



УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

A Висвітлюються питання, що стосуються управління закладом позашкільної освіти, спрямованого на його розвиток. Проаналізовано законодавчу базу та педагогічну літературу з означеного питання, визначено перелік основних складників розвитку закладу позашкільної освіти та розлого їх охарактеризовано. Сформульовано поняття «управління розвитком закладу позашкільної освіти», а також наведено найважливіші умови ефективності управління закладом позашкільної освіти та основні вимоги до управлінської структури закладу позашкільної освіти.

Ключові слова: управління; менеджмент; імідж; заклад позашкільної освіти; розвиток; система управління; керівник

S *Hennadii Shkura. Management of development of an out-of-school education institution.*

The article discusses the theme of the management of an out-of-school educational institution aimed at its development are covered. The legislative base and pedagogical literature on the specified question are analyzed, the list of the basic components of the development of establishment of out-of-school education is defined and they are extensively characterized. The concept of "management of the development of out-of-school education" is formulated, as well as the most important conditions for the effective management of out-of-school education and the basic requirements for the management structure of out-of-school education.

Key words: management; image; out-of-school education institution; development; management system; head of the institution

Шкура Геннадій Анатолійович, аспірант кафедри менеджменту освіти та права, Центральний інститут післядипломної освіти Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України

Hennadii Shkura, graduate student of the Department of Education and Law Management, Central Institute of Postgraduate Education State Institution of Higher Education «University of Education Management» National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine

E-mail: gshkura@ukr.net

Актуальність проблеми. Сучасне життя в Україні позначене докорінними політичними, соціальними, культурними, економічними змінами. Формується ринок освітніх послуг, у якому особливого значення набуває управління закладом освіти на засадах сучасного менеджменту. Сучасним менеджерам необхідні спеціальні знання, і це вимагає від них чіткого розуміння особливостей системи управління закладом позашкільної освіти та шляхів його розвитку.

Аналіз попередніх публікацій. У вітчизняній теорії та практиці освіти питанням управління закладом позашкільної освіти останнім часом приділяється особливий інтерес. З'явилася навчально-методична література, яка висвітлює зазначені питання. До вагомих робіт відносимо праці відомих вітчизняних учених І. Беза, О. Биковської, В. Вербицького, А. Воронюк, Д. Карамішева, В. Могилевської та ін.

Підсумком цих досліджень є обґрунтування доцільності та необхідності використання маркетингових досліджень в управлінській діяльності, забезпечення відповідності вимог педагогічної теорії практичним потребам сучасних споживачів освітніх послуг.

Однак немає конкретного дослідження щодо управління позашкільною освітою, в якому було б описано системну модель управління закладом позашкільної освіти та особливості її функціонування. Немає наукових праць, які б описували складники такої системи та їх взаємодію. Не-

розглянутими залишаються актуальні питання створення нової, сучасної системи залучення учасників освітнього процесу та міжнародних партнерів до розроблення та реалізації освітніх проєктів, відсутня відповідна законодавча база.

Цілі статті: визначення характеристик поняття «управління», основних складників системи управління закладом позашкільної освіти та базових критеріїв його розвитку.

Викладення основного матеріалу. За даними Міністерства освіти і науки України [14], станом на 1 січня 2020 року в Україні діють 1 895 закладів позашкільної освіти системи МОН: 1 389 профільних і комплексних закладів позашкільної освіти та 506 дитячо-юнацьких спортивних шкіл.

Із числа 1 149 профільних закладів:

- заклади науково-технічного напрямку – 180;
- заклади еколого-натуралістичного напрямку – 97;
- заклади туристсько-краєзнавчого напрямку – 79;
- заклади художньо-естетичного напрямку – 638;
- заклади військово-патріотичного напрямку – 20;
- заклади дослідницько-експериментального напрямку – 33;
- заклади фізкультурно-спортивного напрямку – 27;
- інші заклади – 75.

Крім того, діють 240 комплексних закладів позашкільної освіти.

Ефективність діяльності кожного з них залежить від низки чинників. Один із основних – якість і дієвість системи управління закладом.

У системі освіти поняття «управління» активно використовується в різних інтерпретаціях; у науковій та довідковій літературі є кілька тлумачень значення терміну «управління». Найчастіше його розуміють у таких значеннях:

- 1) діяльність, що спрямовує та регулює суспільні відносини;
- 2) сукупність приладів і механізмів, за допомогою яких приводять до руху машини;
- 3) підрозділ у системі установи;
- 4) вид синтаксичної залежності в лінгвістиці науці тощо.

Зокрема, Енциклопедія освіти (головний редактор В. Кремень) під управлінням пропонує розуміти цілеспрямовану зміну стану об'єкту управління [6].

Український педагогічний словник С. Гончаренка поняття «управління» через дієслівну словоформу «управляти» ототожнює його з поняттям «керувати» та подає як «спрямування діяльності, роботи кого-небудь або чого-небудь, кермування на чолі кого-небудь або чого-небудь» [5].

У Словнику-довіднику основних понять і визначень українського освітнього законодавства І. Жилияєв і Б. Чижевський основним завданням управління бачать «організацію та забезпечення оптимальних умов функціонування освітнього об'єкту» [7, с. 100].

А. Афанасьєв розглядає управління як внутрішню властивість суспільства на кожному етапі його розвитку, як «сукупність певних дій, що здійснюють суб'єкти управління з метою його перетворення та забезпечення його руху до заданої мети» [1].

В. Барінов та Л. Макаров управління аналізують із позицій впливу його на об'єкт для переведення в інший, якісний стан [2].

О. Віханський під управлінням розуміє взаємодію між суб'єктом управління та об'єктом управління. При цьому об'єкт управління спрямовує до об'єкту управління певну інформацію з показниками його (суб'єкту) функціонування, а натомість отримує управлінські команди та функціонує далі згідно з цими командами [3].

За І. Івановою, управління – це процес, складниками якого є системно пов'язані певні логічні управлінські дії [9].

Є. Рузаєв вважає, що метою управлінської діяльності має стати управлінське рішення, спрямоване на розвиток освітнього об'єкту [11].

Р. Шакуров метою управління бачить регулювання стану будь-якої системи з метою досягнення необхідного результату [12].

У підручнику «Педагогіка» М. Фіцули управління розглядається як «діяльність, спрямована на розроблення й реалізацію рішень, організацію контролю та аналізу результатів».

Н. Волкова в аналогічному посібнику найважливішим у змісті управлінської діяльності вважає вироблення ціліс-

ної системи діяльності закладу, «яка б відповідала вимогам часу і створювала передумови для цілеспрямованого розвитку учнів» [4, с. 439].

- І. Зайченко складниками управління зазначає такі:
- правильний вибір мети та завдань;
 - вивчення та глибокий аналіз досягнутого рівня освітньої роботи;
 - система раціонального планування;
 - організація діяльності учнівського і педагогічного колективів;
 - вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня освітнього процесу;
 - ефективний контроль [8].

Отже, науковці поняття «управління» розглядають у трьох площинах:

- 1) управління як певна діяльність на результат;
- 2) управління як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління;
- 3) управління як процес взаємодії, взаємовпливу суб'єктів управління.

Проаналізувавши різні визначення управління у вітчизняній педагогічній літературі, можемо сформулювати узагальнене визначення цього поняття. Отже, термін «управління» в буквальному розумінні означає цілеспрямований комплексний вплив на об'єкт з метою, як мінімум, забезпечення його функціонування, і, як максимум, його розвитку.

Відповідно до частини другої статті 24 Закону України «Про освіту» «управління закладом освіти в межах повноважень, визначених законами та установчими документами цього закладу, здійснюють:

- засновник (засновники);
- керівник закладу освіти;
- колегіальний орган управління закладу освіти;
- колегіальний орган громадського самоврядування;
- інші органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти» [13].

Відповідно до частини четвертої статті 25 Закону України «Про освіту» окремі свої повноваження засновник або уповноважена ним особа можуть делегувати «...органу управління закладу освіти та/або наглядовій (підкувальній) раді закладу освіти».

Відповідно до частини першої статті 26 цього ж Закону безпосереднє управління закладом здійснює його керівник, який «...і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти».

І далі – відповідно до частини першої статті 27 «основним колегіальним органом управління закладу освіти є вчена або педагогічна рада, яка створюється у випадках і порядку, передбачених спеціальними законами».

Отже, до основних компонентів системи управління належать:

- 1) суб'єкт управління (той, хто управляє, впливаючи на об'єкт управління з метою переведення його у новий, якісний стан);

2) об'єкт управління (те, на що спрямовано керуючий вплив суб'єкта);

3) керуючий вплив (комплекс цілеспрямованих і організуючих дій, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються зміни у ньому);

4) зворотні зв'язки (інформація для суб'єкта управління про результативність керуючого впливу та зміни в об'єкті управління).

Аналізуючи систему управління в закладі позашкільної освіти, необхідно враховувати, що позашкільна освіта має яскраво виражену специфіку, а заклад позашкільної освіти суттєво відрізняється від решти освітніх закладів як за змістом освітньої діяльності, так і за організацією освітнього процесу.

О. Лебедев вважає, що до переліку специфічних функцій управління закладом позашкільної освіти належить створення єдиного педагогічного колективу [10]. Це пояснюється тим, що в позашкільній освіті педагогічні працівники за специфікою своєї діяльності не так взаємопов'язані один з одним, як, скажімо, у загальній середній чи професійній освіті. За такої умови формування згуртованого єдиною метою колективу є непростю справою.

Друга специфічна функція позашкільної освіти – використання можливостей закладу позашкільної освіти для розв'язання завдань щодо інтеграції у систему освіти регіону. Мова йде про перетворення закладів в організаційно-методичні центри за певними напрямками позашкільної освіти або за певними категоріями дітей. Наприклад, 13 державних закладів позашкільної освіти, а саме будинки художньої та технічної творчості (так звані БХТТ), до позашкільної освіти долучають біля 15 тисяч учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Ще одна функція позашкільної освіти полягає у формуванні та розвитку зв'язків між закладами й іншими соціальними системами (наприклад, тісна співпраця із закладами загальної середньої освіти, громадськими організаціями та рухами тощо). Тому заклад позашкільної освіти виконує складніші соціальні функції, і його керівник має враховувати необхідність побудови широких зовнішніх різновекторних зв'язків закладу.

Тому управління розвитком закладу позашкільної освіти можливе, перш за все, за рахунок процесів оновлення системи управління, оновлення цілей і завдань, які стоять перед цим закладом. Сукупність різних управлінських нововведень і є тим самим інноваційним процесом, який сприяє розвитку управління закладом освіти. Сам процес розвитку закладу як організованої структури передбачає п'ять послідовних етапів: об'єктивне оцінювання та формулювання наявних проблем, встановлення управлінського «діагнозу», планування спільних дій, здійснення діяльності та оцінювання результатів змін.

Щоб ефективно скористатися існуючими можливостями розвитку закладу позашкільної освіти, їх необхідно ретельно вивчити, встановити реальний існуючий стан закладу

та системно здійснювати моніторинг впливу нововведень на освітній процес. Якщо поінформованість про можливість нововведень низька, то низькою буде й ефективність управління. Тому суттєвого значення набувають поінформованість про потенціальні можливості нововведень, повнота визначення актуальних проблем, раціональність вибору загальної мети та її поетапних складників, реальність запланованого, зацікавленість усіх членів колективу в активному освоєнні новацій, а також контрольованість і коригованість інноваційних процесів. Відтак науковість управління може бути забезпечена тільки за умови високого аналітичного рівня, і чим вищим є рівень доцільності управління, тим ефективнішим буде результат, чим вищим є рівень неперервності управлінського впливу, тим вагомішими будуть підсумки такої діяльності. Отже, чим стабільнішим є ритм управління, тим вищим буде рівень організованості управлінської системи.

За таких умов логічним є підвищення вимог до управлінської структури закладу позашкільної освіти. Такими умовами стають:

- оптимальність (мінімально необхідні зв'язки між органами управління);
- оперативність, гнучкість (адаптивне реагування на зміни зовнішнього середовища);
- надійність (гарантія достовірності, передачі інформації, безперебійного функціонування);
- простота, економічність (мінімальні витрати на управління, відсутність дублюючих процесів у роботі);
- спеціалізація (виконання конкретними працівниками заданих або делегованих функцій управління);
- максимально можлива незалежність від особистостей.

Щоб ефективно скористатися існуючими можливостями розвитку закладу позашкільної освіти, їх необхідно ретельно вивчити, встановити реальний існуючий стан закладу та системно здійснювати моніторинг впливу нововведень на освітній процес. Якщо поінформованість про можливість нововведень низька, то низькою буде й ефективність управління. Тому суттєвого значення набувають поінформованість про потенціальні можливості нововведень, повнота визначення актуальних проблем, раціональність вибору загальної мети та її поетапних складників, реальність запланованого, зацікавленість усіх членів колективу в активному освоєнні новацій, а також контрольованість і коригованість інноваційних процесів. Відтак науковість управління може бути забезпечена тільки за умови високого аналітичного рівня, і чим вищим є рівень доцільності управління, тим ефективнішим буде результат, чим вищим є рівень неперервності управлінського впливу, тим вагомішими будуть підсумки такої діяльності. У свою чергу, чим стабільнішим є ритм управління, тим вищим буде рівень організованості управлінської системи.

Тоді логічним є підвищення вимог до управлінської структури закладу позашкільної освіти. Такими умовами стають:

- оптимальність (мінімально необхідні зв'язки між органами управління);
- оперативність, гнучкість (адаптивне реагування на зміни зовнішнього середовища);
- надійність (гарантія достовірності, передавання інформації, безперебійного функціонування);
- простота, економічність (мінімальні витрати на управління, відсутність дублюючих процесів у роботі);
- спеціалізація (виконання конкретними працівниками заданих або делегованих функцій управління);
- максимально можлива незалежність від особистостей.

Висновки з даного дослідження. Отже, аналізуючи управління закладом позашкільної освіти, приходимо до висновку, що варто розрізнити управління діяльністю цього закладу та управління його розвитком, що не є одним і тим самим. А управління розвитком закладу позашкільної освіти – це вид управлінської діяльності, який спрямований на його переведення у режим розвитку та забезпечення якісно нових освітніх результатів.

Також встановлено, що управління в закладі позашкільної освіти потрібно розглядати у трьох площинах:

- 1) управління через призму учасників управлінського процесу (директор, заступники директора, інші педагогічні працівники, здобувачі освіти);
- 2) управління з точки зору векторів управлінського впливу (освітній процес, науково-методична робота, інноваційна діяльність, розвиток матеріально-технічної бази закладу тощо);
- 3) управління як управлінська дія, замкнений цикл управлінських кроків.

А умовами ефективності управління закладом позашкільної освіти можна вважати:

1. Створення та розвиток цілісної системи діяльності закладу.
2. Створення та постійний розвиток чіткої організаційної структури та забезпечення її ефективної діяльності.
3. Формування колективу односторонців.
4. Високий рівень психолого-педагогічної та менеджерсько-маркетингової підготовки керівника закладу, систематичне підвищення його професійного рівня.
5. Високий професійний рівень педагогічних працівників закладу; дієва модель стимулювання педагогічної праці.
6. Створення умов для інноваційного розвитку закладу.
7. Раціональне стратегічне планування.
8. Сучасна ефективна система маркетингу, спрямована на виконання мети та завдань закладу, на підвищення його іміджу серед споживачів освітніх послуг.
9. Чітка, дієва система контролю.

Але будь-яка система дає результат лише за однієї умови – коли вона працює як єдиний, цілеспрямований механізм. Відповідно до вимог сучасного менеджменту, із позицій повноти та цілісності найоптимальнішим, на наш погляд, важливими «гвинтиками» та «коліщатами» такого механізму є такі: моніторинг реального стану закладу та маркетин-

гові дослідження; аналіз результатів моніторингу; прогнозування розвитку закладу позашкільної освіти; прийняття управлінського рішення; планування діяльності; організація виконання запланованого; контроль та коригування діяльності.

Список використаних джерел

1. Афанасьев В. Г. Системность и общество. Москва : Политиздат, 1980. 368 с.
2. Баринов В. А. Организационное проектирование : учебник для слушателей образоват. учреждений, обучающихся по прогр. MBA и др. прогр. подгот. управляющих кадров / Ин-т экономики и финансов «Синергия». Москва : Инфра-М, 2005. 398 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Гардарика, 1998. 296 с.
4. Волкова Н. П. Педагогіка : навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб., доп. Київ : Академвидав, 2007. 616 с.
5. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. 374 с.
6. Енциклопедія освіти / Академія пед. наук України ; гол. ред. В. Г. Кремень. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
7. Жилієв І. Б., Чижевський Б. Г. Словник-довідник основних понять та визначень українського освітнього законодавства. Київ : Нора-Друк, 2011. 108 с.
8. Зайченко І. В. Педагогіка : навч. посіб. для студ. вищих пед. навч. закладів. 2-ге вид. Київ : Освіта України : КНТ, 2008. 528 с.
9. Иванова И. А., Сергеев А. М. Менеджмент : учебник и практикум для прикладного бакалавриата. Москва : Юрайт, 2019. 305 с.
10. Лебедев О. Е. Управление образовательными системами : учеб.-метод. пособ. Москва : Университетская книга, 2004. 136 с.
11. Рузаев Е. Н., Погребняк С. А., Бориков В. Н. Показатель эффективности интегрированной системы менеджмента. *Методы менеджмента качества*. 2002. № 4. С. 9–11.
12. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. Москва : Просвещение, 1990. 208 с.
13. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 02.06.2020).
14. Позашкільна освіта в 2020 році / Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/statistichni-danni> (дата звернення: 02.08.2020).

References

1. Afanasev, V. G. (1980). *Sistemnost i obshchestvo [Consistency and society]*. Moskva: Politizdat [in Russian].
2. Barinov, V. A. (2005). *Organizatsionnoe proektirovanie [Organizational design]: uchebnik dlia slushatelei obrazovat. uchrezhdenii, obuchaiushchikhsia po progr. MBA i dr. progr. podgot. upravliaiushchikh kadrov*. Moskva: Infra-M [in Russian].
3. Vihanskiĭ, O. S. (1998). *Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]: uchebnik*. Moskva: Gardarika [in Russian].
4. Volkova, N. P. (2007). *Pedahohika [Pedagogy]: navch. posib*. Kyiv: Akademyvday [in Ukrainian].
5. Honcharenko, S. U. (1997). *Ukrainskyi pedahohichnyi slovnyk [Ukrainian pedagogical dictionary]*. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].
6. Kremen, V. H. (Ed.). (2008). *Entsyklopediia osvity [Encyclopedia of Education]*. Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].
7. Zhyliaiev, I. B., & Chyzhevskiy, B. H. (2011). *Slovnyk-dovidnyk osnovnykh poniat ta vyznachen ukrainskoho osvitnoho zakonodavstva [Dictionary-reference book of basic concepts and definitions of Ukrainian educational legislation]*. Kyiv: Nora-Druk [in Ukrainian].
8. Zaichenko, I. V. (2008). *Pedahohika [Pedagogy]: navch. posib. dlia stud. vyshchykh ped. navch. zakladiv*. Kyiv: Osvita Ukrainy: KNT [in Ukrainian].
9. Ivanova, I. A., & Sergeev, A. M. (2019). *Menedzhment [Management]: uchebnik i praktikum dlia prikladnogo bakalavriata*. Moskva: Iurait [in Russian].
10. Lebedev, O. E. (2004). *Upravlenie obrazovatelnyimi sistemami [Management of educational systems]: ucheb.-metod. posob*. Moskva: Universitetskaiia kniga [in Russian].
11. Ruzaev, E. N., Pogrebniak, S. A., & Borikov, V. N. (2002). *Pokazatel effektivnosti integrirovannoi sistemy menedzhmenta [Performance indicator of the integrated management system]. Metody menedzhmenta kachestva [Quality management methods]*, 4, 9-11 [in Russian].
12. Shakurov, R. Kh. (1990). *Sotsialno-psikhologicheskie osnovy upravleniia: rukovoditel i pedagogicheskii kollektiv [Socio-psychological foundations of management: leader and teaching staff]*. Moskva: Prosveshchenie [in Russian].
13. *Zakon Ukrainy "Pro osvitu" [Law of Ukraine "On Education"]* vid 05.09.2017 № 2145-VIII. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [in Ukrainian].
14. *Pozashkilna osvita v 2020 rotsi [Extracurricular education in 2020]*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/statistichni-danni> [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції авторського оригіналу: 08.09.2020