

*Основні підходи до питань освітнього менеджменту багатопрофільних закладів позашкільної освіти в умовах автономії*

*Мосякова Ірина Юліївна*

кандидат педагогічних наук,  
заслужений працівник освіти України  
докторант кафедри дошкільної  
освіти і соціальної роботи  
Мелітопольський державний  
педагогічний університет імені  
Богдана Хмельницького  
e-mail: [mosyakova@ukr.net](mailto:mosyakova@ukr.net)

**Анотація.** У роботі представлено основні методологічні підходи до освітнього менеджменту багатопрофільних закладів позашкільної освіти, розкрито основні ідеї, на яких ґрунтується гуманістичний менеджмент, що був обраний для дослідження методологічним орієнтиром. Автор наголошує на необхідності запровадження людиноцентричної парадигми управління в освіті і розкриває значення системного, структурно-функціонального, діяльнісного, соціокультурного та антропологічного підходів до освітнього менеджменту.

Чинне місце у статті відведено ролі директора багатопрофільного закладу позашкільної освіти, який має розвивати як педагогічний колектив закладу, так і дитячі колективи (спортивні, художні, науково-технічні та ін.).

**Ключові слова:** методологія, культура автономізації, директор закладу позашкільної освіти.

Основне завдання даної статті – визначення методологічних підходів до дослідження, які допоможуть у подальшому сконструювати закономірності, принципи та методи освітнього менеджменту у багатопрофільних закладах

позашкільної освіти. Їх доцільність має забезпечити вирішення актуальних завдань у процесі управління.

Підкреслимо, що методологічним орієнтиром для нашого дослідження виступає гуманістичний менеджмент. Такий новий масштабний напрям на сьогодні набуває певного розвитку. Так, В.Г. Воронкова вказувала на те, що гуманістичний менеджмент є сукупністю «нових управлінських ідей та технологій, які сприяють ефективному функціонуванню інститутів, направлених на становлення гармонії ... як окремої особистості, так і всього соціуму» [1, с. 22]. Через спроможність гуманістичного менеджменту у закладах освіти нашої країни керівник здатний дозволити процвітати і розвиватися, адже саме у нашому суспільстві, як зазначають О.В. Соснін, В.Г. Воронкова, О.Є. Постол властиві «багатокультурність, неоднорідність, тенденції до глобалізації, плюралістичність, демократизація, що виступають визначальним полем реалізації концепцій гуманістичного менеджменту» [2, с. 297]. Отже, такий менеджмент розглядається як людиноцентрична парадигма управління в освіті.

Закони, цінності життя людини лежать у змісті гуманістичного менеджменту. Основоположними у такому разі виступають ідеї і теорії, до яких можна віднести:

1) ієрархія базових потреб людини, які пов'язані одна із одною і при реалізації найголовнішої мети спричинюють виникнення наступної вищої потреби (А. Маслоу [3]);

2) ідея автономного функціонування в житті людини, що розкривається у теорії самовизначення, яка базується на трьох основних психологічних потребах людини (автономія, спорідненість і компетентність) і впливає на її мотивацію, розвиток та здоров'я. При цьому акцент на автономії є важливим, оскільки часто автономію плутають із поняттями самостійності, незалежності та індивідуалізму, у той час як автономія має визначатися як почуття волі щодо своїх дій (Р. Костнер, А. Холдінг [4]);

3) розвиток відчуття самовизначення у професійній діяльності людини, заперечення відчуття контролю або примусу з боку інших людей (К. Шелдон, Р. Гоффреді [5] ) тощо.

Перелічимо можливості, які зумовили вибір гуманістичного менеджменту для основи зведення методології освітнього менеджменту багатoproфільних закладів позашкільної освіти:

1) можливість керівника більш глибоко проникнути у механізми прийняття управлінських рішень, які характеризують не лише виживання освітнього закладу, а й його гармонійний розвиток відповідно всіх профілів навчання;

2) можливість розвитку у колективі багатoproфільного закладу позашкільної освіти цінностей солідарності, справедливості, істини, добра, краси;

3) можливість продукування творчих ідей як драйверів змін у духовному, інтелектуальному, економічному, соціальному, науково-технічному розвитку суспільства;

4) можливість розробки і впровадження культури автономізації суб'єктів позашкільної освіти, що забезпечує розширене уявлення про ефективність творчої праці людини, її самовизначення у подальшому житті.

Дослідження освітнього менеджменту багатoproфільних закладів позашкільної освіти неможливе без використання ідей системного підходу. В основі системного підходу лежать поняття «система», «об'єкт», «елементи у взаємозв'язках» тощо. При системному підході до дослідження ми виходимо із позицій про те, що багатoproфільний заклад позашкільної освіти є системою, в якій кожна складова має елементи, які, у свою чергу, мають цілі, межі впливу і специфічні особливості.

Зміст системного підходу в освітньому менеджменті багатoproфільних закладів позашкільної освіти можемо звести до таких позицій:

– формування мети для кожного із педагогів, які працюють за певним профілем та спільної мети для кожного профілю у закладі позашкільної освіти;

- ініціювання оцінки мети, завдань і способів їх досягнення, оцінка всіх можливих напрямів діяльності відповідно профілів позашкільної освіти;
- досягнення поставленої мети через реалізацію запланованих завдань, перевірка отриманих результатів, корекція управлінських рішень тощо.

Системний підхід дозволяє вивчити освітній менеджмент багатoproфільних закладів позашкільної освіти як складно організованого цілого, в якому є певні елементи, що упорядковані між собою. У цьому випадку система освітнього менеджменту представлена через сукупність відповідних елементів, які взаємопов'язані між собою і утворюють певну цілісність функціонування освітнього процесу. Дана система має декілька рівнів, зокрема, рівень управління діяльністю педагогічного колективу закладу позашкільної освіти, рівень управління діяльністю педагогічного працівника, рівень управління процесом розвитку дитячих творчих, спортивних, художніх, науково-технічних та ін. колективів, рівень управління розвитком (вихованця) здобувача позашкільної освіти.

Системний підхід при розгляді рівнів управління у багатoproфільних закладах позашкільної освіти надає можливість виділити основні принципи, методи, засоби і форми управління освітнім процесом. Інструментальне використання системного підходу для нашого дослідження передбачає управління розвитком людини у колективі, що є одиницею для оточуючого суспільства, і, відповідно, розвитком колективів у культурно-освітньому просторі. На наш погляд, саме системний підхід надає можливість планувати рух людини і колективу до вищої досконалості.

Також у дослідженні ми використовуємо структурно-функціональний підхід. Його зміст розкривається через опис і пояснення системи освітнього менеджменту у багатoproфільних закладах позашкільної освіти, при якому набувають характеристик структурні складники (ради закладу, лабораторії, центри, відділи, гуртки, секції тощо), та, відповідно, досліджуються їхні основні функції в рамках єдиного цілого закладу. Кожен структурний складник виконує відповідні функції, що в цілому відповідає цілям, які визначено у

системі освітнього менеджменту. Даний підхід, як на нашу думку, дозволяє визначити стратегічні напрями освітньої діяльності через виокремлення основних частин, етапів розвивальної роботи, спрямованих на досягнення визначених результатів – набуття компетентностей здобувачами позашкільної освіти. Отже, структурно-функціональний підхід є необхідним при визначенні способів контролю якості позашкільної освіти, регулювання освітнього процесу, прийняття розумних рішень тощо.

У дослідженні освітнього менеджменту багатoproфільних закладів позашкільної освіти ми відзначаємо діяльнісний підхід, адже у даному випадку мова йде про діяльність людини – освітня, творча, художня, спортивна, науково-технічна, управлінська, інформаційна, комунікаційна тощо. Специфіка діяльності людини у багатoproфільних закладах позашкільної освіти – спрямованість на набуття культурної зрілості, що передбачає використання особливих форм, методів і засобів, які мають вплив на кінцеві результати.

За допомогою діялісного підходу можна визначити мету, форми, методи і засоби у роботі керівника закладу позашкільної освіти, адже саме керівник, як суб'єкт управлінської діяльності, має виконувати певні дії, що будуть покращувати і розвивати людину у колективі, а також і самі колективи – як педагогічні, так і дитячі. Як зазначають О.В. Соснін, В.Г. Воронкова, О.Є. Постол, «будь-яка діяльність є цілеспрямованою, організується за допомогою засобів і регулюється на основі результатів» [2, с. 354] Управлінська діяльність, згідно думок авторів, є рефлексією і здійснюється на основі рефлексії. Автори зазначають на закономірній спеціалізації рефлексивного управління, яка, на їх думку, здійснюється у двох напрямках, а саме: «1) стосовно звичних ситуацій мова йде про самоуправління; 2) стосовно критичних ситуацій – про зовнішнє управління ними» [2, с. 354]. Отже, завдяки рефлексії керівник багатoproфільного закладу позашкільної освіти здійснює взаємопов'язані дії, внаслідок яких і педагогічні, і дитячі колективи досягають освітньої мети, що зумовлена наявністю освітніх потреб, для задоволення яких у кожної людини є мотивація. Зазначимо, що для існування і розвитку

багатопрофільних закладів позашкільної освіти цінність діяльнісного підходу полягає у тому, що завдяки діяльності кваліфікованого педагогічного колективу постає можливість здійснювати освітній процес, розвивати нові освітні послуги, що потрібні для сучасного суспільства. Наведемо з цього приводу думку І. Макарової: «будь-яка сучасна організація знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим себе трудовими ресурсами, умовами, необхідними для їх трудової діяльності та життєвого існування. Сьогодні кваліфіковані працівники це критичний ресурс, тому його дефіцит може послабити потенціал організації, що призведе до негативних наслідків» [6, с. 16]. Отже, у тому випадку, якщо педагогічний колектив багатопрофільного закладу позашкільної освіти не набуває розвитку, то самий заклад втрачає свій потенціал для розвитку суспільства.

Підкреслимо, що заклади позашкільної освіти витримують на собі вимоги часу і саме тому піддаються змінам. Нова роль принципу активної діяльності в освітньому менеджменті багатопрофільних закладів позашкільної освіти вимагає, щоб кожний педагог, його самоорганізація поставали активатором загальних змін та освітніх інновацій. Саме активна діяльність, а не пасивне спостереження, полягає одним із провідних «механізмів запуску» у освітньому менеджменті, що поступово, в умовах автономії, змінює стилі і методи управління. Такий принцип, як на нашу думку, зобов'язаний надати можливість здійснювати керівництво закладом у напрямку постійних перетворень, інновацій, що спрямовані на якість освітніх послуг. Підкреслимо, що у всьому світі зараз все частіше лунають заклики до підвищення на всіх рівнях якості освітньої діяльності. Не має обходити стороною це явище і управлінська діяльність керівника багатопрофільного закладу позашкільної освіти. Зрозуміло, що позашкільна освіта є одним із ключових чинників культурного розвитку будь-якого суспільства, і саме тому природним є очікування від таких закладів ефективності у напрямі покращання якості освітньої діяльності та якості організаційних, психолого-педагогічних, соціально-економічних умов, в яких відбувається цей процес.

З метою покращення освітнього процесу є необхідним проведення процедур, пов'язаних із оцінкою якості освітніх послуг позашкілля. Оцінювання якості освітніх послуг, що проводиться у багатoproфільних закладах позашкільної освіти, надає відповіді на питання, якою є діяльність закладу, де хоче бути педагогічний колектив, із якими проблемами доводиться стикатися колективу педагогів і дитячим колективам, які конструктивні ідеї будуть максимально ефективними для вирішення цих проблем тощо. Для освітнього менеджменту багатoproфільного закладу позашкільної освіти діяльнісний підхід набуває доцільності через реалізацію цих стратегічних завдань. У цьому плані слід звернути увагу на процедури управлінської діяльності, зокрема, технології рефлексії, що спрямовані на одержання якісної освітньої послуги у всіх профілях, а також умови діяльності закладу, що характеризують оточення суб'єктів освітньої діяльності, організаційні, психолого-педагогічні, соціально-економічні умови тощо.

У дослідженні нами використовується соціокультурний підхід, завдяки якому можна проаналізувати соціальні та культурні закономірності функціонування і розвитку освітнього менеджменту через усвідомлення ролі самовизначення автономної людини у соціумі, людини, яка прагне до підвищення культурного рівня. Даний підхід до освітнього менеджменту свідчить про становлення нового типу культури у багатoproфільних закладах позашкільної освіти – культури автономізації, де людина, із одного боку, є частиною вільного колективу, який відкриває для себе нові закони діяльності та створює завдяки для себе за такими законам нові правила співжиття. Таке бачення освітнього менеджменту зумовлює розвиток положення про те, що людина може додатково здобути необхідні знання для того, щоб мати можливість переходити на високі щаблі культури, бути співучасницею творення вільного соціуму, який відмовляється від хаотичних і руйнівних дій, презентує себе як носій творчості, представник високих зразків культури тощо.

У цьому контексті даний підхід означає управління освітою із урахуванням соціальних і культурних впливів оточуючого суспільства,

зокрема, впливу держави, регіону, міста (планування нових вимог до позашкільної освіти, розробки нових стратегій проектування діяльності багатoproфільних закладів позашкільної освіти, з'ясування і узгодження освітніх політик тощо). При цьому підході освітній менеджмент буде стосуватися не лише співробітників закладу та керівництва їх педагогічною діяльністю, а й управління соціальними та культурними процесами, що в цілому впливають не лише на вихованців, а й на рівень культури населення. Стає очевидним, що соціокультурний підхід в освітньому менеджменті може сприяти підвищенню компетентностей здобувачів позашкільної освіти не лише на рівні закладу, а й на рівні інших освітніх організацій – закладів загальної середньої освіти, професійної та вищої освіти, установ для освіти дорослих тощо. У цьому контексті наголосимо на великому значенні директора багатoproфільного закладу позашкільної освіти, від соціальної зрілості якого залежить підвищення рівня загальної культури суб'єктів позашкільної освіти. Саме директор багатoproфільного закладу позашкільної освіти має консультувати педагогів щодо їхнього викладання та, відповідно їхнього внеску у додаткову освіту вихованців. При цьому важливим є те, що директор періодично має контролювати і якість педагогічної роботи, і успіхи здобувачів позашкільної освіти.

Принципи діяльності у такому разі вважаємо одним із головних у процесах вдосконалення компетентностей і педагогічних працівників, і здобувачів позашкільної освіти, адже управління таким закладом відбувається в конкретному соціальному, культурному середовищі. Через підвищення вимог до закладів позашкільної освіти, появу різних зміни та наявність ризиків, що спричинюють необхідність швидкого реагування на них, управління колективами набуває нового статусу.

За словами К. Віснера, М. Шраца, «директор повинен врегулювати всі питання, що стосуються законодавства, за винятком питань, що належать до юрисдикції інших елементів освітньої системи ... Вона або він є безпосереднім начальником усіх викладачів, які працюють у закладі та всіх інших працівників.



Він або вона несе відповідальність за управління закладом та розвиток контактів між закладом освіти, учнями, законними опікунами та іншим персоналом, який виконує обов'язки викладання» [7, с. 16]. Важливою є думка авторів на те, що саме сьогодні роль директора змінюється у напрямку формування, розвитку і проектування організаційної культури, яка має сильний вплив на якість освіти: «Після парадигми, заснованої на даних, після перших широкомасштабних міжнародних порівняльних досліджень, директори стали дуже відповідальними за стабільність всередині системи...» [7, с. 15].

Серед принципів освітнього менеджменту багатoproфільних закладів позашкільної освіти слід виокремити такі принципи, як демократизація, індивідуалізація, персоналізація, принцип освіти впродовж життя, що надає повному представити процес розвитку людини. Завдяки цим принципам людина набуває додаткових знань, що підвищують її соціальний статус. Завдяки набуттю додаткової освіти відбувається прийняття важливих життєвих рішень, що підвищує розуміння необхідності розвитку людини впродовж життя.

Саме тому одним із методологічних підходів у нашому дослідженні ми вважаємо антропологічний підхід. Необхідність його реалізації в освітньому менеджменті зумовлено завданнями олюднення освіти. В умовах автономії характер освітніх потреб людини ще більше актуалізується, і саме тому позашкільна освіта постає поруч із цілим комплексом невирішених питань як в теоретичному, так і суто практичному вимірі. Зміни в управлінні багатoproфільним закладом позашкільної освіти мають відбуватися у напрямку особистісного розвитку, її подальшого саморозвитку, що вимагає від керівника рефлексії закономірних зв'язків між розвитком людського суспільства та розвитком людяності в людині. Це потребує зосередження уваги на внутрішньому світі людини, на зовнішніх впливах на неї, на створенні людських відносин, що розгортаються у культурно-освітньому просторі педагогів. Підкреслимо, що це реалізується за допомогою впровадження нових принципів – диференціації, безперервності освіти, руху до гуманізації тощо. Але важливим і досі є питання неможливості використання накопичених світовою

наукою значного обсягу антропологічних знань для освітнього менеджменту багатoproфільних закладів позашкільної освіти через недостатню обізнаність про це питання у директорів. Це потребує подальших досліджень і, відповідно, конструювання спеціального обсягу знань для покращання освітнього менеджменту.

Отже, розглянуті в даній статті методологічні підходи складають основу дослідження і визначають нашу концепцію стосовно освітнього менеджменту багатoproфільних закладів позашкільної освіти в умовах автономії.

### Список літератури:

1. Воронкова В. Г. Філософія глобалізації: соціоантропологічні, соціоекономічні та соціокультурні виміри: монографія / В. Г. Воронкова. – Запоріжжя : Видавництво ЗДІА, 2010. – 272 с.

2. Соснін О.В., Воронкова В.Г., Постол О.Є. Сучасні міжнародні системи та глобальний розвиток (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри). – Київ: Центр навчальної літератури, 2015. – 556 с.

3. Maslow, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 1943. 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

4. Koestner, R., & Holding, A. A generative legacy: SDT's refined understanding of the central role of autonomy in human lives. *Motivation Science*, 2021. 7(2), 111–112. <https://doi.org/10.1037/mot0000221>

5. Sheldon, K. M., & Goffredi, R. Self-determination theory shows that free will matters. *Motivation Science*, 2021. 7(2), 119. <https://doi.org/10.1037/mot0000222>

6. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR – менеджмента. – Москва: Дело, 2007. – 232 с.

7. Wiesner C., Schratz M. Principalship in Austria: balancing accountability and improvement. *Leadership in education: initiatives and trends in selected European countries* / editors Slavica Ševkušić , Dušica Malinić, Jelena

Teodorović. - Belgrade : Institute for Educational Research ; Jagodina : Faculty of Education, University of Kragujevac ; Szeged : HungarianNetherlands School of Educational Management, University of Szeged, 2019 (Beograd : Kuća štampe plus).  
– P. 11-30.