

## КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БАГАТОПРОФІЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Мосякова Ірина Юліївна

*Центр творчості дітей та юнацтва «Шевченківець»*

*Україна*

Багатопрофільний заклад позашкільної освіти (ЗПО) за видовою ознакою освітньої діяльності розуміємо як комплексний, що цілеспрямований на розвиток здібностей здобувачів позашкільної освіти (ПО) у сферах культури, освіти, науки, фізичної культури і спорту, технічної та інших видах творчості, на здобуття ними життєво важливих метакомпетентностей, допрофесійних знань, які необхідні для їхньої самореалізації, соціалізації, подальшої професійної діяльності через надання якісних освітніх послуг за декількома напрямками ПО та за освітньою програмою закладу.

Концептуальна модель системи управління багатопрофільним ЗПО надає уявлення про його структуру, функціонування та розвиток, що передбачає спрощення зв'язків між компонентами, залишаючи основні, та призначена для вивчення процесу управління багатопрофільним ЗПО як цілісністю.

Узагальнення В. Кременем, В. Масловим, В. Олійником, Л. Паращенко, О. Пастовенським, Л. Калініною доробку вітчизняних і зарубіжних учених на феномен управління та розкриття сутності процесу управління надало змогу інтерпретувати систему управління багатопрофільним ЗПО як множину взаємопов'язаних і взаємодіючих компонентів (елементів), які утворюють цілісність, стійку єдність із внутрішнім і зовнішнім середовищем, яке має інтегративні якості та системотворчі фактори. Результати теоретичного аналізу сутності феномена управління та розгляду його філософського, кібернетичного [3 с. 16-22], соціального [3 с. 22-29], педагогічного [3 с. 29-39] ракурсів надали змогу виявити основні компоненти системи управління багатопрофільним ЗПО, як відкритою соціально-педагогічною системою: суб'єкт/и – керуюча підсистема, об'єкт-керована підсистема, вплив або взаємодія – засіб узаємозв'язку, інформація – основа управління, діяльності, розвитку та конкретизувати їх.

На рис. 1 подано концептуальну модель системи управління багатопрофільним ЗПО та конкретизовано її компоненти методологічно-цільовий, суб'єктно-діяльнісний, організаційно-змістовий, техніко-технологічний і результативно-оцінний, елементи, горизонтальні та вертикальні способи взаємодії між ними.

Охарактеризуємо детальніше компоненти системи управління ЗПО.

Методологічно-цільовий компонент системи управління багатопрофільного ЗПО базується на системно-синергетичній методології, що передбачає розгляд ЗПО як відкритої соціально-педагогічної системи, стратегічному підході, що детермінує визначення місії, стратегічної, тактичної та операційної цілей для кожного ієрархічного рівня ЗПО. Субстратом визначення цілей управління слугують стратегічні орієнтири ЗПО окреслені

на законодавчо-державницьких засадах розвитку сфери освіти, ідеї дитино(людино)центризму за теорією В. Кременя.



Рис. 1. Модель системи управління багатопрофільним закладом позашкільної освіти як відкритою соціальною системою

Примітки:

1. ЗПО – заклад позашкільної освіти.
2. ОК – організаційна культура.

У процесі побудови враховано вимоги до цілевизначення суб'єктами управління ЗПО з позицій системного та стратегічного підходів, а також до форми управління, що законодавчо визначено як державно-громадську: конкретність, соціальна значущість, реальність, колегіальність розробки та ухвали цілей, як узгодження її подальшої реалізації. А також ідеї усебічного розвитку креативного інноватора, патріота і громадянина та ідея самореалізації в різних видах діяльності, представлені в Концепції Нової Української школи (НУШ) та враховано під час запровадження моделі.

Методологічно-цільовий компонент системи управління детермінує визначення місії, бачення, стратегічних цілей, розвиток ЗПО за довгостроковими напрямками діяльності – стратегіями. Мета є одним із елементів поведінки і свідомої діяльності людини, що характеризує передбачення в мисленні результату діяльності й шляхи його реалізації за допомогою певних засобів. Оскільки цілі – це продуктом людського розуму, то потрібно брати до уваги ті моделі свідомості, за допомогою яких вони визначаються. У свою чергу, ці моделі залежать від світогляду, культури, що склалася, ідеології, освіти, досвіду і цінностей. За допомогою цих моделей

факти дійсності пояснюються й інтерпретуються як «бачення» або «образ світу». Якщо позначити поняття «мета» як передбачення в мисленні результату діяльності, то вона набуває значення «бачення» [1, с. 14].

Мета управління закладом позашкільної освіти полягає в створенні умов щодо забезпечення якісної позашкільної освіти європейського ґатунку у ЗПО як відкритій соціально-педагогічній системі.

Після визначення загальної мети розвитку ЗПО в умовах постійних змін необхідно її конкретизувати з урахуванням того, що цілі можуть бути довгостроковими (до 10 років), середньостроковими (до 5 років) і короткостроковими (до одного року). Цілі не повинні заперечувати одна одну й уточнюються з урахуванням можливих змін. При цьому виявляються фактори, що сприяють його діяльності або загрожують конкурентоздатним позиціям ЗПО. Тобто має відбутися процес декомпозиції мети – цілеутворення та цілевизначення на підставі місії ЗПО як стратегічно орієнтованої організації та відкритої соціально-педагогічної системи, що дозволить відстежити реалізацію стратегії або стратегічного набору. Цей процес пов'язує всі компоненти управління з його розвитком: місію – генеральну мету – цілі – завдання – конкретну діяльність – результати.

Реалізація цілей управління ЗПО, як державно-громадського, полягає і в особистісній самоактуалізації суб'єктів, на шляху досягнення якої постає «проблема для альтернативного вибору основних життєвих цінностей, стилю життя, соціального інтересу» [2]. Адже реалізація суб'єктної потреби в розвитку закладу позашкільної освіти полягає у прагненні до творчості, що є значущою як для особистості, так і для розвитку закладу в цілому, участі в розвитку професійних норм і цінностей, прагненні до вдосконалення організаційної культури, підвищення престижу та іміджу закладу, усвідомленні соціальнозначущої корисності діяльності закладу для суспільства.

Система цілей забезпечується також шляхом визначення та реалізації групи цілей розвитку контингенту вихованців (учнів) слухачів, як особистостей, з урахуванням специфіки ЗПО – напрямів ПО. Це такі модернізовані цілі розвитку як:

- 1) цілі, орієнтовані на індивідуальний розвиток вихованців і їхнє особисте ставлення до освітнього процесу;
- 2) цілі, спрямовані на розвиток ціннісного сприйняття вихованцями дійсності навколишнього соціокультурного середовища, що змінюється;
- 3) цілі розвитку інтелектуальної культури, що потребує розвитку розумового, соціального та емоційного інтелекту у їх єдності;
- 4) цілі розвитку у вихованців дослідницької культури;
- 5) цілі розвитку культури самоврядування;
- 6) цілі розвитку інформаційної культури вихованців;
- 7) цілі розвитку комунікативної культури вихованців;
- 8) цілі, що спрямовують розвиток рефлексивної культури вихованців і педагогічного колективу [6].

Цілі і завдання реалізують суб'єкти управління та освітнього процесу в процесі професійної діяльності.

Суб'єктно-діяльнісний компонент системи управління багатoproфільним ЗПО представлено суб'єктами управління, органами громадського врядування та дитячого (учнівського) самоврядування, а також логікою процесуальних дій щодо здійснення управлінської діяльності, що схематично представлено на рис. 2.



Рис. 2. Суб'єктно-діяльнісний компонент системи управління багатoproфільним ЗПО

Суб'єкти ЗПО: директор, заступник директора з навчально-виховної роботи, заступник директора з організаційно-масової роботи, заступник директора з адміністративно-господарської частини, художній керівник, завідувачі відділів, методисти, педагоги-організатори філій ЗПО, культорганізатори, керівники гуртків, асистент керівника гуртка, акомпаніатори та обслуговуючий персонал. До суб'єктів ЗПО відносяться вихованці (учні), слухачі від 3-х до 21 року та їхні батьки, або особи, які їх замінюють, які одночасно є суб'єктами освітнього процесу.

Суб'єкти освітнього процесу відповідно до особистісних запитів, інтересів, здібностей, мають можливість згідно з чинним законодавством реалізувати їх у таких видах діяльності як: навчально-виховна («освітня» відповідно до Закону України «Про освіту» у редакції 2017 р.); творча, інтелектуальна, пізнавально-розвивальна, спортивна, туристсько-краєзнавча, художньо-естетична, екологічна, ігрова, науково-технічна, оздоровча, дослідницько-експериментальна, громадська, благодійна, концертна та інші види діяльності у ЗПО різного типу та за дванадцятьма напрямними позашкільної освіти (стаття 15 Закону України «Про позашкільну освіту» (2000 р.).

Управління ЗПО здійснюють суб'єкти управління, колективні органи управління: загальні збори, Рада закладу, Піклувальна рада, Педагогічна рада, Науково-методична рада, Художня рада, Координаційно-наукова рада з проведення Всеукраїнського експерименту; колективні органи учнівського самоврядування: Рада самоврядування вихованців; органи громадського самоврядування: Батьківська рада, Профспілковий комітет. Колективні рішення структурних підрозділів стають обов'язковими для виконання після видання на їх основі наказів директора. Вищим колегіальним органом громадського самоврядування в ЗПО є загальні збори суб'єктів освітнього процесу, що скликаються один раз на рік.

Форма управління закладом позашкільної освіти є законодавчо визначеною – державно-громадською, що характеризується наявністю колегіальних органів управління та органів громадського самоврядування, які колективно вирішують питання організації й забезпечення освітнього процесу в закладах позашкільної освіти, беруть участь у громадському контролі, управлінні в межах законодавчо визначених повноважень і установчих документів закладу. Предмет управління – це різновиди управлінської діяльності.

Управління, як процес є цілеспрямованою діяльністю суб'єктів управління ЗПО та колегіальних органів управління, що має циклічність у часі, тобто циклічне повторення етапів реалізації управлінських функцій.

До циклу управління ЗПО включено класичні функції управління за А. Файолем – планування, організацію, розпорядництво, контроль, координацію [238; 261], а також мотивацію і аналіз.

З позиції системно-кібернетичного підходу управління є іманентно притаманним тільки системним об'єктам, яким і є заклад позашкільної освіти як соціально-педагогічна система та є цілеспрямованим на впорядкування системи, та представляє сукупність дій суб'єктів, що забезпечують досягнення бажаного результату, як спрогнозованої мети (рис. 3).

Управління багатопрофільним ЗПО визначаємо як діяльність суб'єктів і органів управління цілеспрямовану на забезпечення нормативно-правових, організаційно-педагогічних, організаційно-психологічних, науково-методичних і матеріально-технічних умов задля його функціонування та розвитку.

Характерною ознакою управлінської діяльності суб'єктів ЗПО є циклічність та її цілеспрямованість на забезпечення системного функціонування ЗПО як соціально-педагогічної системи в структурі якої наявна мета, задля якої створюється система якісної ПО; соціально-педагогічна інформація, на основі якої здійснюються усі процеси в ЗПО та види діяльності; форми, методи і засоби впливу на вихованців (учнів), слухачів – засоби комунікації системи; педагогіки – як носії культури і знань, компетентностей і цінностей, як носії знань про позашкільну діяльність, освітній процес, про учнів і себе.

Процесуальна модель надає змогу представити організацію процесу управління ЗПО як логічну послідовність цілеспрямованих дій суб'єктів управління щодо упорядкування ЗПО як системи та прийняття управлінського рішення задля досягнення місії та системи цілей. При цьому слід враховувати організаційні структури залежно від типу закладу.

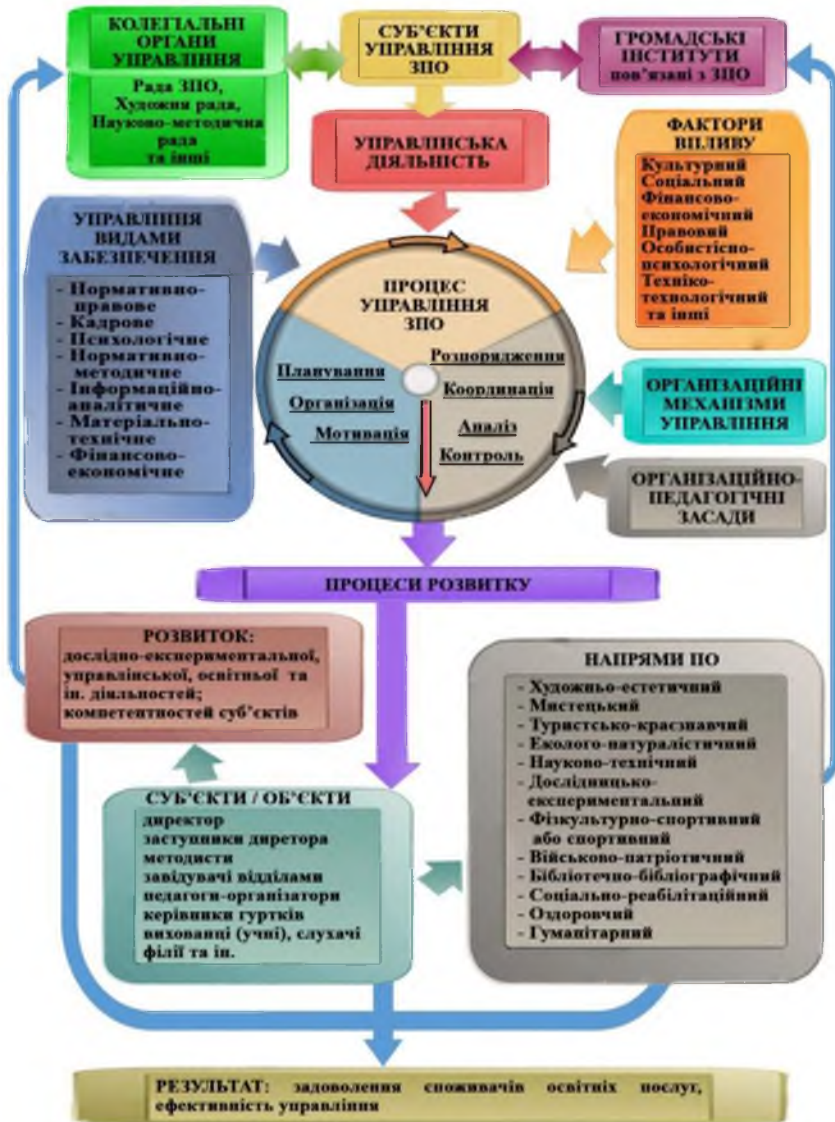


Рис. 3. Процесуальна субмодель управління багатoproфільним ЗПО

Примітка: ЗПО – заклад позашкільної освіти.

Структурні підрозділи в ЗПО є різними за організаційними формами, це: лабораторії, відділи, кабінети, спеціалізовані та творчі майстерні та інші

організаційні підрозділи. ЗПО може створювати за рішенням виконавчих органів влади різних рівнів філії – структурно відокремлені підрозділи ЗПО, що перебувають поза межами розташування основної будівлі та виконують таку саму освітню діяльність, як і ЗПО в цілому або за окремими напрямками ПО. Згідно зі Статутом ЗПО може створювати інші структурні підрозділи, що діють відповідно до чинного законодавства.

Суб'єктно-діяльнісний та організаційно-змістовий компоненти моделі взаємозумовлені, оскільки суб'єкт здійснює професійну діяльність, що характеризується змістом і яка потребує організації. У зв'язку з цим логіка розгляду компонентів моделі передбачає характеристику їх як самостійних складних систем і одночасно забезпечує інтегративність їх структурних компонентів.

Організаційно-змістовий компонент системи управління багатопрофільним ЗПО детермінує організацію управління закладом позашкільної освіти, управлінську діяльність всіх суб'єктів у ЗПО та їх результати.

Організаційно-змістовий компонент передбачає синкретичне поєднання організації управління через розкриття специфіки змісту управлінської діяльності суб'єктів, тобто змісту управлінського циклу та організацію розробки, модернізації та провадження змісту ПО.

Організація процесу управління ЗПО передбачає органічне поєднання прийняття одноосібних і колегіальних управлінських рішень з окресленням ступеня відповідальності за їх реалізацію та результат; передбачає надання управлінських повноважень колегіальним органам управління, громадським організаціям у межах чинного законодавства, врахування потреб і запитів замовників ПО, громадської та експертної думки.

Організація управління суб'єктами ЗПО здійснюється відповідно до функційно-посадових обов'язків, визначених напрямів діяльності, статуту, концепцій планів та з урахуванням організаційної структури ЗПО.

Техніко-технологічний компонент системи є інтегрованою сукупністю технічних систем, технічних засобів навчального призначення, ІКТ – СУБД знань, а також управлінських, педагогічних, інформаційних технологій, що реалізують суб'єкти управління та педагогічні працівники в процесі професійної діяльності.

Забезпеченню діяльності закладу позашкільної освіти і його розвитку сприяє втілення психолого-педагогічних або психолого-організаційних технологій. Упровадження психолого-організаційних технологій передбачає взаємопов'язану діяльність психолога і керівника на договірній основі з урахуванням принципів спільної роботи. Це потребує створення відповідних умов розвитку закладу позашкільної освіти, упровадження технологій, які, насамперед, визначають його технологічний розвиток. Тому необхідно передбачити створення таких умов для ефективного управління розвитком закладу позашкільної освіти, що за будь-яких змін він залишатиметься конкурентоздатним. Багатопрофільний ЗПО завдяки інтеграції різних напрямів ПО може мати переваги в порівнянні з профільними.

Результативно-оцінний компонент системи ґрунтується на факторно-критеріальному аналізі визначення ефективності управління ЗПО відповідно до мети ПО, спрогнозованих цілей управління ЗПО та передбачає розробку факторно-критеріальної субмоделі оцінювання ефективності управління багатопрофільним ЗПО. Плануючи досягнення спрогнозованих результатів діяльності ЗПО, вважаємо за необхідне застосувати SMART-аналіз визначених показників результатів за п'ятьма критеріями: S (Specific) – конкретністю; M (Measurable) – вимірюваністю; A (Achievable) – досяжністю; R (Relevant) – актуальністю; T (Timed/Timed-bound) – вирішуваністю за певний проміжок [234].

Система управління ЗПО характеризується багатофакторністю впливів на компоненти цілісного управління, має розгалужені вертикальні ієрархічні та горизонтальні інформаційно-комунікаційні, функціональні зв'язки між суб'єктами та об'єктами управління – ЗПО, узгодженістю поставленої мети і спрогнозованих результатів, а також відповідає ознакам системи. Відповідно до визначених компонентів і її елементів, побудована система може бути придатною для застосування в практиці.

#### Список використаних джерел:

1. Иванова Л. А. Проблема систематизации научной терминологии педагогики (на примере медиаобразовательных систем) / Л. А. Иванова, И. В. Григорьев // Журнал «Мир науки, культуры, образования» (республика Алтай). – 2009. – № 2. – с. 14.
2. Колпаков В. М. Управление развитием персонала : курс лекций / В. М. Колпаков. – Киев : УМО при АПН Кафедра управления персоналом, 1996. – 336 с.
3. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти : наук.-метод. посіб. / Л. М. Калініна, Н. М. Островерхова, А. Ф. Остапенко [та ін.]; за ред. Л. М. Калініної. – К. : ПП Компанія «Актуальна освіта», 2002. – С. 15, 19, 23, 25, 33, 34, 45, 58, 59. – 310 с.
4. Третьяков П. И. Управление школой по результатам : практика педагогического менеджмента / П. И. Третьяков. – Москва : Новая школа, 1997. – 288 с.
5. Файоль А. «Позитивное управление». М., 1924.
6. Шевченко Г. Зміст сучасної позашкільної освіти : методи та технології формування в гуртках декоративно-ужиткового напрямку / Г. Шевченко // Позашкільля. – 2017. – листоп. (№ 11). – С. 42–46.