

## РОЛЬ ПРИНЦИПУ АВТОНОМІЗАЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БАГАТОПРОФІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Мосякова Ірина Юліївна, директор Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» міста Києва, кандидат педагогічних наук, заслужений працівник освіти України докторант МДПУ ім. Б. Хмельницького

**Вступ.** Ідея, що розкривається нами у статті – впровадження принципу автономізації в освітній менеджмент багатoproфільних закладів позашкільної освіти, є однією з адміністративних установок і передбачає пізнання існуючих проблем керівництва, розкриття нових можливостей для раціональних форм і методів управління. Стверджувати, що принцип автономізації в освітньому менеджменті багатoproфільних закладів позашкільної освіти можливий і необхідний – відповідає положенню, що існуючі знання і практика адміністрування гарантує таку можливість і передбачає появу нових моделей управління.

В цьому випадку виникає намагання розробити нову концепцію, що зможе поступово розгортатися безпосередньо в управлінні багатoproфільним закладом позашкільної освіти.

**Мета роботи.** Якщо ми говоримо про автономію закладу освіти, то центральною проблемою стає визначення понять, як зберегти його незалежність – ключовий елемент для управління освітніми закладами у демократичних країнах.

Результати та обговорення. Розвиток автономії закладу позашкільної освіти, де набувають розквіту творчість особистості, передбачає прийняття адміністрацією рішень в рамках інституційного контексту таким чином впроваджувати систему вільних дій, які, в той же час, мають моральні, правові, соціальні обмеження. Наприклад, керівник позашкільного закладу може вільно вибрати для себе необхідну модель управління, яка дозволить швидше досягти освітніх цілей, але при цьому від нього очікується дотримання правил, які регламентують охорону праці, заходи безпеки і т. д.

Вибір моделі управління, узгодження адміністративних дій з боку керівника ґрунтується на його баченні і намірах. Цей вибір має враховувати і питання його оточення, тобто, педагогічного колективу, вихованців та їхніх батьків. Цим ми підкреслюємо складність впровадження принципу автономізації, що обумовлено існуванням концепції автономії особистості (відзначимо, що в деяких роботах виділяється автономія особистості, під якою автори розуміють «здатність приймати необмежені рішення і діяти відповідно до них в інтересах особистих цілей» [1]) і концепції автономії закладу освіти.

Ми дотримуємося думки вчених (S. Antusch, R. Custers, H. Marien, H. Aarts та ін.) про крайню важливість особистої автономії, її залежності від почуття свободи волі, від «передрефлексивного переживання себе як агента своїх дій і їх наслідків у зовнішньому світі» [1]. Але при цьому автономію особистості ми не

можемо переносити на автономію закладу, хоча принцип автономії для процесу освітнього менеджменту установи є таким ж важливим, як і принцип особистої автономії для кожної людини. Отже, для регуляції управлінських дій необхідним є особлива уважність керівника до зведення системи професійних відносин всередині колективу, і це має становити основу для спільного обговорення і порозуміння.

Природа автономії має і соціальну, і практичну цінність. Автономію досліджують і філософи, і психологи, і економісти [5; 7; 8; 9; 10]. Так, відзначимо думку Річарда Райана і Едварда Деси: «Термін автономія буквально означає регулювання з свого боку. Його протилежність, гетерономія, відноситься до контрольованого регулювання або регулювання, яке відбувається без самооцінки» [6, с. 1557]. Автори стверджують: «Критика автономії вимагає уважного вивчення, як щодо їх визначень, так і концептуальної трактування автономії, а також зростаючого обсягу доказів, в яких є припущення про те, що автономія при точному визначенні важлива для повного функціонування і психічного здоров'я людей і оптимального функціонування організацій і культур» [6, с. 1559].

Звичайно, керівник багатопрофільного закладу позашкільної освіти, який бажає діяти в умовах автономії, погоджується на прийняття нових ідей і теорій, однак при цьому він має прагнути до вибору раціональних ідей, які можливі в реальній практиці позашкільної освіти. Ступінь автономної активності керівника залежить, по-перше, від інтенсивності залучення культури автономізації у закладі і, по-друге, від того, через які засоби набуває розвитку така культура.

Керівництво закладом і педагогічна робота в ньому не є однаковими, оскільки кожний представник на своєму рівні виконує абсолютно різні функції. Відповідно, і дії адміністративного персоналу та педагогічного персоналу істотно відрізняються. Ці дії і порядок їх виконання не можна змішувати між собою, і їх механічне об'єднання є неможливим. Ми вважаємо, що дії адміністрації і дії кожного окремого педагога як члена колективу мають бути абстрагованими одне від одного. Тільки лише в тому випадку, якщо їх розглядати окремо, можна побачити, яким саме діям властива внутрішня послідовність, якими є алгоритми впровадження гарних стратегічних рішень.

Коли адміністрація і педагогічний персонал об'єднуються для вирішення різних питань, ми зустрічаємо два різних світи, що створені особливими умовами протягом багатьох тисячоліть. У керівника – власна місія, у педагога – місія зовсім інша, і якщо в ті механізми управління, що постійно осмислюються, до стратегічних управлінських рішень проникають фантазми педагога, керівник має повне право від них відмовитися.

Нова позашкільна педагогіка – це світ вільного педагога і вільного вихованця. І якщо дії вихованця можуть бути стихійними, рефлексорними, то дії педагога повинні бути усвідомленими, в основі яких – точне педагогічне знання і техніка. Відзначимо, що стихійні дії не мають відношення до педагогічного знання і техніки і очевидно, що вони не можуть належати до позашкільної

педагогіки. На протилежному полюсі ми зустрічаємо педагогічну діяльність, яка спирається на теоретичні і методичні основи. Не завжди вдається впливати на дитину без помилок, і навіть для того, щоб зробити спільну виховні справи привабливими, недостатньо мати інновацій та просунутих виховних технологій. Будь-яке питання, що виникає у педагогічній ситуації, може бути вирішено у залежності від професіоналізму педагога і його досвіду роботи з вихованцями, його особистої автономії і свободи волі. І особисту автономію, і свободу волі педагогу необхідно розвивати – така установка допомагає зробити освітні послуги у сфері позашкільної освіти більш привабливими. Як вказував Даніель Деннет, автор книги «Свобода еволюціонує», свобода волі не є вихідною межею нашого існування, як, наприклад, закон всесвітнього тяжіння. Свобода волі, так само як і мораль, є результатом культурної еволюції. На думку автора, необхідно зміцнювати ідеали моралі, вільного вибору [2]. Таке твердження, як на наш погляд, вимагає залучення уваги і вчених педагогів, і практиків освітнього менеджменту.

Освітній менеджмент – це світ дій керівника і педагога. Тут так само, як і в світі інших дій, існує хаос і порядок, стихійність і технічність. Стихійні дії не мають нічого спільного з процесом управління, і відповідно, не належать до освітнього менеджменту. Дії керівника як дії професійного менеджера також мають у своїй основі ідеї, теорії, методики. Це веде до досягнення цілей, встановлених автономно всім соціальним організмом багатопрофільного закладу позашкільної освіти, що, відповідно, призводить до результатів.

Як і «педагогічна техніка», існує поняття «техніка керівництва». Під цим поняттям ми бачимо безліч ситуацій, із якими стикається адміністративний персонал, і ці ситуації, можливо, не завжди відносяться до суто технічних дій. Однак ми вважаємо, що їх можна об'єднати між собою в циклічні закономірності. Повторюваний документообіг, встановлення розкладів занять, прийняття управлінських рішень, контролювання виховного процесу та ін. – це все, як на нашу думку, є прикладами техніки освітнього менеджменту багатопрофільних закладів позашкільної освіти у широкому розумінні.

Таким чином, сутність впровадження принципу автономізації для вдосконалення управління не може бути прийнято як стихійне, а заклад позашкільної освіти не може існувати як соціальний організм, якщо ним управляють механічно, за певною, заданою схемою, яка, як може здатися на перший погляд, є повсякденним професійним життям колективу. Це положення може бути очевидним і для дій керівника, які стосуються прогнозування та передбачення. Вважаємо, що наслідки виконання таких дій з боку керівника можна назвати масштабними, адже ці дії спрямовані до передбачення майбутнього, що поширюється на бачення професійного майбутнього як всього закладу, так і педагогів, які становлять соціальний організм багатопрофільного позашкільного закладу освіти.

В цьому зв'язку символічною є одна з філософських концепцій «Я», що представлена у роботі С. Галахера. Автор презентує два філософських підходи

до розуміння «Я» особистості, а саме: Я – мінімальне, що позбавлене розширення у часі, і Я-нарративне, до якого включено особисту ідентичність, наступність у часі [3].

Управління особистою автономією має враховувати ці два підходи, а у випадку управління автономією закладу керівник не може задовольнятися мінімальним, і спрямовувати власне розуміння до найближчого майбутнього і майбутнього, що може бути наступним після найближчого, тобто, стратегічного, на довгі роки. Але таке управління, як на нашу думку, виключає необхідність роз'яснювати кожному педагогу певні знання з освітнього менеджменту та деталізувати кожну думку керівника стосовно взаємодій у системі взаємовідносин «керівник-підлеглий». Це можна проілюструвати таким прикладом: коли педагог приступає до роботи з групою вихованців в сфері туристичної діяльності, батькам навіть не спадає на думку вимагати від педагога, щоб він на понятійному рівні дав точне обґрунтування тих принципів, форм і методів виховної роботи, які є у нього в думці для подальшого використання. Також батьки не вимагають чітко окресленої соціограми взаємин в групі вихованців і деталізованої індивідуальної програми розвитку кожної дитини як майбутнього туриста.

В процесі освітнього менеджменту також, як і у випадку роботи педагога із вихованцями, мова йде не приховання роздумів або про тотальне нерозуміння ситуації. Так, як дитина і його захоплення не є явищем, що замикається саме в собі, так і професійне майбутнє в роботі педагогів багатопрофільного позашкільного закладу освіти не є щось таким, що міститься в самому педагогові. Їх дії і взаємини, взаємодії структурно зсуваються, і неможливо дати точні визначення щодо певної стабільності як педагогічної діяльності, так і діяльності менеджера освіти, навіть якщо провести глибинні дослідження. Взаємини у колективі є необхідними для пізнання смислів, які прагне пізнати інша людина, і його професійне майбутнє завжди буде поставлено під сумнів. Неможливо замкнути в собі і чітко зафіксувати смисли пізнання, оскільки вони щодня продовжують (і модифікують) смисли минулого.

В цьому випадку можна стверджувати, що сутність педагогічного керівництва, що становить зміст освітнього менеджменту, відповідають тим внутрішньоособистісним відносинам, які встановлюються між педагогом і керівником. Їх розвиток знаходиться в прямій залежності від вчинків і цілісної системи дій всередині цих відносин. Звичайно, зустрічаються і конкурентні сили, але у своїй більшості вони лише є основою для передбачення привабливості послуг, що надається тими або іншими закладами позашкільної освіти.

Якщо говорити про професійні стосунки, то необхідно відзначити і факт професійного управління багатопрофільним позашкільним закладом освіти. Такий факт передбачає наявність моделей, завдяки яким прийняття рішень може виходити далеко за рамки безпосереднього закладу. Це дозволяє нам стверджувати, що позашкільна освіта, виховні процеси якої є частиною роботи

закладу, вже є чимось більшим, ніж тільки лише надання освітніх послуг. Вважаємо за необхідне конкретизувати дане твердження.

Так, професійне управління багатопрофільним позашкільним закладом освіти як модель виходить за рамки роботи в закладі. Професійне управління, завдяки адміністративній роботі з соціальним організмом закладу, передбачає співучасть суб'єктів позашкільної освіти у процесі розробки нових освітніх послуг. Отже, способи роботи з соціальним організмом закладу не повинні створювати лише видимість управління, його ефективна реалізація передбачає, перш за все, консолідацію педагогічних працівників в досягненні автономних цілей.

Звертаючись до зарубіжних досліджень, ми знаходимо свідчення того, що для більшої результативності, для прогресу необхідна автономна мета, і, що важливо, мотивація для здійснення автономного цілепокладання: «мотивація автономної мети може привести до більшого прогресу в досягненні мети як прямим, так і непрямим шляхом» – вказував Річард Костнер [4, с. 64].

Прямий шлях, на думку автора, передбачає «автономну мотивацію», яка передбачає те, що люди мають докладати більше зусиль, менше конфліктувати і відчувати більшу готовність змінити свою поведінку. Непрямий шлях включає в себе надання можливості використовувати плани реалізації дій. У цих планах потрібно вказати, як, коли і де вони будуть «розробляти цілеспрямовану поведінку, а також те, як вони будуть реагувати на перешкоди і чинники, що відволікають від досягнення мети» [4, с. 64].

В такому випадку керівник багатопрофільного позашкільного закладу освіти змушений заявити про проблему цілісності соціального організму і запропонувати рішення, які складуть план в конкретній формі, з певними термінами виконання, відповідальними учасниками, можливими проблемами, які можуть виникнути при досягненні даних цілей. Відзначимо, що одні питання можуть виникнути під час складання плану, інші питання можуть бути поки недоступні для розуміння, а про треті питання керівник може навіть і не підозрювати. Відповіді на одні питання, можливо, сьогодні здаються очевидними, інші питання можуть привести у глухий кут, а треті спричинять за собою ряд складнощів.

Ключові завдання можуть змінитися, як тільки цей план керівник почне вбудовувати в роботу всього колективу багатопрофільного позашкільного закладу освіти. Саме тому відзначимо необхідність проведення системної роботи в цьому напрямку, яка дозволить тільки через деякий час продемонструвати педагогам перетворення процесу надання освітніх послуг у новій якості. Ми відстоюємо думку про те, що через деякий час можна побачити, як встановлюється єдність між роз'ясненнями адміністрації і дією педагогів. Це надає реальну цінність професійній діяльності керівника як діяльності автономної, як такою, що відрізняється творчою активністю.

Розуміння процесу освітнього менеджменту і його трансформація виникає тільки в живій взаємодії, в діалозі, що здатний долати проблеми тільки в тому

випадку, якщо ми бачимо зацікавленість колективу в необхідних змінах. Навіть якщо йдеться про ті освітні послуги, яких ще немає і в проєкті, в уяві педагогів, роз'яснення повинні мати стратегічний характер, а після – відображеними як невіддільні від актуальних управлінських дій. Керівник, залучений до процесу трансформації освітніх послуг у багатопрофільному закладі позашкільної освіти, має тільки один вибір – між активністю і пасивністю, між автономністю і гетерономністю.

У тому колективі, де домінує відчуження і пасивність, автономізація буде неповноцінною. Сама ідея автономії може бути наповнена змістом тільки в тому випадку, якщо її можна втілити в реальних діях, що змінюють соціальний організм закладу. Відзначимо, що одним з напрямів трансформації позашкільної освіти може бути розвиток автономної активності керівників, проте така автономія має бути не стихійною, а свідомою. Керівник, який вибудовує в умовах автономії діяльність всього закладу, повинен усвідомлювати свій вплив на педагогів і розуміти глибокий внесок ідеї автономії в роботу творчих колективів.

**Висновки.** Трансформація діяльності керівника зберігається і продовжується у нових професійних моделях управління, і це визначає тенденцію до відкритості, тобто, повернення до розуміння глибокого змісту цінності свободи. У цьому випадку ідея автономії набуває обґрунтування у принципі автономізації відкритих моделей освітнього менеджменту багатопрофільного закладу позашкільної освіти. Такий принцип служить стимулом для педагогічної творчості, дає імпульс до розвитку закладу тощо. Секрет полягає у тому, що ми називаємо практикою освітнього менеджменту. Це, насамперед, дії, які спрямовані на розвиток автономії адміністративного персоналу та педагогів.

Те, що є освітньою політикою закладу, досить часто може рекомендувати найкращі техніки управління, що не нехтують маніпулятивністю, і в такому випадку підлеглі розглядаються як люди зі стандартними реакціями на стимули з боку керівництва. Політика ж автономізації, яка стає головною у практиці освітнього менеджменту багатопрофільного позашкільного закладу освіти, спрямована на роботу закладу як роботу соціального організму, де визнається необхідність змін освітніх послуг. Така політика буде можливою в тому випадку, якщо розвивати автономну активність адміністративного персоналу (ядро управління) і автономну активність педагогічного колективу в цілому.

Йдеться про ключове призначення лідера закладу, – про його можливість розробляти нові моделі освітнього менеджменту, приймати управлінські рішення, орієнтуючись на знання в сфері економіки, педагогіки, психології замість того, щоб бути пасивним спостерігачем функціонування системи позашкільної освіти. Чи буде в такому випадку освітній менеджмент абсолютно раціональним? У тому, що стосується управління, ми прагнемо не повної абсолютної раціональності, а хочемо удосконалювати процеси управління в умовах автономії.

Ми вважаємо, що умови автономії, які лише тільки розгортаються у нашій країні, вже є ефективними для розвитку творчих колективів багатoproфільних закладів позашкільної освіти.

### Список літератури:

1. Antusch, S., Custers, R., Marien, H., Aarts, H. (2021). Intentional action and limitation of personal autonomy. Do restrictions of action selection decrease the 466 sense of agency? *Consciousness and Cognition*, 2021. Volume 88. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2021.103076>.
2. Daniel C. Dennett (2004). *Freedom Evolves*. <https://www.internshipsmalta.com/sites/default/files/webform/pdf-freedom-evolvesdaniel-c-dennett-pdf-download-free-book-d763b43.pdf>
3. Gallagher, Shaun (2000). Philosophical conceptions of the self: implications for cognitive science. *Trends in Cognitive Sciences*, 2000. Vol. 4, Issue 1, P. 14-21. [https://doi.org/10.1016/S1364-6613\(99\)01417-5](https://doi.org/10.1016/S1364-6613(99)01417-5).
4. Koestner, R. (2008). Reaching one's personal goals: A motivational perspective focused on autonomy. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 2008. Vol. 49 (1).P. 60-67. DOI: 10.1037/0708-5591.49.1.60
5. Ryan, R. M. (1993). Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development. In J. Jacobs (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Developmental perspectives on motivation* (Vol. 40, pp. 1– 56). Lincoln: University of Nebraska Press.
6. Ryan, R.M., Deci, E.L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*, 74 (6) (2006), P. 1557-1586. DOI: 10.1111/j.1467- 6494.2006.00420.x
7. Spence, S. A., & Firth, C. D. (1999). Toward a functional anatomy of volition. *Journal of consciousness studies*, 6, 11–29.
8. Taylor, J. S. (Ed.) (2005). *Personal autonomy*. New York: Cambridge University Press.
9. Williams, G. C. (2002). Improving patient's health through supporting the autonomy of patients and providers. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 233–254). Rochester, NY: University of Rochester Press.
10. Yamauchi, H., & Tanaka, K. (1998). Relations of autonomy, self-referenced beliefs and self-regulated learning among Japanese children. *Psychological Reports*, 82, 803–816