

DOI 10.36074/24.04.2020.v4.13

ЗАКЛАД ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНА ВІДКРИТА СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНА СИСТЕМА

Мосякова Ірина Юліївна

кандидат педагогічних наук, Заслужений працівник освіти України, директор
Центру творчості дітей та юнацтва «Шевченківець» міста Києва

УКРАЇНА

Очікування суспільства, що стоять нині перед освітою, спрямовані: на перехід позашкільної освіти на новий тип гуманістично-інноваційної освіти, її конкурентоспроможність у регіональному, європейському і світовому освітніх просторах; формування покоління молоді, що матиме необхідні знання, навички і ключові компетентності для інтеграції в сучасне суспільство на різних рівнях його розвитку, буде конкурентним і мобільним на ринку праці та буде здатним до навчання впродовж життя, спроможне здійснювати особистий духовно світоглядний вибір.

У сучасних умовах пріоритетним є завдання стратегічного розвитку позашкільної освіти як відкритої системи в мінливому соціокультурному середовищі. Це завдання є актуальним для закладів позашкільної освіти, як складників позашкільної освіти України. Аналіз законодавчо-правових актів та вивчення практики дозволяє зробити висновки, що заклади позашкільної освіти будь-якого типу (комплексні, профільні, спеціалізовані) і багатoproфільні, зокрема, з позицій системного підходу мають багато спільних характерних ознак, однак суб'єктом і об'єктом їх пізнання, уваги і діяльності є дитина(людина), процес її всебічного розвитку та інші важливі завдання щодо здобуття якісної позашкільної освіти, набуття ключових компетентностей, що необхідні для їхньої самореалізації в різних видах діяльності, соціалізації, подальшої професійної діяльності та їх розгляду як стратегічно орієнтованих організацій. Розв'язання цього завдання потребує розгляду багатoproфільного закладу позашкільної освіти як організації з позицій системного та синергетичного підходів. Організація в менеджменті має два значення. У першому значенні це соціальне об'єднання людей, діяльність яких цілеспрямована і скоординована на досягнення соціально значущої мети. У другому значенні це функція людської діяльності. У цьому дослідженні функцію організації розглядаємо як функцію педагогічної та управлінської видів діяльності залежно від суб'єктів. Організація, діяльність якої базується на концептуальних засадах стратегічного менеджменту та менеджменту змін є стратегічно орієнтованою. Стратегічно орієнтована організація передбачає вибір стратегії розвитку позашкільної освіти, що знаходить підтвердження у низці державницьких документів, теоретико-концептуальних засад управління розвитком закладу позашкільної освіти крізь призму «суб'єкт – суб'єктних» і «суб'єкт – об'єктних» відносин, де суб'єктами співпраці є адміністрація, психолог, педагоги, вихованці та їхні батьки. Об'єктом виступає стратегічно орієнтований розвиток закладу позашкільної освіти в умовах цієї взаємодії.

Такий підхід обумовлений тим, що з початку XXI століття звичайними умовами життя людства стали раптові, неперервні, непередбачувані та невизначені зміни. Тому нині головною проблемою є усвідомлення змін і викликів та навчання орієнтуватися в таких умовах і управляти змінами. Свідоме управління змінами відбувається на ґрунті наукового механізму передбачення, регулювання, пристосування до мінливих зовнішніх умов функціонування закладів позашкільної освіти.

Слід зазначити, що зміни та заклад позашкільної освіти, як стратегічно орієнтована організація, є об'єктом управління. Відповідно до законодавчо-правових засад у сфері освіти України управління за видовою ознакою визначено як державно-громадське. В процесі державно-громадського управління закладом позашкільної освіти важливо, щоб органічно поєднувалися цикли управління і цикли самоуправління [4; 5], враховувалося різноманіття об'єктів управління, які визначено в процесі дослідження кращих зразків управлінських практик.

У залежності від рольової ситуації, яку займає в управлінні закладом позашкільної освіти кожен суб'єкт, змінюються також специфічний зміст і значення кожної з функцій, що утворюють управлінський цикл. У закладі позашкільної освіти суб'єкт управління та освітнього процесу здійснюють самоуправління, самоаналіз і цілевизначення, самопрогнозування, самоконтроль, самооцінювання та самокорекція залежно від специфіки діяльності, поставлених завдань і концептуальних положень.

Управління як процес і вид людської діяльності належить до універсальних феноменів, що пов'язані з процесом формування й розвитку людини впродовж будь-якої цивілізації та є предметом вивчення різних наукових шкіл менеджменту, що відрізняються різними концептуальними та теоретико-методологічними засадами. У цьому контексті для розгляду закладу позашкільної освіти як стратегічно орієнтованої організації важливого значення набувають такі види менеджменту як стратегічний та управління змінами. Управління змінами передбачає пошук відповідей на запитання: в якому стані знаходиться нині заклад позашкільної освіти? Які результати роботи для нього є дійсно важливими? Який заклад позашкільної освіти хоче створити колектив, що в ньому працює? Що чекає заклад позашкільної освіти в майбутньому як соціальний інститут? Яким чином можна визначити шляхи розвитку закладу позашкільної освіти і як розв'язувати проблеми, що виникають у процесі змін? Відтак, досягнення успіху в діяльності закладу позашкільної освіти залежить від якості управління, а ефективне вирішення стратегічних, оперативних і тактичних завдань потребує врахування глобальних змін, які відбуваються в усіх сферах життя і суспільства, визначення концептуальних засад управління та стратегій.

За визначенням Г. Мінцберга, стратегія – це «5 Р»: plan (план) – свідомо вибрана послідовність дій; ploy (хитрість) – «маневр» (з метою «обійти» конкурента); position (позиція) – місцезнаходження в середовищі; perspective (світогляд) – особистий спосіб світосприйняття; preference (перевага) – забезпечення конкурентної переваги [15; 16; 17].

За В. Колпаковим і Г. Дмитренко [7; 8; 2], стратегія – це норма (ціль, програма, план) і метод організації системної діяльності людей для досягнення

визначених стратегічних цілей. Організація способів і окремих прийомів досягнення конкретних цілей є методом. Вона визначається метою закладу позашкільної освіти і виступає ланкою в зв'язку: принципи управління – цілі – стратегія – методи – прийоми. Тобто, стратегія – це конкретизація місії та мотивація людей до ефективної діяльності задля їх досягнення, за визначеним довгостроковим напрямом розвитку діяльності закладу позашкільної освіти. Це визначення було враховано під час побудови системи цілей методологічно-цільового, суб'єктно-діяльнісного та організаційно-змістового компонентів системи управління багатoproфільним закладом позашкільної освіти, управлінського циклу.

Стратегія також розглядається як взаємозалежний комплекс дій із метою зміцнення життєздатності закладу освіти, забезпечення якісного рівня надання освітніх послуг, розвитку закладу позашкільної освіти в умовах економічних змін і відповідно забезпечення його конкурентоздатності. Стратегія – це складний і потенційно потужний інструмент, за допомогою якого заклад позашкільної освіти може успішно орієнтуватися в мінливому зовнішньому середовищі й досягати стратегічних середньострокових і оперативних цілей розвитку.

Стратегії можливо будувати або обирати з наявних у науковій дискусії. Процес розроблення стратегії [5], включає аналіз усіх напрямів діяльності закладу позашкільної освіти – соціуму, зовнішніх і внутрішніх умов існування й діяльності, визначення інтересів цієї діяльності та ринку освітніх послуг, пошуку альтернативних шляхів розвитку, обґрунтування обраної стратегії, визначення дії реалізації стратегії, рефлексивне оцінювання обраної стратегії.

Обираючи стратегію, необхідно враховувати такі критерії [13]: стратегія та її складники повинні мати узгоджені цілі, завдання і політику; стратегія здатна концентрувати засоби і зусилля на головних питаннях, що були розпізнані під час її формулювання; стратегія має бути придатною для реалізації і повинна застосовувати вміння й засоби, якими володіє організація, урахувати зовнішні умови її існування.

Розглянемо сутність поняття «стратегія розвитку закладу позашкільної освіти» спираючись на останні наукові дослідження. Стратегія розвитку закладу позашкільної освіти – це передбачення місії його існування як її генеральної мети. Місія діяльності закладу позашкільної освіти, як генеральна мета, пов'язана з «передбаченням» розвитку, «філософією» його існування, а також із стратегічними, оперативними й тактичними цілями. Освітня організація до якої належить і заклад позашкільної освіти є, за ідентифікацією її дефідентів, стратегічно орієнтованою організацією, у якій усі учасники спільної діяльності мають «сформоване стратегічне мислення», тому розробляється і впроваджується місія, «стратегічний набір», інтегрована система стратегічних планів, поточна діяльність підпорядкована досягненню місії та стратегічних цілей [12].

Розвиток закладу позашкільної освіти в умовах змін передбачає його оновлення. У свою чергу, таке оновлення передбачає внесення змін в організаційну культуру, тому організаційний розвиток відбувається через покращення комунікацій між різними частинами закладу позашкільної освіти шляхом духовного і професійного розвитку його педагогічних працівників [13].

Стратегія розвитку закладу позашкільної освіти визначається: місією, конкурентністю освітнього ринку та ринку праці, потребами замовників послуг у позашкільній освіті; науково обґрунтованою і структурованою системою цілей; «раціональністю, цільовою спрямованістю розподілу людських, енергетичних, інформаційних, технологічних, фінансових, технічних ресурсів»; «розподілом відповідальності та визначенням термінів проведення стратегічних дій»; «рівнем сформованості стратегічного мислення»; «запровадженням або розробленням ефективних методик формування стратегій»; «здатністю здійснювати організаційний розвиток»; «можливістю ідентифікувати організацію з зовнішнім середовищем», з світним простором... в якому відбувається взаємодія освітніх середовищ і форм існування освітнього співтовариства як соціокультурного і соціопсихологічного феномену [3].

Заклад позашкільної освіти розглядаємо, за В. Масловим, як відкриту соціально-педагогічну систему [9; 10], а стратегію його розвитку, як об'єкт управління і складник регулювання взаємовідносин у цьому закладі та закладу позашкільної освіти з навколишнім середовищем, що спирається на чітку диференціацію джерел цілісності закладу позашкільної освіти як системи; систематичне і всебічне дослідження процесів, які відбуваються в середовищі; своєчасну організацію адекватного реагування на вплив середовища, раціональну адаптацію до нових умов; усунення неконтрольованих руйнівних змін в організаційній будові закладу позашкільної освіти, через удосконалення і зміцнення загальної структури всіх внутрішніх структур, забезпечення самостійної відносної незалежності закладу позашкільної освіти як системи від середовища, підтримку у системі переваг внутрішніх зв'язків над зовнішніми; створення спільної команди професіоналів. Заклад позашкільної освіти як відкрита соціально-педагогічна система потребує окреслення засад управління та характерних особливостей закладу позашкільної освіти.

За методологічною позицією Л. Калініної щодо сутності стратегічного управління як такого виду управління освітньою організацією, до яких належить і заклад позашкільної освіти: людський потенціал сприймається як основа і цінність організації; діяльність організації орієнтована на задоволення запитів споживачів і замовників якісної позашкільної освіти; забезпечується гнучка реакція на зміни зовнішнього середовища і внутрішнього середовища організації; в організації проводяться своєчасні зміни; організація має змогу відповідати на виклики зовнішнього середовища та домагатися конкурентних переваг; забезпечується можливість успішної діяльності в довгостроковій перспективі; гарантується виконання сформульованої або вибраної місії, а також досягнення поставлених цілей. Узагальнюючи, відзначимо, що «стратегічне управління ... покликане забезпечити її розвиток у майбутньому, а не лише її функціонування» [12]. Сучасні характеристики стратегічного управління знаходять прояв і в діяльності закладу позашкільної освіти.

Стратегія розвитку закладу позашкільної освіти в умовах змін залежить від здатності суб'єктів управління її обирати та застосовувати стратегічний менеджмент. Г. Дмитренко [2] розглядає стратегію управління в двох аспектах: управління з урахуванням взаємодії з навколишнім середовищем, що забезпечує життєдіяльність закладу через адаптацію в середовищі й

відповідне вироблення цілей розвитку, та управління персоналом, яке передбачає досягнення спільної діяльності колективу. Планування стратегії розвитку учнівського і педагогічного колективів закладу позашкільної освіти оптимізується завдяки суб'єктно-розвивальному підходу, що визначає основне місце для особистісного і професійного розвитку кожного суб'єкта, сприяє його самореалізації та самоактуалізації.

Стратегічний розвиток закладу позашкільної освіти, як стратегічно орієнтованої організації, – це здійснення його руху до майбутнього стану – як інноваційного з внесенням змін (концептуальних, нормативно-правових, організаційних, змістовно-технологічних змін, технічних нововведень) відповідно до викликів і запитів середовища, у якому він функціонує. Також стратегічний розвиток закладу позашкільної освіти – це процес його адаптації до змін середовища в процесі руху до стратегічної мети. Здійснити такий розвиток можливо за рахунок уведення в діяльність адміністрації адаптивних механізмів, що узгоджують різноспрямовані впливи на позашкільну систему [6], та впровадження стратегій.

Розвиток закладу позашкільної освіти, як стратегічно орієнтованої організації, базуватиметься на ідеології гуманізму і базових цінностях дитино(людино)центризму, які будуть інтегровані та захищені в мобільній конструкції «стратегічного набору» з урахуванням факторів впливу на подальший набір стратегій.

На вибір напрямів стратегічного розвитку закладу позашкільної освіти в системі позашкільної освіти впливають: концептуальні засади, до яких, насамперед, віднесено дитино(людино)центризм; вихованці (учні), слухачі закладу позашкільної освіти для яких і створені відповідні заклади, як особистостей, здатних до свідомого вибору у життєдіяльності, до самореалізації та самоорганізації, до конструктивної ділової комунікації та інтеракції та до побудови стратегії власного життя. Визначення стратегії життя дитини надає особистості можливість: утворення системи соціокультурних уявлень про своє місце і своє життя у світі; виявлення і з'ясування взаємозв'язків життя з навколишньою дійсністю; узгодження в уяві образу, смислу життя з реальною дійсністю; обґрунтування норм, стандартів; формування моделі власного життя, проектування майбутнього і здійснення свого життєвого проекту, з урахуванням траєкторії руху в часі та просторі; узгодження норм, стандартів, цінностей, що існують у суспільстві у процесі соціалізації [1].

Щоб відбувся цілеспрямований самокерований розвиток закладу позашкільної освіти відповідно до потреб особистості і замовників на якісну позашкільну освіту, необхідним стає особливий спосіб впливу на нього, у межах біфуркації тобто нестійкого стану закладу позашкільної освіти. Іноді досить зробити значний вплив у потрібному просторово-тимчасовому фокусі, щоб заклад позашкільної освіти мав змогу перебудуватися на новий рівень його самокерованого розвитку – організаційного, технологічного, демократичного та ін. Стосовно закладу позашкільної освіти як системи, що перебуває в нестійкому стані, принципово неможливо сказати, у який новий стан він знов перейде. Саме випадковість визначає подальший шлях розвитку системи. Рівень самокерованого розвитку системи тим вище, чим із більшою

ефективністю застосовуються зовнішні ресурси для цього розвитку [14]. Цей важливий висновок повинен бути врахований в процесі моделювання закладу позашкільної освіти, як складної відкритої соціально-педагогічної системи.

Список використаних джерел:

- [1] Армстронг, Майкл. (2002). Стратегическое управление человеческими ресурсами. Москва : ИНФРА–М.
- [2] Дмитренко, Г. А. (2002). *Стратегический менеджмент : целевое управление персоналом организаций*. Киев : МАУП.
- [3] Иванищева В. Ж. (2009). Методологические подходы к управлению качеством образования в школе. *Педагогическое образование*, (1), С. 22–28.
- [4] Калініна, Л. М. (2013). Синкретизм державного та громадського компонентів у системі управління освітою в умовах розвитку демократії. Механізми управління розвитком організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 4–5 квіт. 2013 р. К. : Арт Економі, 33–43.
- [5] Калініна, Л. М. (2012). Стратегія інноваційного розвитку позашкільного навчального закладу. Директор школи, ліцею, гімназії: наук.-практ. журн. для керівників закладів освіти, (2), 76– 82.
- [6] Карамушка, Л. М. (2009). Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій) Київ – Запоріжжя : Просвіта.
- [7] Колпаков, В. М. (1996). *Управление развитием персонала : курс лекций*. Киев : УМО при АПН Кафедра управления персоналом.
- [8] Колпаков, В. М. (2005). Стратегический кадровый менеджмент. Киев : МАУП.
- [9] Маслов, В. І. (2007). *Наукові основи та функції управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник*. Тернопіль : Астон.
- [10] Маслов, В. І. (2014). Організаційні механізми державно-громадського управління загальноосвітніми навчальними закладами в умовах модернізаційних змін. К. : Педагогічна думка.
- [11] Мосякова, І.Ю. (2018). Організаційно-педагогічні засади управління багатoproфільним позашкільним навчальним закладом : дисертація кандидата педагогічних наук.
- [12] *Освітній менеджмент: навчальний посібник*: за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушка (2013). Київ : Шкільний світ.
- [13] Соколов, Р. (2007). «Первая опытная станция по внешкольному воспитанию им. С. Т. Шацкого» – центр социализации подростков. *Народное образование*, (6), 195–200.
- [14] Шевченко, Г. (2017). Зміст сучасної позашкільної освіти : методи та технології формування в гуртках декоративно-ужиткового напрямку. *Позашкільня. листок*. (№ 11), 42–46.
- [15] Mintzberg, H. (1987). Five Ps for Strategy. *California Management Review*. The Strategy Process, *Prentice Hall, Englewood Cliffs*, 1.
- [16] Mintzberg, H. (1979). Patterns in strategy formation. *International Studies of Management and Organization*, 9, 67–86.
- [17] Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30, 160–197.