

## КЛЮЧОВІ ПИТАННЯ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАГАТОПРОФІЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ АВТОНОМІЇ

Ірина Мосякова

*Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького*

### Анотація:

У статті розкрито питання освітнього менеджменту багатопрофільних закладів позашкільної освіти, схарактеризовано особливості розвитку цього процесу в умовах автономії. Підкреслено, що сьогодні моделі управління багатопрофільними закладами позашкільної освіти не забезпечують їх ефективного функціонування й розвитку, а тому набуває важливого значення побудова нової моделі самоврядування. На підставі аналізу основних документів, що визначають стратегію розвитку освітнього менеджменту в закладах позашкільної освіти України (Закони України «Про позашкільну освіту» (2000), «Про освіту» (2017), «Про основні засади молодіжної політики» (2021); Указ Президента України «Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року» (2021); Постанова Кабінету міністрів України «Про затвердження Державної цільової соціальної програми "Молодь України" на 2021-2025 роки та внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України» (2021); Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні; Стратегія розвитку позашкільної освіти (2018) тощо), доведено необхідність проведення процедур моніторингу якості освітніх послуг у системі позашкільної освіти.

У контексті Національної доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в 2021 р. та досвіду практичної роботи розкрито основні передумови для переходу до моделі управління, що розвивається в парадигмі лідерства. Проаналізовано досвід позашкільної освіти в провідних демократичних країнах. Порушено питання оцінювання організаційного керівництва, впливу педагогів на культуру інших соціальних організацій і визначено інструменти освітнього менеджменту, що надалі могли б покращити науковий супровід освітніх реформ.

Акцентовано на співробітництві (як на всеукраїнському, так і на міжнародному рівнях) з різними закладами у сфері розроблення й надання нових освітніх послуг здобувачам позашкільної освіти. Показано, що така робота може проводитися як на індивідуальному, так і на інституціональному рівнях. Доведено необхідність розроблення спільної стратегії розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти, яка має бути

### Анотация:

**Мосякова Ирина. Ключевые вопросы образовательного менеджмента многопрофильных заведений внешкольного образования в условиях автономии.**

В статье раскрыты вопросы образовательного менеджмента многопрофильных заведений внешкольного образования, охарактеризованы особенности развития этого процесса в условиях автономии. Подчеркнуто, что сегодня модели управления многопрофильными заведениями внешкольного образования не обеспечивают их эффективного функционирования и развития, поэтому большое значение приобретает построение новой модели самоуправления. На основании анализа основных документов, определяющих стратегию развития образовательного менеджмента в учреждениях внешкольного образования Украины (Законы Украины «О внешкольном образовании» (2000), «Об образовании» (2017), «Об основных принципах молодежной политики» (2021); Указ Президента Украины «О Национальной молодежной стратегии до 2030 года» (2021); Постановление Кабинета Министров Украины «Об утверждении государственной целевой социальной программы "Молодежь Украины" на 2021-2025 годы и внесении изменений в некоторые акты Кабинета Министров Украины» (2021); Национальный доклад о состоянии и перспективах развития образования в Украине, Стратегия развития внешкольного образования (2018) и др.), доказана необходимость в проведении процедур мониторинга качества образовательных услуг в системе внешкольного образования.

В контексте Национального доклада о состоянии и перспективах развития образования в 2021 г. и опыта практической работы раскрыты основные предпосылки для перехода к модели управления, развивающейся в парадигме лидерства. Проанализирован опыт внешкольного образования в ведущих демократических странах. Затронуты вопросы оценки организационного руководства, влияния педагогов на культуру других социальных организаций, а также определены инструменты образовательного менеджмента, которые в дальнейшем могли бы улучшить научное сопровождение образовательных реформ.

Акцентируется на сотрудничестве (как на всеукраинском, так и на международном уровнях) с различными учреждениями в сфере разработки и предоставления новых образовательных услуг для соискателей внешкольного образования. Показано, что такая работа может производиться как на индивидуальном, так и на институциональном уровнях. Доказана необходимость разработки общей стратегии развития образовательного менеджмента в многопрофильных заведениях внешкольного образования, которая должна быть согласована с

### Resume:

**Mosiakova Iryna. Key issues of educational management of multidisciplinary out-of-school education institutions in the conditions of autonomy.**

This article reveals the issues of educational management of multidisciplinary out-of-school education institutions. The process of its development in the conditions of autonomy is considered. The author points out that today management models in multidisciplinary out-of-school education institutions do not ensure their effective functioning and development and proves the importance of building a new model of self-government. The author proposes to consider the main documents defining the strategy for the development of educational management in out-of-school education institutions in Ukraine (Laws of Ukraine "On Extracurricular Education" (2000), "On Education" (2017), "On Basic Principles of Youth Policy" (2021); Decree of the President of Ukraine "On the National Youth Strategy until 2030" (2021); Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the State target social program "Youth of Ukraine" for 2021-2025 and amendments to some acts of the Cabinet of Ministers of Ukraine" (2021); National Report on the state and prospects of education in Ukraine; Strategy for the development of extracurricular education (2018), etc.), proves the need for monitoring the quality of educational services in the system of extracurricular education.

Based on the analysis of the National Report on the state and prospects of education in 2021, the experience of practical work outlines the main prerequisites for the transition to a management model that is developing in the paradigm of leadership. Based on the analysis of extracurricular activities in leading democracies, the author raises the issue of evaluating organizational leadership, the influence of teachers on the culture of other social organizations, suggests considering tools of educational management that could further improve the scientific support of educational reforms.

The article points to the position of cooperation with various institutions (both at the national and international levels) in the development and provision of new educational services for out-of-school students. It is proved that such work can be carried out both at the individual and non-institutional level. The necessity of developing a joint strategy for the development of educational management of multidisciplinary out-of-school education

узгоджена з Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки.

Национальной стратегией содействия развитию гражданского общества в Украине на 2021-2026 годы.

institutions, which should be coordinated with the National Strategy for Civil Society Development in Ukraine for 2021-2026, has been proved.

**Ключові слова:**

позашкільна освіта; управлінська компетентність; багатoproфільний заклад позашкільної освіти.

**Ключевые слова:**

внешкольное образование; управленческая компетентность; многопрофильное заведение внешкольного образования.

**Key words:**

out-of-school education, managerial competence, multidisciplinary institution of out-of-school education.

Постановка проблеми. Тема дослідження безпосередньо пов'язана з питаннями розвитку освітнього менеджменту багатoproфільних закладів позашкільної освіти, імплементації новітніх підходів до управління цими закладами, розробленням моделей освітнього менеджменту в умовах автономії. В українському науковому просторі питання модернізації змісту управління, налагодження адміністративної роботи з педагогічним колективом, органами учнівського й батьківського самоврядування, іншими особами розглядається в різних аспектах, серед яких – соціально-економічний, соціокультурний, управлінський. Чинні моделі управління багатoproфільними закладами позашкільної освіти не забезпечують їх ефективного функціонування й розвитку, наслідком чого є суттєве скорочення таких закладів і водночас поява нових клубів, громадських організацій (формальних і неформальних), де перебувають діти і молодь. Як проводиться у таких клубах і організаціях виховна робота? Як вона регламентується? На яких засадах виховується молодь? Хто здійснює моніторинг таких закладів? І чому дітям та їхнім батькам цікаві такі заклади? На деякі з цих питань складно дати відповідь.

Саме тому вважаємо, що для освітнього менеджменту багатoproфільних закладів позашкільної освіти важливим є зведення нової моделі самоврядування, яке має бути поліаспектним, багаторівневим. Ключовими аспектами самоврядування в таких закладах є поступове розгортання автономії, солідарність суб'єктів позашкільної освіти, лідерство і педагогічні новації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботах українських учених частково порушено проблему розвитку освітнього менеджменту та пошуку нових моделей управління освітою. Однак увагу дослідників (В. Антонов (2018), І. Кадикова, Ю. Овсученко, та О. Пересада (2021); В. Кремень, В. Луговий, та О. Топузов (2021); В. Луговий, О. Слюсаренко, та Ж. Таланова (2015); Г. Хоружий (2018); О. Яковенко (2018) та ін.) здебільшого прикуто до різних аспектів управління вищими закладами освіти, а системне дослідження цих проблем у багатoproфільних закладах позашкільної освіти відсутнє. Підтвердженням цього є той факт, що в Національному освітньо-науковому глосарії

(2018) позашкільній освіті присвячено лише одну статтю з посиланням на Закон України «Про освіту» (2017). Також можемо вказати й на брак рекомендацій щодо моделювання процесів розвитку освітнього менеджменту в позашкільних закладах на інституційному рівні (розроблення внутрішніх нормативів, положень, інструкцій тощо).

Формулювання цілей статті. Метою статті є висвітлення системного бачення розвитку освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти в умовах автономії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основою для дослідження є державні документи, що визначають стратегію розвитку освітнього менеджменту в закладах позашкільної освіти в Україні на сучасному етапі:

- 1) Закони України «Про позашкільну освіту» (2000), «Про освіту» (2017), «Про основні засади молодіжної політики» (2021);
- 2) Указ Президента України «Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року»;
- 3) Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021-2025 роки та внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України» (2021);
- 4) Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні (2021);
- 5) Стратегія розвитку позашкільної освіти (2018) та ін.

Так, у Законі України «Про освіту» (2017) наголошено на тому, що позашкільна освіта спрямована на «розвиток здібностей дітей та молоді у сфері освіти, науки, культури, фізичної культури і спорту, технічної та іншої творчості, здобуття ними первинних професійних знань, умінь і навичок, необхідних для їх соціалізації, подальшої самореалізації та/або професійної діяльності» (ст. 380). Водночас акцентовано на визнанні набутих компетентностей на різних рівнях освіти.

У Національній доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні (2021) порушено сучасні проблеми, які є в позашкільній освіті та потребують нагального розв'язання, зокрема «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» (с. 58).

У доповіді зафіксовано функціональний розподіл закладів позашкільної освіти на комплексні (багатопрофільні) та профільні (включно зі спеціалізованими).

До багатопрофільних закладів позашкільної освіти належать: «палаці, будинки, культурно-оздоровчі центри, центри дитячої та юнацької творчості, дитячі парки тощо», до профільних (включно зі спеціалізованими) – «центри, станції і клуби юних техніків, натуралістів, туристів, екологів; музичні, художні, хореографічні, спортивні школи; клуби юних моряків; школи мистецтв, космонавтики» (*Національна Доповідь...*, 2021, с. 58).

І якщо у профільних закладах позашкільної освіти наявний один профіль, і відповідно, керівник розуміє, як розвивати його, оскільки має спеціальну підготовку, то керівництво багатопрофільним закладом позашкільної освіти ускладнюється внаслідок розгалуження профілів, розширення матеріально-технічної бази, адже керівник не може знати всі тонкощі педагогічної діяльності за кожним профілем. До того ж у такому закладі значно більший кадровий склад і велика кількість здобувачів позашкільної освіти. Ситуація також ускладнюється й браком стандартів позашкільної освіти, що унеможливує проведення процедур моніторингу якості і, відповідно, здійснення контролю та проведення корекції освітнього процесу.

Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні (2021) містить також перелік істотних проблем, наявних у позашкільній освіті: «По-перше, в освітній практиці ЗПО співіснує велика кількість програм різного змісту, інколи і якості. По-друге, існує різний ступінь готовності педагогів до розроблення навчальних програм, розуміння програми як освітнього документа. По-третє, педагоги-практики не володіють необхідною мірою прийомами аналізу, оцінювання, структурування, подачі інформації перш за все тому, що раніше їх практична діяльність цього не вимагала» (с. 61).

Коли директор багатопрофільного закладу позашкільної освіти стикається з цими проблемами, то не може розв'язати їх одразу. Відповідно, на інституційному рівні залишається багато труднощів, які необхідно подолати. З огляду на це, перспективною нам видається модель управління, що розвивається в парадигмі лідерства, адже директор багатопрофільного закладу позашкільної освіти є відповідальним і за

організаційну, і за фінансово-економічну, і за освітню діяльність його працівників.

На нашу думку, першою передумовою розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти є усвідомлення його значущості, пріоритетності для реформування позашкільної освіти, зокрема й розвитку педагогічного персоналу, підвищення якості його освітньої діяльності. Така мисленнева робота має супроводжуватися організацією діалогу з усіма особами, зацікавленими в перетворенні позашкільля, де основним питанням має бути таке: «Для чого потрібна якісна позашкільна освіта в Україні (в області, у регіоні, у місті, у селі)»?

Тривалий час у нашій країні вимоги до якості позашкільної освіти були дещо абстрактними, що позначилось на недостатній розвиненості «м'яких навичок» у молоді, її творчому розвитку та особистісному зростанні в 90-ті роки минулого століття. Ті трансформації, що пережило населення України в той час, значно вплинули на загальний рівень культури населення (як духовної, так і матеріальної). Із прийняттям Закону України «Про позашкільну освіту» (2000) ситуація поступово почала змінюватися в напрямі врахування досвіду провідних демократичних країн. Проте безпосередньо в багатопрофільних закладах позашкільної освіти на рівні освітнього менеджменту переосмислення позицій щодо реального розвитку руху позашкільля не відбулося.

Зауважимо також, що в провідних демократичних країнах порушено питання щодо оцінювання організаційного керівництва в неформальних освітніх організаціях, їхнього впливу на культуру суспільства та запропоновано інструменти для розвитку освітнього менеджменту. Натомість в Україні й сьогодні не спостерігається суттєвого покращення наукового супроводу підвищення організаційної культури таких організацій і сам освітній менеджмент не сприймається як самодостатня мета для здійснення освітніх реформ. Отже, запитання «Навіщо розвивати освітній менеджмент у багатопрофільних закладах позашкільної освіти?», яке по суті накладається на запитання «Як це зробити?», і досі не має системної відповіді.

На сьогодні ситуація поступово починає змінюватись і вимоги до цього виду діяльності усвідомлюються як нагальні. Саме тому завдання підвищення якості освітніх послуг у багатопрофільних закладах позашкільної освіти відповідно до європейського рівня, завдяки розробленню нових авторських курсів, введення до нових курсів сучасних елементів цікавого

дозвілля, стає більш реалістичним, ніж у попередні роки. Те саме можна сказати й про співробітництво з різними закладами (зокрема на міжнародному рівні) у сфері нових освітніх послуг для здобувачів позашкільної освіти як на індивідуальному рівні (коли педагог спілкується з педагогом іншого закладу того профілю, який цікавий для обох сторін), так і на рівні інституціональному (коли представники багатопрофільного закладу позашкільної освіти налагоджують контакти з представниками інших закладів, що опікуються розвитком суспільства, і намагаються знайти обопільний інтерес для різних профілів тощо). У цьому контексті привертає увагу праця Йорана Арне (Arne, 1994), який поєднує розуміння теорії організації з традиційними проблемами соціальної теорії й наголошує на необхідності використання можливостей усіх соціальних організацій для того, щоб створити основу для людської діяльності. До таких організацій, на його думку, належать бізнес-підприємства, сім'ї, волонтерські асоціації, державні установи тощо. Учений доводить: те, що відбувається всередині організацій та між ними, є центральним елементом для розуміння тих соціальних відносин, які склалися в суспільстві. Погоджуючись з його думкою, підкреслимо, що саме організації, які мають обопільний інтерес, володіють ресурсами й здатні мотивувати людину до подальших дій. І хоча багатопрофільні заклади позашкільної освіти як такі не утворюють суспільство, проте у взаємодії з усіма стейкхолдерами вони спроможні впливати на нього. Водночас суспільство формується та змінюється відповідно до тих взаємодій, які складаються між організаціями, діяльність яких спрямована на соціальний розвиток, розвиток людського потенціалу.

Другою передумовою, на нашу думку, є зміна процесу реформування освітнього менеджменту в українському позашкільлі. Насамперед йдеться про стратегічні питання, пов'язані, зокрема, з протистоянням таким позиціям, які припускають надання неякісних освітніх послуг для здобувачів. Для розв'язання таких питань потрібно врахувати й глобальні вимоги до організації позашкільної освіти загалом, і специфічні умови розвитку позашкільля на місцях. Потребують осмислення і, відповідно, перетворення з погляду інтересів майбутнього покоління й самі перспективи позашкільної освіти, тобто освітяни мають чітко сформулювати мету та очікувані результати, які мають отримати здобувачі.

У нашій країні визначенням перспектив позашкільної освіти для здобувачів приділено недостатньо уваги й у стратегічному, і в

практичному вимірі. Саме тому складно побачити чіткі стратегії розвитку позашкільної освіти, що обертається слабкою розвиненістю освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти. Відтак основні заходи, що плануються адміністрацією таких закладів, не можуть розгортатися на глобальному рівні й розробляються лише на рівні самого закладу. На наше переконання, представники багатопрофільних закладів позашкільної освіти мають спрямовувати свою увагу на розроблення й впровадження ефективних спільних програм розвитку освітнього менеджменту, складниками яких мають стати і плани розвитку міжнародної діяльності в європейському та світовому культурно-освітньому просторі. Така робота має допомогти вдосконаленню педагогічної діяльності, підвищити конкурентоспроможність закладу. Отже, йдеться про зміну освітньої політики, що відіграватиме важливу роль у сприянні або ж перешкоджанні розвитку освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти в умовах автономії.

З огляду на це, одним із завдань реформування позашкільля в нашій країні має стати розроблення спільної для багатопрофільних закладів позашкільної освіти стратегії розвитку освітнього менеджменту, у якій було б визначено основні пріоритети, чітко прописано механізми, розкрито ресурси й представлено основні заходи та їх результати. Потрібно усвідомлювати, що спільна стратегія розвитку освітнього менеджменту багатопрофільних закладів позашкільної освіти в умовах автономії має бути розроблена саме представниками позашкільля, що працюють у реальних умовах таких закладів, і узгоджена з Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки (2021).

Важливо також, щоб через таку спільну стратегію не було втрачено самотність, унікальність кожного закладу в процесі поліпшення якості освітніх послуг і покращення адміністративної роботи. У процесі реформ доволі часто виникають ризики відмови від традиційних, стабільних програм, тоді як нові ще не до кінця вивірені. Через це підхід, який мав би покращити діяльність педагогів, призводить до втрат і бездумного копіювання досвіду інших закладів. Для запобігання цьому потрібно віднайти баланс між збереженням традицій і впровадженням новачій. Водночас не менш важливим є стандартизація процесу освітнього менеджменту в процесі досягнення успішної взаємодії з усіма зацікавленими в освітніх реформах суб'єктами позашкільної освіти. Зрозуміла стратегія для всіх представників позашкільля, уміле впровадження її в систему

роботи багатопрофільних закладів позашкільної освіти є могутнім чинником ефективності педагогічної діяльності. Вважаємо, що розробка такої стратегії та її реалізація допоможе вивести освітній менеджмент багатопрофільних закладів позашкільної освіти на новий рівень.

Останніми роками суспільство все більше схиляється до думки про важливість якісного проведення дозвілля, організації вільного часу дітей та молоді, утверджуючи в такий спосіб нове розуміння управління цим процесом і визначаючи на різних рівнях (світовому, європейському) нові концепції організації роботи з дітьми та молоддю поза школою. Наприклад, Клер Ворден (Warden, 2015), розмірковуючи про навчання за межами класної кімнати, акцентує на всесвітній тенденції – навчанні й розвитку дітей у природному середовищі. Проте вчена зосереджує увагу не лише на педагогічній роботі з дітьми: її новаторські розробки стосуються також питань, пов'язаних з освітнім менеджментом. Це, зокрема, інструментарій самооцінювання для педагогів, приклади освітніх практик у різних середовищах (серед яких і міські), питання оцінювання та планування, що допомагають забезпечити та продемонструвати якість педагогічної роботи.

Про важливість освіти дітей та молоді поза традиційним класом, що відповідає глобальним поглядам на навчання на свіжому повітрі йдеться в книзі С. Уейт «Діти навчаються поза класом» (Waite, 2017). Вузлові питання, на яких зосереджується автор, також стосуються освітнього менеджменту: методи оцінювання та еволюації, технологічні питання в роботі з дітьми поза аудиторією, організація навчання на свіжому повітрі для дітей із особливими освітніми потребами, організація роботи «лісових шкіл» тощо.

Відповідно ці та інші практики організації роботи, що застосовуються в провідних країнах світу, можуть бути адаптовані до роботи багатопрофільних закладів позашкільної освіти, але не скопійовані, а саме пристосовані до потреб та інтересів дітей і молоді нашої країни, яка має свою специфіку та свій колорит.

Саме тому, на наше переконання, вивчення кращого досвіду, міжнародне співробітництво, удосконалення освітніх програм є ключовими чинниками, які мають бути впроваджені в роботу багатопрофільних закладів позашкільної освіти, адже саме позашкільна освіта формує цінності, розширює можливості та відкриває перспективи для побудови успішної стратегії життя кожної людини.

Отже, важливо усвідомити, що спільна стратегія не одноразовий захід, а постійний процес розвитку освітнього менеджменту, що є системним, відновлювальним для виконання важливих завдань для нашої країни.

Висновки. На підставі викладеного вище сформульовано основні передумови розроблення спільної стратегії розвитку освітнього менеджменту багатопрофільних закладів позашкільної освіти в умовах автономії, що має бути представлена як на державному рівні, так і на рівні самих закладів і мати нові пріоритети відповідно до світових та європейських стандартів. Освітній менеджмент – є одним з найважливіших ресурсів розвитку багатопрофільних закладів позашкільної освіти, їх педагогічного потенціалу, а також розвитку людського капіталу нашої країни.

Процес освітнього менеджменту має бути прозорим і враховувати аспекти налагодження взаємозв'язків із іншими організаціями, метою яких є соціальний розвиток суспільства. Розроблення освітнього менеджменту багатопрофільних закладів позашкільної освіти повинно відбуватися на культурно-освітніх засадах, а представники цих закладів мають враховувати національні інтереси та процеси глобалізації, поважати індивідуальні потреби здобувачів позашкільної освіти, зважати на можливі ризики, що виникають у процесі формування у дітей та молоді компетентностей, необхідних для життя в суспільстві. З огляду на це, перспективу подальших розвідок у цьому напрямі вбачаємо в розробленні системи компетентностей, які слід формувати у здобувачів позашкільної освіти.

#### Список використаних джерел

- Антонов, В. М. (2018). *Інноваційна акмеологічна педагогіка: кіберакмеологічний аспект управління якістю освіти*: монографія. Одеса: Видавець Купрієнко С. В. 295 с.
- Кадикова, І. М., Овсюченко, Ю. В., & Пересада, О. В. (2021). Сучасні ризики освітніх проєктів та розвиток менеджменту закладів вищої освіти на основі моделі балансу управлінських функцій. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами, 2, 18-23.
- Луговий, В. І., Слюсаренко, О. М., & Таланова, Ж. В. (2015). Механізми фінансування дослідницько-

#### References

- Antonov V.M. (2018). *Innovative acmeological pedagogy: cyberacmeological aspect of education quality management: monograph*. Odessa: Vidavets Kuprienko S.V. 295 p. [in Ukrainian]
- Kadykova I.M., Ovsyuchenko Y.V., Peresada O.V. (2021). Current risks of investigating projects and development of management of higher educational institutions on the basis of the model of balance of managerial functions. *Bulletin of the National Technical University "KPI". Series: Strategic management, portfolio management, programs and projects, 2, P.18-23*. [in Ukrainian]
- Lugoviy V.I., Slyusarenko O.M., Talanova J.V. (2015). Mechanisms of financing of continuing and innovative

- інноваційної діяльності університетів США. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки». Спецвипуск (V Міжнар. наук.-практ. конф. «Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України», 2 жовтня, Київ). С. 5–19.*
- Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні: монографія.* (2021). В. Г. Кремень (Заг. ред.). Київ: КОНВІ ПРІНТ. 384 с.
- Національний освітньо-науковий глосарій.* (2018). Київ: КОНВІ ПРІНТ. 524 с.
- Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021-2025 роки та внесення змін до деяких актів Кабінету Міністрів України»* (2021). Постанова Кабінету міністрів України від 2 червня 2021 р. № 579. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2021-%D0%BF#Text>.
- Про освіту.* (2017). Закон України № 38-39. ст. 380. (Редакція від 10.07.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
- Про основні засади молодіжної політики.* (2021). Закон України № 1414-IX від 27.04.2021. Ст. 233. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>.
- Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року.* (2021). Указ Президента України № 94/2021 від 12.03.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text>.
- Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки.* (2021). Указ Президента України № 487/2021 від 27.09.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>.
- Стратегія розвитку позашкільної освіти.* (2018). О. В. Биковська (Заг. ред.). Київ: ІВЦ АЛКОН. 96 с.
- Хоружий, Г. (2018). Компетентнісні моделі у вищій освіті та бізнесі: зарубіжний досвід. *Вісник Київського національного торгівельно-економічного університету*, 1, 131-147.
- Яковенко, О. (2018). Управлінська компетентність керівника ВНЗ: актуальні аспекти. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*, 3, 203–214.
- Ahrne, Göran (1994). *Social Organizations. Interaction Inside, Outside and Between Organizations*. Stockholm: SAGE Publications Ltd. 192 p.
- Warden, Claire. (2015). *Learning with Nature. Embedding Outdoor Practice*. Mindstretchers: SAGE Publications Ltd. 128 p.
- Waite, Sue. (2017). *Children Learning Outside the Classroom. From Birth to Eleven*. Plymouth: SAGE Publications Ltd. 320 p.
- activities of the US universities. *Bulletin of Kyiv National University of Technology and Design. Series "Economic sciences". Special edition (V Intern. Sci.-pract. Conf. "Efficiency of organizational and economic mechanism of innovative development of higher education in Ukraine", July 2, Kyiv). P. 5–19.* [in Ukrainian]
- National report on the state and prospects for the development of education in Ukraine: monograph. (2021). V. G. Kremen (Gen. ed.). Kyiv: CONVI PRINT. 384 p. [in Ukrainian]
- National Educational and Scientific Glossary. (2018). Kyiv: CONVI PRINT. 524 p. [in Ukrainian]
- On the statement of the State target social program "Youth of Ukraine" for 2021-2025 and modification of some acts of the Cabinet of Ministers of Ukraine "(2021). Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of June 2, 2021 № 579. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2021-%D0%BF#Text>. [in Ukrainian]
- On education. (2017). Law of Ukraine № 38-39. Art. 380. (Revised from 10.07.2021). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>. [in Ukrainian]
- On the basic principles of youth policy. (2021). Law of Ukraine № 1414-IX of April 27, 2021. St. 233. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>. [in Ukrainian]
- On the National Youth Strategy until 2030. (2021). Decree of the President of Ukraine № 94/2021 of 12.03.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text>. [in Ukrainian]
- On the National Strategy for Civil Society Development in Ukraine for 2021-2026. (2021). Decree of the President of Ukraine № 487/2021 of 27.09.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>. [in Ukrainian]
- Strategy for the development of extracurricular education. (2018). O.V. Bykovskaya (Editor-in-Chief). Kyiv: IVC ALCON. 96 p. [in Ukrainian]
- Khoruzhiy G. (2018). Competence models in higher education and business: foreign experience. *Bulletin of Kyiv National University of Trade and Economics*, 1, P.131-147. [in Ukrainian]
- Yakovenko O. (2018). Management competence of the head of the university: current aspects. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, 3, P.203–214. [in Ukrainian]

**Відомості про автора:**

**Мосякова Ірина Юліївна**  
mosyakova@ukr.net  
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького  
вул. Гетьманська, 20, м. Мелітополь,  
Запорізька обл., 72312, Україна

doi: 10.33842/22195203-2022-27-115-120

Матеріал надійшов до редакції 10. 11. 2021 р.  
Прийнято до друку 29. 11. 2021 р.

**Information about the author:**

**Mosyakova Iryna Yuliyivna**  
mosyakova@ukr.net  
Bohdan Khmelnytsky Melitopol  
State Pedagogical University  
20 Hetmans'ka St., Melitopol,  
Zaporizhzhia region, 72312, Ukraine

doi: 10.33842/22195203-2022-27-115-120

Received at the editorial office 10. 11. 2021.  
Accepted for publishing 29. 11. 2021.