15.	Розробити програму курсу підвищення кваліфікації педагогічних працівників з системи розвитку освітнього менеджменту для педагогічних працівників багатoproфільних закладів позашкільної освіти	Жовтень 2024 року	Систематизація організаційних форм, методів і засобів формування та розвитку компетентностей педагогічних працівників
16.	Розробити навчально-методичне забезпечення впровадження системи розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти. Розробити інструктивно-методичні матеріали щодо реалізації проєкту	Червень – грудень 2024 року	Інтерпретація, методичний коментар зібраної інформації, відтворення загальної картини рівня досягнень педагогічних працівників з впровадження освітнього менеджменту

17.	Проведення навчально-методичних семінарів, організаційно-консультаційних нарад і тренінгів для педагогів, створення методично-навчальних кейсів за темою дослідження	Січень – червень 2025 року	Підготовлені програми навчально-методичного забезпечення
18.	Підбиття підсумків II-го етапу реалізації проєкту	Червень 2025 року	Звіт про завершення II-го етапу реалізації проєкту. Затвердження програми III етапу
III. Формувальний етап (липень 2025 року – червень 2027 року)			
19.	Експериментально перевірити ефективність запропонованої концептуальної системи розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти за розробленими критеріями та показниками	Червень 2025 року – серпень 2026 року	Експертиза концептуальної системи розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти за розробленими критеріями та показниками
20.	Проаналізувати за визначеними критеріями відбору та систематизувати організаційно-методичний інструментарій визначення професійного розвитку і компетентностей педагогічних працівників багатопрофільних закладів позашкільної освіти з упровадження системи розвитку освітнього менеджменту	Червень – грудень 2026 року	Інтерпретація, пояснення, тлумачення зібраної інформації, відтворення загальної картини рівня досягнень педагогічних працівників з впровадження освітнього менеджменту
21.	Проаналізувати раціональний добір, використання та здійснення перевірки ефективності організаційних форм, методів і засобів формування та розвитку компетентностей педагогічних працівників за	Січень – червень 2026 року	Апробація науково-методичного пакету забезпечення реалізації проєкту

	темою дослідження		
22.	Провести апробацію концептуальної моделі системи освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти та її субмоделей (управління освітньою діяльністю із використанням цифрових технологій, організації змішаного навчання, формування професійних компетентностей педагога багатoproфільного закладу позашкільної освіти партнерської взаємодії суб'єктів освітнього процесу тощо)	Постійно, впродовж етапу	Експертиза концептуальної моделі системи розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти та внесення відповідних коректив
23.	Підвести підсумки апробації програми курсу підвищення кваліфікації педагогічних працівників з освітнього менеджменту для педагогічних працівників закладів позашкільної освіти	Постійно, впродовж етапу	Підсумки моніторингу апробації програми з підвищення рівня професійної компетентності педагогів із впровадження освітнього менеджменту. Корекція матеріалів щодо впровадження програм підвищення кваліфікації педагогічних працівників в освітній процес закладів позашкільної освіти
24.	Апробувати та обґрунтувати навчально-методичне забезпечення впровадження освітнього менеджменту та внести корективи до навчальних матеріалів і підготувати рекомендації щодо подальшого розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти		Підготовлено навчально-методичне забезпечення впровадження освітнього менеджменту та внести корективи до навчальних матеріалів і підготувати рекомендації щодо подальшого розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти

25.	Підготувати до видання навчально-методичні посібники за результатами реалізації проєкту	Вересень 2026 - березень 2027 роки	Подання на експертизу та грифування навчальних та навчально-методичних посібників за результатами реалізації проєкту
26.	Організувати і провести всеукраїнську науково-практичну конференцію «Впровадження системи розвитку освітнього менеджменту в освітній процес закладів позашкільної освіти»	Квітень 2027 року	Програма конференції, навчально-методичні матеріали
27.	Підбити підсумки III (формуального) етапу реалізації проєкту	Червень 2027 року	Звіт за результатами III (формуального) етапу реалізації проєкту
IV. Узагальнювальний етап (липень 2027 року – червень 2028 року)			
28.	Підготувати аналіз результатів експерименту та сформулювати висновки щодо ефективності впровадження системи розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти	Вересень – травень 2028 року	Аналітичні матеріали та додатки навчально-методичного забезпечення за темою дослідження
29.	Провести моніторингові дослідження досягнення очікуваних результатів освітньої діяльності; перевірка статистичної гіпотези дослідження	Вересень – грудень 2027 року. Впродовж етапу	Статистичні моніторингові дані та експертні висновки
30.	Здійснити оцінювання (експертну оцінку) результативності реалізації ефективності інноваційного освітнього проєкту щодо впровадження системи розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти – учасників проєкту	Червень – грудень 2027 року	Експертиза результативності реалізації ефективності інноваційного освітнього проєкту щодо впровадження системи розвитку освітнього менеджменту в освітній процес закладів позашкільної освіти – учасників проєкту.

31.	Сформулювати висновки експериментального дослідження, спрямовані на розповсюдження перспективного досвіду щодо впровадження системи освітнього менеджменту; підготовка та видання, методичних рекомендацій за результатами реалізації проєкту	Травень 2028 року	Аналітично-інформаційні матеріали щодо впровадження навчально-методичного забезпечення освітнього процесу закладів позашкільної освіти
32.	Видати навчально-методичні посібники: «Освітній менеджмент багатoproфільних закладів позашкільної освіти: теорія і практика»; «Освітній менеджмент багатoproфільних закладів позашкільної освіти: структурні та організаційні форми, технології»; «Конкурентоздатність багатoproфільних закладів позашкільної освіти в умовах автономії: професійна досконалість педагогічних працівників, мотиви та стимули діяльності» за результатами проєкту	Травень 2028 року	Навчально-методичні посібники за результатами дослідження
33.	Проведення навчально-методичних семінарів, організаційно-консультаційних нарад і тренінгів для педагогів, створення методично-навчальних кейсів з проблематики дослідження	Січень – травень 2028 року	Програми. Методичні рекомендації
34.	Провести науково-практичну конференцію за підсумками реалізації програми проєкту	Квітень – червень 2028 року	Програма науково-практичної конференції за підсумками реалізації проєкту
35.	Оприлюднити результати реалізації ефективності інноваційного освітнього Проєкту у фахових виданнях, засобах масової інформації, на інтернет-ресурсах	Постійно, протягом етапу	Аналітичні звіти за результатами реалізації програми інноваційного освітнього проєкту закладів позашкільної освіти, в засобах масової інформації, відкритих джерелах

			інформації
36.	Підбити підсумки реалізації програми інноваційного освітнього проєкту на всеукраїнському рівні щодо впровадження системи розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти	Червень 2028 року	Звіт. Узагальнені матеріали завершення реалізації програми інноваційного освітнього проєкту

Науковий керівник,

кандидатка педагогічних наук,
директорка Центру творчості дітей та юнацтва
«Шевченківець» міста Києва



Ірина МОСЯКОВА

Координатор,

завідувачка сектору експериментальної педагогіки відділу
інноваційної діяльності та дослідно-експериментальної
роботи Державної наукової установи
«Інститут модернізації змісту освіти»,
кандидатка педагогічних наук

Ольга КІЯН

ЗАТВЕРДЖЕНО

**Наказ Міністерства
освіти і науки України**

06.11.2023 1374

Склад науково-консультативної ради реалізації інноваційного освітнього проєкту на всеукраїнському рівні за темою «Система розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти» на базі закладів позашкільної освіти міста Києва, Дніпропетровської, Закарпатської, Рівненської, Тернопільської, Черкаської та Харківської областей у червні 2023 – червні 2028 років

Науковий керівник проєкту та автор ініціативи – Мосякова Ірина Юліївна, кандидатка педагогічних наук, Заслужений працівник освіти України, директорка Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» міста Києва (к. т. 050-385-93-98).

Координатор:

Кіян Ольга Іванівна, кандидатка педагогічних наук, завідувачка сектору експериментальної педагогіки відділу інноваційної діяльності та дослідно-експериментальної роботи Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти».

Наукові консультанти:

Калініна Людмила Миколаївна, докторка педагогічних наук, професорка, вчений секретар Інституту педагогіки НАПН України, наукова консультантка.

Кириленко Світлана Володимирівна, кандидатка педагогічних наук, начальниця відділу інноваційної діяльності та дослідно-експериментальної роботи Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти» наукова консультантка.

Марусинець Мар'яна Михайлівна, докторка педагогічних наук, професорка, директорка департаменту освіти і науки, молоді та спорту Закарпатської обласної державної адміністрації, наукова консультантка.

Рогоза Валентин Володимирович, кандидат педагогічних наук, завідувач відділу STEM-освіти Інституту педагогіки НАПН України, науковий консультант.

Регіональні координатори:

Борсук Наталія Василівна, заступник директорки Комунальної організації Центр творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» міста Києва.

Борилюк Валентина Анатоліївна, директорка Комунального закладу позашкільної освіти «Центр дитячої та юнацької творчості» Жовтководської міської ради Дніпропетровської області.

Головка Оксана Йосипівна, директорка Комунального закладу позашкільної освіти «Центр дитячої та юнацької творчості «Сузір'я», Хустської міської ради Закарпатської області.

Талабішка Олександр Георгійович, директор Мукачівського центру позашкільної освіти Мукачівської міської ради Закарпатської області.

Буряц Юрій Васильович, директор Іршавського міського центру позашкільної освіти Іршавської міської ради Закарпатської області.

Полянська Тетяна Василівна, директорка Центру позашкільної освіти Берегівської міської ради Закарпатської області.

Русинкович Оксана Михайлівна, директорка Комунального закладу позашкільної освіти «Центр творчості та спорту Баранинської сільської ради Закарпатської області.

Чорней Людмила Василівна, директорка Центру позашкільної роботи і дитячої творчості Воловецької селищної ради Закарпатської області.

Шведюк Надія Дмитрівна, директорка Комунального закладу «Центр позашкільної освіти» Ясінянської селищної ради Закарпатської області.

Шереш Світлана Станіславівна, директорка Виноградівського еколого-натуралістичного центру позашкільної освіти Закарпатської області.

Волощук Олеся Володимирівна, директорка Центру науково-технічної, дитячої та юнацької творчості Рахівської міської ради Рахівського району Закарпатської області.

Карповець Наталія Василівна, директорка Комунального закладу «Будинок дитячої та юнацької творчості» Березнівської міської ради Рівненської області.

Михальська Ольга Ярославівна, директорка Комунального закладу позашкільної освіти «Центр дитячої та юнацької творчості» Костопільської міської ради Рівненської області.

Шевчук Тетяна Дем'янівна, директорка Кременецького центру дитячої творчості Кременецької міської ради Тернопільської області;

Боровська Світлана Василівна, директорка Комунального закладу «Харківський Палац дитячої та юнацької творчості Харківської міської ради Харківської області».

Жуганець Евеліна Анатоліївна, директорка Комунального закладу «Палац дитячої та юнацької творчості «ІСТОК» Харківської міської ради».

Табурова Євгенія Миколаївна, директорка Комунального закладу «Центр дитячої та юнацької творчості № 1 Харківської міської ради».

Бакєєва Любов Володимирівна, директорка Будинку дитячої та юнацької творчості Смілянської міської ради Черкаської області.

**Генеральний директор
директорату шкільної освіти**



Ігор ХВОРОСТЯНИЙ

СХВАЛЕНО:
науково-методичною комісією з інноваційної діяльності сектору дошкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної), позашкільної освіти та виховання Науково-методичної ради Міністерства освіти і науки України (протокол № 29 від 06 червня 2024 року)

Звіт
про завершення I етапу реалізації інноваційного освітнього проєкту «Система розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти» на базі закладів позашкільної освіти міста Києва, Дніпропетровської, Закарпатської, Рівненської, Тернопільської, Черкаської та Харківської областей за березень 2023 – червень 2024 років

Відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 06.11.2023 року №1374 «Про реалізацію інноваційного освітнього проєкту на всеукраїнському рівні за темою «Система розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти» на базі закладів позашкільної освіти міста Києва, Дніпропетровської, Закарпатської, Рівненської, Тернопільської, Черкаської та Харківської областей у вересні 2023 – червні 2024 років» проводилася реалізація інноваційного освітнього проєкту згідно з планом проведення I (організаційно-підготовчого) етапу та були виконані наступні завдання:

проаналізовано наявні матеріали зі створення необхідних умов (організаційних, науково-методичних, кадрових, матеріально-технічних, фінансових) для реалізації проєкту;

налагоджено спільну діяльність з установами, що здійснюють науково-методичний супровід експериментальної роботи; підписані відповідні угоди;

проведені педагогічні ради за темою: «Основні завдання діяльності закладу позашкільної освіти на першому етапі реалізації Проєкту «Організаційно-педагогічні умови впровадження системи освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти»;

сформовані творчі групи педагогів, визначені функціональні обов'язки щодо організації та реалізації проєкту, спланована робота творчих груп за напрямками реалізації проєкту;

проведено установчий семінар з проблематики дослідження, для практичної реалізації освітнього менеджменту в закладах позашкільної освіти в умовах війни та повоєнного відродження;

проведений моніторинг стану готовності педагогічних працівників до інноваційної діяльності;

зроблено теоретичний аналіз науково-методичної літератури з проблеми впровадження системи розвитку освітнього менеджменту в закладах позашкільної освіти у тому числі в умовах війни та повоєнного відродження;

проведені навчально-методичні семінари, організаційно-консультаційні наради і тренінги для педагогів, створені навчально-методичних кейсів;

створення на офіційному сайті закладів позашкільної освіти – учасників реалізації проекту тематичного контенту з метою забезпечення відкритості та доступності, можливості обміну досвідом з іншими регіонами України.

Інноваційний освітній проєкт спрямований на розроблення концептуальної моделі системи розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти та її субмоделей (управління освітньою діяльністю з використанням цифрових технологій, організації змішаного навчання, професійної компетентності педагога багатопрофільного закладу позашкільної освіти, партнерської взаємодії суб'єктів освітнього процесу тощо) на інтеграційних засадах суб'єкт-суб'єктної партнерської взаємодії; розроблення програми курсу з освітнього менеджменту для педагогічних працівників закладів позашкільної освіти та науково-методичного інструментарію професійного розвитку і компетентностей педагогічних працівників багатопрофільних закладів позашкільної освіти з упровадження системи розвитку освітнього менеджменту.

Метою проведення експериментального дослідження є впровадження відкритих і гнучких демократичних моделей освітнього менеджменту й інновацій та готовність значної частини управлінських і педагогічних кадрів до забезпечення умов набуття вихованцями якісної освіти в умовах соціальних викликів, війни та повоєнного часу у відновленні позашкільної освіти в Україні.

Для здійснення науково-теоретичного забезпечення змісту освітнього проєкту впродовж звітнього періоду науковим керівником експерименту були проведені консультації, засідання творчих груп, наради, семінари для учасників проєкту в очному та заочному форматах. З метою підвищення рівня професійної компетентності педагогів, у розрізі впровадження освітнього менеджменту, завдання інноваційного освітнього проєкту були конкретизовані науковим керівником І.Ю. Мосяковою на установчій педагогічній раді (в онлайн-режимі) 29 серпня 2023 року «Стратегія діяльності педагогічних колективів – учасників проєкту у 2023/2024 н.р.» за темою дослідження.

Протягом звітнього періоду проведений аналіз наявних і створені необхідні умови (організаційні, науково-методичні, кадрові, матеріально-технічні, фінансові) для реалізації проєкту. На виконання Програми реалізації освітнього інноваційного проєкту проведено аналіз наукової та психолого-педагогічної літератури за темою реалізації проєкту. Протягом даного етапу реалізації проєкту було організовано вивчення і обґрунтований аналіз досвіду закладів позашкільної освіти України і зарубіжних країн, де

підґрунтям слугують теоретико-методологічні засади і концептуальні положення менеджменту, розкривається сутність та різноманітні аспекти управління розвитком освіти, інноваційного менеджменту й управління позашкільною освітою в розрізі упровадження STEM-освіти в освітній процес, різнобічного розвитку особистості здобувача в умовах закладу позашкільної освіти та використання можливостей впровадження елементів досвіду в аспекті досліджуваної проблеми з урахуванням специфіки закладу. На основі здійсненого аналізу наукових джерел було вивчено тематику наукових публікацій, зміст монографій з проблеми дослідження, проаналізовано досвід роботи навчальних закладів України та власний досвід з організації менеджменту в розрізі STEM-освіти сьогодні. Відкрито процес створення банку нормативно-правового, організаційно-інформаційного, науково-методичного, матеріально-технічного та фінансового забезпечення реалізації проєкту, що становлять концептуальну базу дослідження.

Визначено сучасні орієнтири щодо проблематики дослідження, питання практичної реалізації упровадження системи освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти та створено інформаційний банк даних для забезпечення реалізації програми проєкту.

Відповідно до завдань проєкту сформовані творчі групи педагогів, визначені функціональні їх обов'язки щодо організації та реалізації проєкту, складений план роботи творчих груп за напрямками дослідження. Створена система взаємодії закладів/педагогів – учасників реалізації проєкту, внесені зміни до планування науково-методичної роботи щодо підвищення професійної компетентності педагогів із упровадження системи освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти.

Від педагога залежить формування локальної стратегії розвитку освітнього менеджменту, визначення пріоритетів щодо створення сучасної моделі іміджу закладу, формування новаторської культури, саморозвитку самого педагога та самоствердження здобувача освіти/вихованця закладу позашкільної освіти. Впродовж жовтня – грудня 2023 року творчими групами закладів освіти було проведено дослідження готовності педагогів до інноваційної діяльності.

У процесі I етапу діяльності реалізації проєкту було визначено критерії діагностування початкового рівня розвитку професійної мобільності педагогів та рівень готовності педагогів до впровадження даного проєкту. Аналіз готовності керівників гуртків здійснювався на основі розроблених методик, зокрема анкет, опитувальників, тестів, моніторингових досліджень : «Вивчення професійної готовності вчителів до експериментальної роботи» (І. Зверева), «Визначення готовності до інноваційної діяльності» (О. Козлова, Н. Клокар), технології «Готовність педагога до здійснення інноваційної діяльності» (О. Касьянова, В. Чудакова).

Оцінка стану готовності педагогів до дослідницько-експериментальної діяльності здійснювалася за такими напрямками :

– визначення рівня інформованості педагогічних працівників закладів ПО – учасників проєкту про інноваційні технології;

- з'ясування стану володіння змістом і методикою дослідницько-експериментальної діяльності;
- оцінка особистісної мотивації педагогів до участі у дослідницько-експериментальній діяльності;
- визначення рівня сформованості інноваційної компетентності керівників структурних підрозділів.

Узагальнюючи результати анкетування готовності педагогічних працівників до інноваційної діяльності, виокремлено таке :

новації та експерименти виявилися цікавими в педагогічній діяльності 58,7% опитаних педагогічних працівників закладів позашкільної освіти;

бажання внести зміни у свою роботу приходять до педагогічних працівників найбільше після проходження ними курсів підвищення кваліфікації (57,7%) та перед атестацією (50%);

виділено 2 основні причини, які гальмують упровадження нових педагогічних ідей і технологій – це недостатнє матеріальне забезпечення (76,2%) та психологічна неготовність вихованців до сприйняття інновацій (30,8%);

основна привабливість інноваційної діяльності полягає у можливості запроваджувати нові методи і форми роботи з дітьми у 84,6% опитаних;

виявлено основні внутрішні протиріччя, що заважають створенню нового: сумніви в успішній ролі педагога в інноваційній чи експериментальній роботі (42,3%); невпевненість у позитивному результаті (30,8%);

за сприятливих умов педагоги зможуть застосувати проєктні технології (80,8%);

основними ознаками готовності до створення новацій педагоги вважають бажання експериментувати (53,8%) та прагнення пізнати нове (34,6%);

пріоритет у цілях і цінностях життя віддають сімейному добробуту (65,4%) та можливості самовдосконалюватися (50%);

головні складові успіху для переважної більшості педагогів – це чітке бачення мети (61,%) та наполегливість (34,6%).

Підготовлені інформаційно-аналітичні матеріали щодо стану готовності педагогічних працівників до інноваційної діяльності. З огляду на об'єктивні дані моніторингу, 37% (заклади міста Харкова і Дніпропетровської області працюють в дистанційному форматі або знаходиться на простоях) педагогічних працівників готові долучитися до експериментальної діяльності.

Можна стверджувати, що готовність до інноваційної діяльності є інтегральною якістю особистості, характеризується наявністю та певним рівнем сформованості мотиваційно-орієнтаційних, змістовно-операційних і оцінно-рефлексивних компонентів у їх єдності, що проявляється в прагненні до інноваційної діяльності, в підготовленості до її здійснення на професійному рівні. З впевненістю можна сказати, що заклади мають достатній рівень готовності до впровадження інноваційного освітнього

проекту на всеукраїнському рівні за темою : «Система розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти».

З метою підвищення рівня професійної компетентності із системи впровадження освітнього менеджменту проведено навчально-методичні заходи для педагогів, онлайн-семінари та тренінги :

- «Перформанс-менеджмент керівників гуртків у воєнний період»;
- навчально-методичний семінар «Формування ключових компетенцій керівників гуртків – як менеджерів освіти»;
- тренінг «Формування ефективного мотиваційного механізму управління»;
- семінар «Організаційна культура як дієвий інструмент управління»;
- тренінг «Основні принципи тайм-менеджменту».

З метою успішного впровадження проекту та вирішення завдань його реалізації на площині освітнього менеджменту закладами позашкільної освіти впродовж звітнього періоду були визначені партнери та оформлені договори про співпрацю, результатом яких стала організація на базі закладів позашкільної освіти – учасників проекту систематичних занять гуртків та проведення спільних заходів. Упродовж звітнього періоду була забезпечена співпраця з викладачами регіональних закладів вищої освіти, Центрами професійного розвитку педагогічних працівників, Українським державним центром позашкільної освіти, та Інститутом педагогіки НАПН України задля проведення творчих взаємообмінів напрацьованим досвідом. Визначилися напрями роботи :

- участь у науково-практичних конференціях;
- участь у міжнародних наукових пікніках, науково-пізнавальних програмах;
- організація занять гурткової роботи на базі наукових кафедр;
- підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- проведення спільних методичних, культурних та творчих заходів;
- проходження педагогічної практики студентами ЗВО профільних напрямів на базі закладів позашкільної освіти;
- співпраця в рамках МАН.

Поширення ідей інноваційної діяльності учасниками проекту проводилась шляхом організації заходів навчально-методичного спрямування, участі на міському, регіональному, всеукраїнському, міжнародному рівнях.

Згідно з програмою завдань I (організаційно-підготовчого) етапу було організовано та проведено:

11.05.2023 р. перший дослідно-експериментальний ХАБ : ідея, стратегія, результат. Учасники дослідно-експериментального ХАБу уклали Резолюцію про те, що представлений інноваційний проект буде мати важливе значення для всебічного розвитку здобувачів позашкільної освіти та сприятиме розвитку інноваційного потенціалу країни;

26.10.2023 р. в рамках п'ятнадцятої міжнародної виставки «Інноватика в сучасній освіті» в форматі онлайн було проведено всеукраїнську конференцію «Трансформація новаторського досвіду педагогічних працівників закладу позашкільної освіти в інноваційні практики майбутнього». За матеріалами виступів учасників конференції було підготовлено та видано науково-методичний посібник;

31.01.2024 р. для учасників інноваційного освітнього проєкту було проведено інформаційну онлайн-сесію, де отримали відповіді на запитання щодо реалізації проєкту та було докладно висвітлено проблеми, з якими можуть стикнутися колективи багатoproфільних закладів позашкільної освіти під час реалізації завдань інноваційного проєкту;

18–19.03.2024 р. в змішаному форматі було проведено другий дослідно-експериментальний ХАБ «Сучасний освітній менеджмент». Його учасники познайомились з науково-методичним кейсом менеджера закладу позашкільної освіти; принципами інноваційного розвитку закладу позашкільної освіти на інтеграційних засадах освітнього менеджменту; управлінською компетентністю менеджерів освіти в реалізації технологій «формування психологічної готовності педагогічних працівників закладів позашкільної освіти до інноваційної діяльності» та «розвитку конкурентоздатності особистості у швидкозмінних умовах».

З метою забезпечення відкритості та доступності, можливості обміну досвідом з іншими регіонами України впродовж організаційно-підготовчого етапу на офіційних сайтах закладів освіти створено тематичний контент з метою забезпечення відкритості перебігу реалізації проєкту; доступності до інструктивно-методичних матеріалів; обміну досвідом роботи за темою дослідження тощо.

За результатами проведення I організаційно-підготовчого етапу (вересень 2023 р. – червень 2024 р.) інноваційного освітнього проєкту було виявлено, що професійна діяльність педагогічного колективу в інноваційному режимі стала внутрішньою потребою педагогів і має стійкий, дієвий характер.

Програма I (організаційно-підготовчого) етапу виконана у повному обсязі.

Для ефективного виконання II (концептуально-діагностичного) етапу інноваційного освітнього проєкту на всеукраїнському рівні передбачається:

розробити концептуальну модель системи розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти та її субмоделей (управління освітньою діяльністю з використанням цифрових технологій, організації змішаного навчання, формування професійних компетентностей педагога багатoproфільного закладу позашкільної освіти, партнерської взаємодії суб'єктів освітнього процесу тощо);

проаналізувати концептуальні підходи до визначення сутності й специфіки феномену «система розвитку освітнього менеджменту» в багатoproфільних закладах позашкільної освіти;

підготувати модельну освітню програму багатoproфільних закладів позашкільної освіти та впровадити її в освітній процес;

розробити інструктивно-методичні матеріали навчально-методичного забезпечення щодо дослідження;

розробити програму курсу підвищення кваліфікації педагогічних працівників з системи розвитку освітнього менеджменту для педагогічних працівників багатoproфільних закладів позашкільної освіти;

розробити навчально-методичне забезпечення впровадження системи розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти;

провести навчально-методичні семінари, організаційно-консультаційні наради і тренінги для педагогів, створити методично-навчальні кейси за темою дослідження.

Науковий керівник,

кандидатка педагогічних наук,
директорка Центру творчості дітей та юнацтва
«Шевченківець» міста Києва

Ірина МОСЯКОВА

Координатор,

завідувачка сектору експериментальної педагогіки відділу
інноваційної діяльності та дослідно-експериментальної
роботи Державної наукової установи
«Інститут модернізації змісту освіти»,
кандидатка педагогічних наук

Ольга КІЯН

Наукові консультанти:

Калініна Людмила Миколаївна, докторка педагогічних наук,
професорка, вчений секретар Інституту педагогіки НАПН України.

Рогоза Валентин Володимирович, кандидат педагогічних наук,
старший дослідник, завідувач відділу STEM-освіти Інституту педагогіки
НАПН України.

4.5.2. Самоосвіта – необхідна умова формування дослідницької компетентності педагогічних працівників.

Заклад позашкільної освіти завжди зацікавлений у залученні до роботи висококваліфікованих педагогічних працівників, які здатні працювати на високому рівні, відкриті до апробації нових методів та засобів освітньої діяльності, що сприяють підвищенню якості позашкільної освіти, розвитку професійної самосвідомості та визначення особистої траєкторії професійного зростання. Для цього фахівці повинні бути здатними швидко адаптуватися до змін, мати сформовану здатність розуміння зовнішнього середовища, бути готовими до постійної самоосвіти.

Самоосвіта – самостійна пізнавальна діяльність людини, спрямована на досягнення певних персональних значущих освітніх та культурних цілей: задоволення загальнокультурних запитів, пізнавальних інтересів у сфері діяльності, підвищенні професійної кваліфікації тощо. Самоосвіта є умовою особистого розвитку, самонавчання, самоствердження, самореалізації та є складовою навчання людини протягом всього життя [4, С.798 – 799].

Необхідність самоосвіти диктується, з одного боку, самою специфікою педагогічної діяльності, її соціальною роллю, з іншого боку, реаліями і тенденціями безперервної освіти, що пов'язані з умовами педагогічної праці; потребами суспільства; еволюцією науки і практики; зростаючими вимогами до людини, її здатністю швидко і адекватно реагувати на зміну суспільних процесів та ситуацій; готовністю педагога перебудовувати свою діяльність, вирішувати нові, складніші завдання.

Сенс самоосвіти виявляється у задоволенні пізнавальної активності, зростаючої потреби педагога, у його самореалізації шляхом безперервної освіти.

Суть самоосвіти полягає в оволодінні технікою та культурою розумової праці, вмінні долати перешкоди і вирішувати проблеми, самостійно працювати над власним професійним удосконаленням.

Принципи самоосвіти включають загальність, безперервність, цілеспрямованість, інтегративність, єдність загальної та професійної

культури, індивідуалізованість, взаємозв'язок та спадковість, доступність, випереджальний характер, компенсаторність, перманентність переходів від низьких ступенів до вищих, варіативність.

Мета самоосвіти педагогічних працівників закладу позашкільної освіти – розвиток особистості педагога та підвищення на цій основі рівня його кваліфікації, професіоналізму, продуктивності діяльності.

Мотиви і стимули самоосвіти. Мотив – це внутрішнє бажання людини задовольнити потреби. Стимул – це можливість отримання засобів задоволення потреб в обмін на виконання певних дій.

Структуру основних мотивів педагога можна представити наступним чином.

Мотиви	Стимули
саморозвиток	зростання професійної майстерності; загальнокультурний розвиток
самореалізація	робота, що дозволяє виявити свої можливості; можливість реалізувати свої ідеї
самовираження	лідерство, можливість вести за собою інших
самооцінка (визнання та самоствердження)	відчуття успіху, досягнення; визнання, схвалення; можливість діяти самостійно, довіра; наявність перспектив просування
включеність до колективу (приналежність, причетність)	можливість повноцінного спілкування; добрі стосунки зі співробітниками; участь у виробленні рішень
захищеність	стійка робота без стресів і психологічної напруги; впевненість у завтрашньому дні, справедливість у відносинах із керівництвом
матеріальне благополуччя (фізичні потреби)	отримання зарплати; можливість поліпшення соціально-побутових умов; можливість для відпочинку та підтримання здоров'я

Постійна робота педагога над удосконаленням свого професійного розвитку важлива через специфіку діяльності закладу позашкільної освіти, що спрямована на розвиток та виховання здобувачів позашкільної освіти.

Педагогу вкрай необхідні серйозні знання педагогічних і психологічних засад навчання та виховання, всебічна поінформованість та компетентність у питаннях, що висуваються життям та професійною діяльністю. Тільки шляхом самоосвіти та творчих пошуків педагог прийде до своєї майстерності. Саме тому постійне прагнення самовдосконалення має стати потребою кожного педагога зокрема, і всіх педагогічних працівників закладів позашкільної освіти.

Щоб удосконалювати дослідницьку компетентність педагог повинен постійно накопичувати нові знання, опановувати сучасні педагогічні технології виховання й навчання і тим самим забезпечити інноваційність та креативність свого розвитку.

Самоосвіта виступає основним інструментом професійного зростання педагога та вдосконалення його майстерності. Самоосвіта є багатогранною та багатоплановою. Основними напрямками у системі самоосвіти педагогів закладів позашкільної освіти можуть бути: ознайомлення з новими нормативними документами; відповідність вимогам Професійного стандарту до знань та вмінь педагогічних працівників; ознайомлення з навчально-методичною та науковою літературою; ознайомлення з новими здобутками педагогіки, психології тощо; вивчення банку нових навчальних програм з позашкільної освіти та сучасних педагогічних технологій; ознайомлення з передовою практикою позашкілля; підвищення загальнокультурного рівня.

Найчастіше використовуються такі форми організації самоосвіти педагогів, як: курсова підготовка в інститутах підвищення кваліфікації; здобуття педагогічної освіти; здобуття вищої або другої вищої освіти, другої спеціальності; перепідготовка; дистанційні курси підвищення кваліфікації, конференції, семінари, тренінги, майстер-класи, вебінари, воркшопи, стажування, форуми, менторство, коучинг тощо; індивідуальна робота з самоосвіти (дослідно-експериментальну роботу з певної проблематики, вивчення науково-методичної літератури, участь у педагогічних радах, науково-методичних об'єднаннях, відвідування занять колег, обмін думками з питань організації занять, змісту навчання, методів викладання, теоретичну

розробку та практичну апробацію різних форм занять, виховних заходів та навчальних матеріалів); творчі кластери за напрямками позашкільної освіти – нова форма організації самоосвіти педагогів.

Кожен педагог має визначити свою траєкторію самовдосконалення та саморозвитку. Самоосвіта педагога починається зі створення певного настрою на самостійну роботу, аналізу труднощів, постановки проблеми, вивчення психолого-педагогічної та методичної літератури з обраної проблеми, планування та прогнозування результатів.

Алгоритм вибудовування системи в роботі з самоосвіти включає: самодіагностику, проблемний аналіз професійної діяльності, фіксацію проблем та їх причин; прийняття рішення про необхідність самовдосконалення (визначається на основі аналізу професійної діяльності, особистісно-професійних потреб, мотивів, цілей); актуалізацію проблемного поля; інтерналізацію інформаційних потоків; визначення стратегії та тактики саморозвитку, вибір теми, розробку програми; реалізацію програми саморозвитку; самоконтроль виконання запланованого; коригування за необхідності ходу виконання програми, змістовної її складової; самоаналіз та самооцінку виконання програми, рівня свого професіоналізму; визначення (оновлення) перспектив творчого зростання; постановка цілей, формулювання завдань.

У структурі самоосвіти педагогів як діяльності розглядається компонентний склад самоосвітньої діяльності педагога: мотиваційні (особистісно-усвідомлена значущість неперервної освіти, професійного вдосконалення, стійкість пізнавальних інтересів, захопленість, установок, відчуття обов'язку, відповідальність), когнітивні (базова культура особистості, наявність достатніх професійних знань і вмінь щодо їх застосування), спеціальні знання та вміння, організаційні (вміння обрати зміст і форми його опанування, планувати власну діяльність і час на неї, самоконтроль, самооцінка), процесуальні (розвинуті навички самостійної пізнавальної діяльності, сформовані операції розумової діяльності, самоаналізу), морально-вольові (особистісні характеристики: допитливість,

критичність, працездатність тощо) складові, що характеризують взаємопов'язаність та взаємодоповнення.

Отже, самоосвіта стає важливою умовою особистісно-професійного розвитку та вдосконалення педагогічних працівників закладів позашкільної освіти, якщо вона здійснюється цілеспрямовано, безперервно та планомірно з урахуванням досвіду, поставлених завдань, обраних способів дій та їхньої узгодженості.

Участь у реалізації інноваційного освітнього проєкту «Система розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти» вимагає ознайомлення з додатковою літературою в межах самоосвіти.

Пропонуємо бібліографічний список видань, що подано нижче.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Монографії

1. Міровська М. Управління освітнім процесом на основі кейс-менеджменту: теорія і практика : монографія / Держ. вищ. навч. закл. «Ун-т менеджменту освіти» НАПН України. Київ : Талком, 2018. 325 с.

2. Шелепко Г. А. Система управління середніми навчальними закладами України (друга половина XIX - початок XX століття) : монографія / Уман. держ. пед. ун-т ім. П. Тичини. Умань : Сочінський М. М., 2019. 274 с.

Розділи колективних монографій

3. Актуальні проблеми освітнього, публічного та соціального менеджменту : монографія / Хриков Є. М. та ін. ; [відп. за вип.: Є. М. Хриков, О. І. Кравченко] ; Луган. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. Харків : ХОГОКЗ, 2019. 326 с. URL:

<https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/3825/KolMonogr3.pdf?sequence=4&isAllowed=y> (дата звернення: 25.10.2025).

4. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі : кол. монографія / за заг. ред.: В. П. Кравця, Г. М. Мешко ; Тернопіл. нац. пед. ун-т ім. В. Гнатюка. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с. URL: http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/16323/1/Monograf_Meshko_in_2020.pdf (дата звернення: 17.10.2025).

5. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми : монографія / Л. М. Калініна та ін. ; наук. ред. Л. М. Калініна ; Ін-т педагогіки НАПН України. Київ : Конві Прінт, 2018. 223 с. URL: https://undip.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/monografia_2018.pdf (дата звернення: 17.10.2025).

6. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : кол. монографія / [авт. кол.: Н. В. Безлюдна, В. В. Бойченко, О. В. Бялик та ін.] ; за заг. ред. О. Л. Кірдан ; Уман. держ. пед. ун-т ім. П. Тичини. Умань : Візаві, 2020. 290 с. URL: http://eprints.zu.edu.ua/32275/1/візаві_текст_2020%20ВІЗАВІ.pdf (дата звернення: 15.10.2025).

Навчальні та навчально-методичні посібники

7. Крамар В. М. Педагогічний менеджмент : навч. посіб. / уклад. В. М. Крамар ; Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 115 с.

8. Найдьонов І. М. Основи освітянського менеджменту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Міжрегіонал. акад. упр. персоналом. Київ :

Персонал, 2019. Ч. 2. 270 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/osn_osvit_men2.pdf (дата звернення: 11.10.2025).

9. Онишків З. М. Основи управління закладом загальної середньої освіти : навч. посіб. для студ. вищ. пед. навч. закл. Тернопіль : Навч. кн.-Богдан, 2018. 191 с.

10. Особливості освітнього менеджменту в умовах Нової української школи : навч.-метод. посіб. для керівників закл. заг. серед. освіти / [Л. В. Вознюк] ; Комун. закл. вищ. освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради». Дніпро : Обдимко О. С., 2019. 68 с.

11. Силабус навчальної дисципліни «Освітній менеджмент» : навч.-метод. посіб. для аспірантів спец. 011 Освітні, педагогічні науки / уклад. О. С. Волярська ; Київ. нац. лінгвіст. ун-т. Київ : КНЛУ, 2022. 34 с. URL: https://aspirantura.knlu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/09/ДВВА-1.6-Силабус_Освітній-менеджмент_22-23.pdf (дата звернення: 10.10.2025).

12. Сікорський П. І. Освітній менеджмент: сто порад директору школи : навч. підруч. Львів : Сполом, 2018. 453 с.

13. Сікорський П. І. Теорія і практика управління навчальним закладом : підручник / Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019. 431 с.

14. Управління закладом освіти: підруч. для здобувачів другого рівня вищ. освіти пед. ун-тів / С. Г. Немченко та ін. ; за ред.: В. В. Крижка, О. С. Бондар ; Бердян. держ. пед. ун-т. 2-ге вид. переробл. і допов. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с. URL: http://eprints.zu.edu.ua/34103/1/Управління%20закладом%20освіти_блок_2022_друк%20%281%29.pdf (дата звернення: 17.10.2025).

15. Управління закладом позашкільної освіти: сучасні тренди, співпраця, проекти : посібник / [Т. Нестерук та ін. ; ред., упоряд.: О. Просіна, Я. Швень] ; Ун-т менеджменту освіти та ін. Біла Церква : Білоцерківдрук, 2020. 251 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/724183/1/a5_останн.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

16. Черепанова С. О. Освітній менеджмент : робоча навч. програма для студентів-магістрів : галузь знань 01 «Освіта, педагогіка», спец. 011 «Освітні, педагогічні науки». Львів : ПАІС, 2018. 35 с.

17. Шоробура І. М. Тренінги з освітнього менеджменту : навч. посіб. / Хмельниц. гуманітар.-пед. акад. Хмельницький : Мельник А. А., 2018. 243 с.

Публікації в періодичних виданнях та збірниках наукових праць

18. Акімов О. Б. Особливості управління інноваційною діяльністю в закладах освіти. *Упр. шк.* 2020. № 34/36. С. 52–55.

19. Атаманчук Ю. М. Характеристика сучасних моделей освіти в аспекті організації процесу інформатизації управлінської діяльності. *Науковий вісник Льотної академії*. Серія: Педагогічні науки : зб. наук. пр. / Нац. авіац. ун-т, Льотна акад. Нац. авіац. ун-ту. Кропивницький : КЛІА НАУ,

2019. Вип. 5. С. 47–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sbfasps_2019_5_7 (дата звернення: 19.10.2025).

20. Бабенко І., Школяр С., Дзекун Ю. Новаторський педагогічний менеджмент як освітня теорія і практика. *Витоки пед. майстерності*. 2022. Вип. 26. С. 5–9. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1777134> (дата звернення: 11.10.2025).

21. Бондаренко І. Модернізація менеджменту в закладі освіти: виклики та тенденції. *Імідж сучас. педагога*. 2024. № 1. С. 14–18. URL: <https://isp.pano.pl.ua/article/view/296535/291195> (дата звернення: 18.10.2025).

22. Вашак О., Гнізділова О., Мартиросян Л. Педагогічний менеджмент як важлива складова системи освіти в Україні. *Інноватика у вихованні* : зб. наук. пр. / Рівнен. держ. гуманітар. ун-т. Рівне, 2021. Вип. 14. С. 35–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inuv_2021_14_6 (дата звернення: 18.10.2025).

23. Віролайн О. Особливості управлінської діяльності в умовах упровадження технологій змішаного навчання в закладі загальної середньої освіти. *Нова пед. думка*. 2021. № 3(107). С. 20–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2021_3_6 (дата звернення: 18.10.2025).

24. Вознюк Л., Доброгорський О. Освітній менеджмент в умовах інноваційних змін. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. Серія: Публічне управління та адміністрування / Дніпров. акад. неперервної освіти. Дніпро, 2023. № 2. С. 35–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdanopua_2023_2_9 (дата звернення: 18.10.2025).

25. Вознюк Л., Мартиненко О. Особливості управління інноваційними процесами в умовах реформування шкільної освіти. *Нова пед. думка*. 2020. № 1(101). С. 12–16. URL: <http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/105/99> (дата звернення: 11.10.2025).

26. Воробйова Є. В., Чеботарьов М. К. Освітній менеджмент у сучасних ЗВО: актуальні тенденції. *Теорія і практика упр. соц. системами*. 2021. № 4. С. 24–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tipuss_2021_4_4 (дата звернення: 11.10.2025).

27. Гагарін М. І. Системний підхід в управлінні та самоуправлінні закладами освіти. *Інновац. педагогіка*. 2023. Вип. 57, т. 1. С. 214–217. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/57/part_1/43.pdf (дата звернення: 11.10.2025).

28. Гаряча С. А., Замулко О. І., Харченко А. М. Портал «Ефективний менеджер освіти» як компенсаторний механізм діяльності керівників закладів освіти. *Пед. вісник*. 2023. № 2(112). С. 29–32. URL: https://znayshov.com/News/Details/pedahohichniy_visnyk_2_2023EFBBBBF (дата звернення: 11.10.2025).

29. Гула О. С. Ефективний освітній менеджмент як передумова успішної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. *Вісник Львівського університету*. Серія педагогічна / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка.

- Львів, 2023. Вип. 38. С. 72–80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VLNU_Ped_2023_38_9 (дата звернення: 11.10.2025).
30. Денисюк Ж. З. Інформаційні технології в освітньому менеджменті: культуротворчі виміри. *Культура і сучасність*. 2023. № 1. С. 3–8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Kis_2023_1_3 (дата звернення: 11.10.2025).
31. Джур О. Є., Бех Я. П. Використання інноваційних технологій в управлінні навчальним закладом. *Молодий вчений*. 2021. № 12(100). С. 255–260. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/2506/2492> (дата звернення: 18.10.2025).
32. Драгунова В. В. Модель упровадження інноваційного менеджменту в систему середньої освіти. *Інновац. педагогіка*. 2019. Вип. 11, т. 1. С. 31–34. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/11/part_1/7.pdf (дата звернення: 18.10.2025).
33. Завгородня О. А., Козирева Л. Л., Гіль С. В. Формування основ антикризового управління в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. *Вересень*. 2023. № 1(96). С. 71–83.
34. Зенченко Т. Ф. Освітній менеджер в умовах реформування педагогічної освіти. *Вісник Глухів. нац. пед. ун-ту ім. О. Довженка*. Педагогічні науки : зб. наук. пр. / Глухів. нац. пед. ун-т ім. О. Довженка. Глухів : Глухівський НПУ ім. О. Довженка, 2018. Вип. 2(37), ч. 2. С. 47–55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vgnpu_2018_2%282%29_8 (дата звернення: 11.10.2025).
35. Киричков Ю. В. Моделювання системи управління освітнім процесом як основа підвищення якості математично-природничої освіти у закладах середньої освіти. *Освітній дискурс* : зб. наук. пр. / Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ, 2020. Вип. 22. С. 66–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddcsp_2020_22_8 (дата звернення: 18.10.2025).
36. Коломієць М. Б. Управління загальною середньою освітою як відкритою системою в умовах трансформацій суспільства. *Інновац. педагогіка*. 2018. Вип. 8. С. 176–181. URL: <http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2018/8/42.pdf> (дата звернення: 11.10.2025).
37. Кондратьєва А. В. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах Нової української школи. *Інновац. педагогіка*. 2019. Вип. 12, т. 2. С. 89–92. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/12/part_2/21.pdf (дата звернення: 18.10.2025).
38. Кондратьєва А. Процес розвитку освітнього менеджменту. *Вісник Львівського університету*. Філософсько-політологічні студії / Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. Львів, 2019. Вип. 23. С. 48–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2019_23_8 (дата звернення: 18.10.2025).
39. Кушнір І. І. Сучасний погляд на освітній менеджмент. *Науковий вісник Мукачів. держ. ун-ту*. Серія: Педагогіка та психологія : зб. наук. пр. / Мукачів. держ. ун-т. Мукачево, 2020. Вип. 1. С. 28–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdupp_2020_1_6 (дата звернення: 10.10.2025).

40. Лук'янова Л. Б. Стратегія розвитку закладів загальної середньої освіти: пріоритетні завдання у національному та європейському вимірах. *Імідж сучас. педагога*. 2023. № 3(210). С. 5–10. URL: <https://isp.pano.pl.ua/article/view/281014/276020> (дата звернення: 10.10.2025).
41. Лук'янчук Г. Інноваційний освітній менеджмент як провідна умова реалізації реформи НУШ. *Пед. пошук*. 2024. № 2. С. 15–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedp_2024_2_6 (дата звернення: 10.10.2025).
42. Лященко Т. В. Освітній менеджмент: особливості управлінської діяльності керівника закладу позашкільної освіти в умовах сучасних викликів. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: Педагогіка. 2023. № 2. С. 56–63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/prctr_2023_2_10 (дата звернення: 10.10.2025).
43. Мармаза О., Козлов Д. Інновації в управлінні закладом освіти в контексті гуманістичного підходу. *Пед. науки: теорія, історія, інновац. технології*. 2019. № 4. С. 289–299. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2019_4_27 (дата звернення: 10.10.2025).
44. Марова С. Ф., Адамов Д. В., Братчикова Т. І. Управління закладами середньої, дошкільної та позашкільної освіти в умовах децентралізації. *Менеджер*. 2019. № 3. С. 5–16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2019_3_3 (дата звернення: 10.10.2025).
45. Мельник Н. Планування діяльності закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект. *Нова пед. думка*. 2020. № 2(102). С. 45–50. URL: <http://npd.roippo.org.ua/index.php/NPD/article/view/166/138> (дата звернення: 10.10.2025).
46. Мосякова І. Ю. Закономірності освітнього менеджменту багатoproфільних закладів позашкільної освіти в умовах автономії. *Наукові записки Малої академії наук України*. 2022. № 1. С. 85–91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/snjasu_2022_1_12 (дата звернення: 23.10.2025).
47. Мосякова І. Освітній менеджмент: тенденції ефективного використання технологій управління багатoproфільним закладом позашкільної освіти. *Нова пед. думка*. 2022. № 4. С. 38–42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2022_4_8 (дата звернення: 10.10.2025).
48. Несторук Н. А., Шарко А. А. Актуальні аспекти управління у сфері освіти: концепція безконфліктного педагогічного менеджменту. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвіт. шк. : зб. наук. пр. / Класич. приват. ун-т. Запоріжжя*, 2023. № 90. С. 112–116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2023_90_21 (дата звернення: 23.10.2025).
49. Петров В. Ф. Упровадження інноваційних технологій в управління закладом загальної середньої освіти. *Таврійський вісн. освіти*. 2020. № 3. С. 29–35. URL: https://drive.google.com/file/d/1NDJmS1sa8DA5BI_JIBttDJqRNE2R3lqu/view (дата звернення: 22.10.2025).
50. Сорока О. Педагогічний менеджмент: до питання наукової дефініції. *Пед. науки: теорія, історія, інновац. технології*. 2022. № 2(116). С. 57–68. URL: <https://pedscience.sspu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/10/8-1.pdf> (дата звернення: 22.10.2025).

51. Тягур Р. С., Пачків М. А., Лісовська С. А. Менеджмент освітніх організацій: функції управління. *Art of medicine*. 2023. № 2. С. 180–185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/artmed_2023_2_32 (дата звернення: 22.10.2025).

52. Удовиченко І., Удовиченко В. Актуальні тенденції діловодства та документообігу в галузі менеджменту закладів загальної середньої освіти. *Нова пед. думка*. 2024. № 2. С. 17–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2024_2_5 (дата звернення: 20.10.2025).

53. Управління закладом освіти: теоретичні засади / А. І. Кузьмінський та ін. *Вісник Глухів. нац. пед. ун-ту ім. О. Довженка*. Педагогічні науки : зб. наук. пр. / Глухів. нац. пед. ун-т ім. О. Довженка. Глухів : [б. в.], 2022. Вип. 3(1). С. 25–30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vgnpu_2022_3%281%29_4 (дата звернення: 18.10.2025).

54. Чудна В. І. Управління закладом загальної середньої освіти в контексті Нової української школи. *Таврійський вісн. освіти*. 2019. № 1. С. 222–230. URL: <https://drive.google.com/file/d/1D3u66LXvHwVvAQY6cIN0AHCF90ik4Wx8/view> (дата звернення: 18.10.2025).

55. Яшина О., Шабаєва Л. Система сучасних форм менеджменту як механізм публічного управління в галузі освіти та культури. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. Серія : Публічне управління та адміністрування / Дніпров. акад. неперервної освіти. Дніпро, 2024. № 1. С. 38–45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdanopua_2024_1_8 (дата звернення: 18.10.2025).

Методичні рекомендації

56. Пеню В. В. Менеджмент в закладах освіти: метод, вказівки до семінар. занять та самостійної роботи здобувачів другого (магістерського) рівня за спец. 014.05 Середня освіта (Біологія та здоров'я людини) / Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. Одеса, 2021. 48 с. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0ea6a14f-7a82-4121-99e2-a7fa69cfaa4f/content> (дата звернення: 18.10.2025).

57. Психолого-педагогічні основи освітнього менеджменту : метод. рек. до курсу / уклад. Л. В. Марфин ; [відп. за вип. С. З. Романюк] ; Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 55 с. URL: https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1553/2021_Maftyn_Psychologo_kurs.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 18.10.2025).

58. Ястребова В. Я. Освітня програма ЗЗСО : управлінський практикум / [ред. рада: М. Мосієнко та ін. ; упоряд. Ж. Сташко]. Київ : Шк. світ, 2019. 30 с.

Матеріали науково-практичних конференцій

59. Актуальні проблеми управління закладами освіти в умовах сучасних викликів : матеріали вуз. наук. студ. конф., м. Ніжин, 15 лют. 2024 р. / за заг. ред. Ю. Г. Новгородської. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2024. 88 с. URL: http://www.ndu.edu.ua/storage/2024/МАКЕТ_Тези.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

60. Гришко А. Б., Петренко В. О. Особливості сучасного освітнього менеджменту. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків – м. Торунь, 16 квіт. 2021 р. Дніпро : Середняк Т. К., 2021. С. 193–195. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25918/1/Петренко_тези_1.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

61. Розвиток системи управління закладом освіти : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 19 трав. 2021 р. / [редкол.: Т. Бережна та ін. ; за заг. ред.: Р. Черновол-Ткаченко, О. Мармази, О. Гречаник] ; Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків : ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2021. 322 с.

Дисертації та автореферати

62. Кудряк С. М. Система планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Держ. закл. вищ. освіти «Ун-т менеджменту освіти» НАПН України. Київ, 2021. 20 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/spec_rada/avtoreferaty/КУДЛЯК_автореф_В.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

63. Літкевич А. М. Управління розвитком конкурентоспроможності загальноосвітнього навчального закладу : автореф. дис. канд. пед. наук : 13.00.06 / Держ. закл. вищ. освіти «Ун-т менеджменту освіти» НАПН України. Київ, 2021. 20 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/spec_rada/avtoreferaty/ЛИТКЕВИЧ_автореферат_сайт_Ост.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

64. Михасюк О. К. Розвиток системи громадсько-державного управління в загальноосвітньому навчальному закладі : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Держ. закл. вищ. освіти «Ун-т менеджменту освіти» НАПН України. Київ, 2021. 21 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/spec_rada/avtoreferaty/МИХАСЮК_Автореферат.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

65. Мосякова І. Ю. Організаційно-педагогічні засади управління багатопрофільним позашкільним навчальним закладом : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Ін-т педагогіки НАПН України, Черкас. нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. Київ, 2018. 373 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/715108/2/_DS_MIU_.pdf (дата звернення: 18.10.2025).

66. Назаренко Л. М. Теорія та практика управління інноваційним розвитком загальноосвітнього навчального закладу : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Укр. інж.-пед. акад., Черкас. нац. ун-т ім. Б. Хмельницького.

Харків, 2018. 468 с. URL: <https://mydisser.com/ru/avtoref/view/nazarenko-lyudmila-mikolaiivna-teoriya-ta-praktika-upravlinnya-innovaciynim-rozvitkom-zagalnoosvitno.html#> (дата звернення: 18.10.2025).

67. Ситар І. В. Розвиток теорії та технологій наукового управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні (1991-2016 роки) : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 : (011) / Держ. вищ. навч. закл. «Ун-т менеджменту освіти» НАПН України. Київ, 2018. 223 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/spec_rada/dasertacii/Дисертація%20Ситар_1_1.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

68. Чередніченко Н. Ю. Теорія і практика управління профільними загальноосвітніми навчальними закладами в країнах Європейського Союзу : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / М-во освіти і науки України, Центральн. держ. пед. ун-т ім. В. Винниченка. Кропивницький, 2020. 40 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0520U100162> (дата звернення: 24.10.2025).

69. Шкура Г. А. Управління проектною діяльністю закладу позашкільної освіти : дис. ... д-ра філософії : 011 / Держ. вищ. навч. закл. «Ун-т менеджменту освіти» НАПН України. Київ, 2022. 297 с. URL: http://umo.edu.ua/images/content/spec_rada/raz_spec_rad/DF26_455_014/ДФ26.4_55.013_Дисертація_ШКУРА_nn.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

Література до четвертого розділу

1. Аппелло Ю. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Київ : Фабула, 2019. 432 с.

2. Дмитренко Г. А. Підготовка керівника навчального закладу до управлінської діяльності в ринкових умовах : навч. посіб. К.: Логос, 2006. 128 с.

3. Дмитренко Г. А. Управління людськими ресурсами : навч. посіб. Київ – Херсон : Олді-Плюс, 2006. 256 с.

4. Енциклопедія освіти / голов. ред. В. Г. Кремень ; АПН України. Київ : Юрінком Інтер, 2008. С. 798–799.

5. Калініна Л. Генезис інформаційного менеджменту як галузі наукового знання. Стратегічні пріоритети. 2009. № 4 (13). С. 71–76.

6. Калініна Л. М., Коваленко Є. І. Стратегічне управління освітньою організацією : навч. посіб. Ніжин : НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с.

7. Калініна Л. Науковий дискурс сучасних методологій організаційного механізму управління в сфері освіти. Рідна школа, 2017. № 1–2. С. 8–17.

8. Калініна, Л. М. Інформаційні процеси в управлінській діяльності керівника закладу: сутність, специфіка та характерні ознаки // Освіта і управління. 2005. № 8 (2). С. 35–44.
9. Калініна, Л. М. Управління новою українською школою. Порівняльна характеристика концептуальних змін // Директор школи. 2017. № 1. С. 12–21.
10. Калініна, Л. М., Лапінський, В. В., Китайцев, О. М., Косик, В. М., & Мельник, О. М. Інформатизація освіти. Стан та перспективи впровадження // Директор школи. 2018. 9–10 (825-826), 7–16.
11. Калініна, Л., Мелешко, В., Осадчий, І., Паращенко, Л., Топузов, О. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми // Педагогічна думка. 2018.
12. Короткий словник актуальних педагогічних термінів / упор. Н. М. Флегонтова. Київ : КНУТД, 2013. 55 с.
13. Курепін, В. М. Систематизація ризиків та загроз кадровій безпеці підприємств / В'ячеслав Миколаї ович Курепін // Український журнал прикладної економіки. – 2020. – Том 5. – № 4. – С. 170-176. – ISSN 2415-8453. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11872/1/ujae_2020_r04_a1_9.pdf
14. Ленсіоні П. Серце компанії. Чому організаційна культура означає більше, ніж стратегія чи фінанси. Манн, Іванов та Фербер, 2013. 224 с.
15. Менеджмент організацій / Нємцов В. Д., Довгань Л. Є., Сішок Г. Ф. К., 2002. С. 229–230.
16. Мосякова І. Ю. «Школа життєтворчості особистості». Авторська модель закладу позашкільної освіти Ірини Мосякової : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. С. В. Кириленко та ін. Київ–Чернівці : Букрек, 2021. 528 с. : іл.
17. Педагогічна освіта в Україні: теорія і практика : словник / Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України. Київ. 2021. 312 с.

18. Перспективні освітні технології. Науково-методичний посібник. Бізнес-план інвестиційного проекту створення «Інституту медицини майбутнього». К., 2000. С. 161.

19. Топузов, О., Калініна, Л. (2017). Організаційні механізми управління закладами освіти: методології та теоретичні засади // Український педагогічний журнал. № 4. С. 34–44.

20. Федоров Г. В. Принципові основи управлінської діяльності сучасного відділу освіти. Освіта і управління. 2000. № 4. С. 21–26.

21. Федоров Г. В. Системний підхід до моделювання управлінської діяльності керівника сучасного навчального закладу. Директор школи, ліцею, гімназії. 2006. № 6. С. 75–84.

22. Філософський енциклопедичний словник: Енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди; голов. ред. В. І. Шинкарук. Київ : Абрис, 2002.

23. Castro F. The Beginners Guide to OKR // Онлай-платформа «Studocu». URL: <https://www.studocu.com/row/document/ethiopian-civil-service-university/english/the-beginners-guide-to-okr/43601451>

24. Kalinina, L. M., & Onats, O. (2013). Synkretizm derzhavnoho ta hromadskoho komponentiv u systemi upravlinnia osvitoiu v umovakh rozvytku demokratii. Mekhanizmy upravlinnia rozvytkom orhanizatsiinoi kultury zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu [Syncretism of state and public components in the system of education management in the context of democracy development]. Art Ekonomi, 33–43.

25. Malykhin O, Aristova N, Kalinina L, Opaliuk T (2021). Developing Soft Skills among Potential Employees: A Theoretical Review on Best International Practices. Postmodern Openings 12(2):210–232.

26. Malykhin O., Aristova N., Kalinina L. Schoolteachers-Parents Interactions amid Distance and Blended Learning: Two-Year Experience of Overcoming Negative Influences of COvid-19. Society. Integration. Education. Proceedings of the International Scientific Conference, 2022. Vol. 1. P. 454–464. doi: 10.17770/sie2022vol1.6858.

ВИРОБНИЧО-ПРАКТИЧНА ПРОДУКЦІЯ

ЛЮДМИЛА МИКОЛАЇВНА КАЛІНІНА, докторка педагогічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу економіки та управління ЗСО, вчений секрктар Інституту педагогіки НАПН України, науковий консультант інноваційного освітнього проєкту на всеукраїнському рівні за темою «Система розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти» на базі закладів позашкільної освіти міста Києва, Дніпропетровської, Закарпатської, Рівненської, Тернопільської, Черкаської та Харківської областей (2023 – 2028 pp.), *науковий редактор посібника*

ІРИНА ЮЛІВНА МОСЯКОВА, кандидатка педагогічних наук, старший науковий співробітник відділу економіки та управління ЗСО Інституту педагогіки НАПН України, директорка Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» міста Києва, науковий керівник інноваційного освітнього проєкту на всеукраїнському рівні за темою «Система розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти» на базі закладів позашкільної освіти міста Києва, Дніпропетровської, Закарпатської, Рівненської, Тернопільської, Черкаської та Харківської областей (2023 – 2028 pp.), авторка посібника

ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАГАТОПРОФІЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Підписано до друку
Формат 70x100/16. Ум. друк. арк. 20,8.
Папір офсетний. Друк офсетний.
Наклад: 500 прим. Зам. №14838

Видавництво: ТОВ «Поліпринт»
Свідоцтво «Про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавництв, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції»
Серія ДК № 1250 від 27.02.2003 р.
Адреса видавництва: 04074, м. Київ, вул. Лугова, 1А