

Герасименко Юлія Сергіївна, докторка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри педагогіки, психології та менеджменту, Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Стрий (Львівська область), тел.: +380505972549, e-mail: gerasimenkou04@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8888-7472>

Пахомова Інна Андріївна, завідувачка еколого-натуралістичного відділу Комунального закладу Київської обласної ради «Центр дітей та юнацтва Київщини», м. Біла Церква (Київська область), тел.: +380662504268, e-mail: innapakhomova.bc@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0009-8913-9087>

МОНІТОРИНГ РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМУНАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ «ЦЕНТР ТВОРЧОСТІ ДІТЕЙ ТА ЮНАЦТВА КИЇВЩИНИ»

Анотація. У статті здійснено порівняльний аналіз результатів моніторингу рівня конкурентоспроможності двох провідних закладів позашкільної освіти Київської області – Комунального закладу Київської обласної ради «Центр дітей та юнацтва Київщини» та Комунального закладу Київської обласної ради «Мала академія наук учнівської молоді». Дослідження виявило як спільні, так і відмінні риси в їхній діяльності, що дозволяє зробити висновок про відсутність прямої конкуренції між ними та наявність взаємодоповнюючих функцій у сфері позашкільної освіти регіону.

До спільних характеристик цих закладів віднесено: однаковий правовий статус (юридичні особи), спільну мету діяльності – забезпечення доступності та якості позашкільної освіти для дітей і молоді, наявність структурних підрозділів (відділів, кабінетів, секцій тощо), а також реалізацію освітніх програм відповідно до потреб здобувачів освіти.

Разом з тим, виявлено низку відмінностей, що впливають на їхню функціональну специфіку. Зокрема, один із закладів розташовується в орендованому приміщенні, тоді як інший має власну матеріально-технічну базу. Відрізняються вони й рівнем інклюзивності: один повністю пристосований для навчання дітей з особливими освітніми потребами, інший – лише частково. Крім того, різниться формат організації обласних заходів: один заклад проводить їх на базі інших освітніх установ, інший – забезпечує централізований підвіз вихованців з різних районів Київської області.

Кількісний склад педагогічних працівників у закладах є майже ідентичним, однак охоплення гуртковою роботою та загальна кількість вихованців істотно відрізняється. Також варіюється кількість та зміст напрямів освітньої діяльності: один заклад реалізує сім напрямів, інший – лише один.

Таким чином, обидва заклади виконують важливу роль у системі позашкільної освіти Київської області, однак здійснюють її в різних сегментах і з різними організаційно-педагогічними підходами, що виключає між ними конкуренцію як таку. Їх діяльність є взаємодоповнюючою та спрямованою на задоволення різноманітних освітніх потреб учнівської молоді регіону.

Ключові слова: моніторинг, рівень конкурентоспроможності, порівняльний аналіз, заклад позашкільної освіти

Herasymenko Yuliia Sergiivna, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Pedagogy, Psychology and Management, Bila Tserkva Institute of Continuing Professional Education, State Higher Educational Institution «University of Educational Management» of the National Academy of Sciences of Ukraine, Stryi (Lviv region), tel.: +380505972549, e-mail: gerasimenkou04@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8888-7472>

Pakhomova Inna Andriivna, Head of the Ecological and Naturalistic Department of the Municipal Institution of the Kyiv Regional Council «Center for

Children and Youth of Kyiv Region», Bila Tserkva (Kyiv region), tel.: +380662504268, e-mail: innapakhomova.bc@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0009-8913-9087>

**MONITORING THE LEVEL OF COMPETITIVENESS OF THE
MUNICIPAL ESTABLISHMENT OF THE KYIV REGIONAL COUNCIL
«CENTER FOR CREATIVITY OF CHILDREN AND YOUTH OF
KYIV REGION»**

Abstract. The article presents a comparative analysis of the results of monitoring the level of competitiveness of two leading institutions of extracurricular education in the Kyiv region - the Municipal Institution of the Kyiv Regional Council «Center for Children and Youth of the Kyiv Region» and the Municipal Institution of the Kyiv Regional Council «Small Academy of Sciences of Student Youth». The study revealed both common and distinctive features in their activities, which allows us to conclude that there is no direct competition between them and that they have complementary functions in the field of extracurricular education in the region.

The common characteristics of these institutions include: the same legal status (legal entities), a common goal of activity - ensuring the accessibility and quality of extracurricular education for children and youth, the presence of structural units (departments, offices, sections, etc.), as well as the implementation of educational programs in accordance with the needs of education seekers.

However, a number of differences were identified that affect their functional specificity. In particular, one of the institutions is located in a rented building, while the other has its own material and technical base. They also differ in the level of inclusion: one is fully adapted for teaching children with special educational needs, the other - only partially. In addition, the format of organizing regional events varies: one institution holds them on the basis of other educational

institutions, another provides centralized transportation of students from different districts of the Kyiv region.

The number of teaching staff in the institutions is almost identical, but the coverage of group work and the total number of students differs significantly. The number and content of educational activities also varies: one institution implements seven areas, the other - only one.

Thus, both institutions play an important role in the system of extracurricular education of the Kyiv region, but they carry it out in different segments and with different organizational and pedagogical approaches, which excludes competition between them as such. Their activities are complementary and aimed at meeting the diverse educational needs of the region's students.

Key words: monitoring, level of competitiveness, comparative analysis, extracurricular education institution.

Постановка проблеми.

Питання моніторингу рівня конкурентоспроможності закладів позашкільної освіти (далі – ЗПО) є надзвичайно актуальним як у педагогічній теорії, так і у педагогічній практиці, тому його успішне вирішення потребує глибокого осмислення сутності цього процесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Базою дослідження слугували теоретико-методологічні засади і концептуальні положення моніторингу рівня конкурентоспроможності ЗПО, сформульовані вітчизняними вченими Л. Вороною [1], Є. Дедюхом [2], К. Кузьмуком [3], Т. Лященко [4], І. Мосяковою [5], О. Проснякою та Я. Швєнь [10, 13], Н. Підлісною [9], А. Рижовою [11], Н. Савко [12] Г. Шкурою [14] та іншими.

Проведений аналіз педагогічної та літератури з питання моніторингу рівня конкурентоспроможності ЗПО з цієї проблеми, нормативно-правової бази і практики управління сучасними ЗПО, результатів наукових досліджень дозволяє виявити суперечності, які обумовлюють проблеми теоретичного і

прикладного характеру: між вимогами суспільства до підвищення ефективності управління у сфері позашкільної освіти та впровадженням відкритих демократичних моделей управління ЗПО, недостатньою розробленістю теорії управління позашкільною освітою на демократичних засадах дитино(людино)центризму та готовністю значної частини управлінських і педагогічних кадрів ЗПО до забезпечення умов набуття здобувачами якісної позашкільної освіти; між необхідністю впровадження системних змін у системі позашкільної освіти та розширенням переліку освітніх послуг, які надають ЗПО; між метою і завданнями державно-громадського управління системою позашкільної освіти та концептуально процесуальною невизначеністю умов їх реалізації на рівні ЗПО в умовах реформаційних змін.

Тому **метою нашого дослідження** є комплексне дослідження особливостей моніторингу рівня конкурентоспроможності ЗПО.

Для досягнення мети дослідження нами реалізовувалися наступні завдання:

- визначити суть, зміст та основні цілі моніторингу рівня конкурентоспроможності ЗПО;
- охарактеризувати особливості моніторингу рівня конкурентоспроможності Комунального закладу Київської обласної ради «Центр дітей та юнацтва Київщини» (далі – КЗ КОР «ЦТДЮК»).

Виклад основного матеріалу.

Одним із ЗПО Київської області є КЗ КОР «ЦТДЮК», який працює над розв'язанням проблеми «Впровадження кластерного підходу в роботу педагогічного колективу закладу для ефективної реалізації цілей педагогічної діяльності». КЗ КОР «ЦТДЮК» створено 12 грудня 2003 року. Мета його діяльності – координація освітньої, організаційно-масової роботи з дітьми та учнівською молоддю, інформаційно-методична робота з педагогічними працівниками закладів позашкільної освіти Київської області.

КЗ КОР «ЦТДЮК» є комплексним ЗПО, він організовує роботу за

різними напрямками позашкільної освіти: еколого-натуралістичним, художньо-естетичним, туристсько-краєзнавчим, науково-технічним, військово-патріотичним, соціально-реабілітаційним, гуманітарним. Освітній процес у КЗ КОР «ЦТДЮК» забезпечують 92 педагогічних працівники. Всі вони мають відповідний рівень освіти, володіють фаховою майстерністю. З них: 32 – основний працівник, 60 – працюють за сумісництвом. Заклад укомплектовано педагогічними кадрами у повному обсязі [6].

У КЗ КОР «ЦТДЮК» розпочато реалізацію нової Стратегії розвитку закладу на 2021-2026 роки, в основі якої покладено кластерний підхід. Розроблено ряд кластерів за напрямками позашкільної освіти: педагогічний проєкт «Metod-Lab: майданчик професійної майстерності» (додаток Б), освітні кластери «Tehno space», «Музей в освіті» та «ShowYour Land», івент-кластер «ART-покоління Київщини», екологічний кластер «EcoWorldKids», які спрямовані на підвищення професійної майстерності педагогів із урахуванням сучасних тенденцій в освіті [7].

Успішною та результативною є участь педагогів закладу впродовж 2023/2024 н.р. у конкурсах фахової майстерності за напрямками позашкільної освіти. Напрацювання педагогів КЗ КОР «ЦТДЮК» систематично публікуються у Всеукраїнському науково-педагогічному журналі «Освітній фактор» та Всеукраїнській збірці педагогічних новацій в галузі позашкільної освіти еколого-натуралістичного напрямку «Новації позашкільної освіти». Власні доробки педагогів постійно розміщуються на веб-ресурсах (сайті ЗПО, сайт-портфоліо, власний блог, платформи «На урок», «Всеосвіта», Всеукраїнський методичний онлайн-хаб (НЕНЦ) тощо. Діяльність КЗ КОР «ЦТДЮК» постійно популяризується та висвітлюється в освітянських засобах масової інформації. Інформаційні матеріали про досягнення вихованців гуртків та педагогів закладу, результати реалізації цільових проєктів висвітлюються на шпальтах періодичних видань, зокрема: «Замкова гора» та на сайтах КЗ КОР «ЦТДЮК», департаменту освіти і науки, Київської обласної військової адміністрації й мережі Facebook [8].

У підпорядкуванні Київської обласної ради функціонує два заклади позашкільної освіти: КЗ КОР «ЦТДЮК»» і КЗ КОР «Мала академія наук учнівської молоді». Обидва є об'єктами комунальної власності, відповідно до делегованих обласною радою повноважень, в управлінні департаменту освіти і науки Київської обласної державної адміністрації.

Для того, щоб об'єктивно оцінити рівень їх конкурентності, доцільно спочатку дослідити особливості кожного ЗПО. Вони мають спільні та відмінні ознаки.

До спільних ознак можна віднести: обидва є юридичними особами, можуть набувати майнові і немайнові права, нести передбачену законодавством відповідальність, бути позивачами і відповідачами у судах загальної юрисдикції. Обидва мають печатки з власним найменуванням, штампи, бланки, емблеми і інші реквізити, ведуть бухгалтерський облік згідно з чинним законодавством.

Загальна мета діяльності обох ЗПО: забезпечення доступності та якості позашкільної освіти; забезпечення умов для здобуття сучасної, доступної та якісної освіти відповідно до вимог суспільства, запитів особистості й потреб держави; підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників; підвищення рівня навчальних досягнень здобувачів освіти; формування їх моральних якостей, створення позитивного іміджу закладу освіти в соціумі області, підвищення конкурентоздатності.

Структурними підрозділами обох ЗПО є відділи, кабінети, та інші підрозділи. Структурні підрозділи діють відповідно до установчих документів ЗПО та на підставі відповідних положень, затверджених його керівником відповідно до законодавства.

Освітні програми обох ЗПО розробляються на основі відповідної типової освітньої програми для ЗПО або освітніх програм, розроблених суб'єктами освітньої діяльності, науковими установами, фізичними чи юридичними особами і затверджених центральним органом виконавчої влади із забезпечення якості освіти відповідно до вимог Закону України «Про

повну загальну середню освіту».

Але аналіз діяльності КЗ КОР «ЦТДЮК» і КЗ КОР «Мала академія наук учнівської молоді» виявив і деякі їх відмінності. Так, якщо КЗ КОР «ЦТДЮК» розміщується в орендованому приміщенні, то КЗ КОР «Мала академія наук учнівської молоді» має власне приміщення.

КЗ КОР «Мала академія наук учнівської молоді» має укомплектований клас безпеки, який відповідає сучасним реаліям, тоді як КЗ КОР «ЦТДЮК» такого класу не має. Але КЗ КОР «ЦТДЮК» повністю обладнаний необхідним для зручного перебування, навчання і виховання дітей з особливими освітніми потребами, тоді як КЗ КОР «Мала академія наук учнівської молоді» лише частково обладнаний для цього. КЗ КОР «ЦТДЮК» обласні заходи проводить на базі інших закладів освіти, тоді як КЗ КОР «Мала академія наук учнівської молоді» здійснює підвіз вихованців з усіх куточків Київської області.

Кількість педагогічних працівників в обох ЗПО майже однакова: у КЗ КОР «ЦТДЮК» - 92 (основних – 32, сумісників – 60), у КЗ КОР «Мала академія наук учнівської молоді» - 86 (основних – 27, сумісників – 59). Незважаючи на це, охоплення гуртковою роботою у КЗ КОР «ЦТДЮК» значно більше, ніж у КЗ КОР «Мала академія наук учнівської молоді»: 3068 вихованців у 176 групах та 1870 вихованців у 366 групах. Така різниця пояснюється тим, що середня наповнюваність груп у гуртках КЗ КОР «ЦТДЮК» складає 17 вихованців, тоді як у гуртках КЗ КОР «Мала академія наук учнівської молоді» - лише 5 вихованців.

Частка педагогічних працівників, які мають педагогічне звання «керівник гуртка-методист» в обоз ЗПО приблизно рівне: у КЗ КОР «ЦТДЮК» - 35%, у КЗ КОР «Мала академія наук учнівської молоді» - 30%. Але у КЗ КОР «Мала академія наук учнівської молоді» значно більша частка педагогічних працівників, які вчений ступінь (35%), тоді як у КЗ КОР «ЦТДЮК» їх частка незначна (4%).

Кількість та зміст напрямів діяльності обох ЗПО також різні. Якщо у КЗ КОР «ЦТДЮК» їх сім (художньо-естетичний, еколого-натуралістичний, туристсько-краєзнавчий, військово-патріотичний, науково-технічний, соціально-реабілітаційний та гуманітарний), то у КЗ КОР «Мала академія наук учнівської молоді» він лише один – дослідницько-експериментальний.

Щодо учасників та переможців серед вихованців цих ЗПО на всеукраїнських та міжнародних конкурсах, то у КЗ КОР «ЦТДЮК» це насамперед творчі конкурси різних напрямів позашкільної освіти, тоді як у КЗ КОР «Мала академія наук учнівської молоді» - конкурси та олімпіади дослідницько-експериментального напрямку.

Підсумовуючи, можна сказати, що обидва ЗПО Київської області освіти мають як і спільні, так і відмінні (більш конкретизовано) ознаки. Можемо зробити висновок, що в цілому КЗ КОР «ЦТДЮК» та КЗ КОР «Мала академія наук учнівської молоді» не є конкурентами між собою, оскільки координують в області різні напрями позашкільної освіти.

Колективи закладів, що аналізувалися, організовують та проводять різноманітні очно-заочні масові заходи, конкурси, змагання, огляди та інші заходи; забезпечують різноманітність форм і зміст навчання та відпочинку відповідно до свого напрямку діяльності.

Отже, дослідивши більш детально ці освітні заклади, можна зробити висновки, що вони не можуть порівнюватися як конкуренти, але незважаючи на всі позитивні сторони та недоліки закладів освіти, кожен вихованець разом з батьками визначається для себе, та обирає найбільш комфортні та прийнятні умови навчання для себе, враховуючи здібності та творчий потенціал дитини.

Для того, щоб все ж посилити рівень конкурентоспроможності закладам необхідно працювати за наступними напрямами:

- 1) поліпшення роботи з управлінськими та педагогічними кадрами, удосконалення їх майстерності та професіоналізму;
- 2) для адміністрації – оволодіння управлінськими технологіями та

вдале їх впровадження в дію;

3) для всього колективу – використання позитивного і вдалого вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи кожного працівника сфери позашкільної освіти;

4) розширення і поглиблення взаємовигідних міжрегіональних та міжнародних зв'язків;

5) розширення використання академічної свободи та індивідуальної освітньої траєкторії вихованця.

Висновки. Таким чином, порівняльний аналіз КЗ КОР «ЦТДЮК» та КЗ КОР «Мала академія наук» показав, що вони не можуть порівнюватися як конкуренти, але для того, щоб посилити рівень конкурентоспроможності КЗ КОР «ЦТДЮК» необхідно: поліпшити роботу з управлінськими та педагогічними кадрами, удосконалення їх майстерності та професіоналізму; адміністрації оволодіння управлінськими технологіями та вдале їх впровадження в дію; колективу використовувати позитивний вітчизняний та зарубіжного досвіду сфери позашкільної освіти; розширити і поглибити взаємовигідні міжрегіональні та міжнародні зв'язки; розширення використання академічної свободи та індивідуальної освітньої траєкторії вихованця.

Література

1. Ворона Л. Механізми адаптивного управління методичною роботою педагогів закладів позашкільної освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 34(2). С. 194-198.
2. Дедюх Є. В. Управління освітнім процесом закладу позашкільної освіти: основні категорії дослідження. *Вісник післядипломної освіти. Серія : Педагогічні науки*. 2019. Вип. 7. С. 37-55.
3. Кузьмук К. Маркетингова діяльність в управлінні закладом позашкільної освіти в умовах інтеграції закладів освіти. *Позашкілля*. 2019. № 11. С. 4-7.
4. Лященко Т. В. Освітній менеджмент : особливості управлінської діяльності курівника закладу позашкільної освіти в умовах сучасних викликів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: педагогіка* 2023. Вип. 11. С. 56-63.
5. Мосякова І. Ю. Організаційно-педагогічні засади управління багатoproфільним позашкільним навчальним закладом: автореф. ... канд. педаг. наук. 13.00.06. Київ: Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького. 2020. 22 с.
6. Пахомова І. А. Брендинг – від ефективної діяльності педагога до позитивного іміджу закладу. *Освітній фактор: Всеукраїнський науково-педагогічний журнал*, №4(12), 2024. С. 51-53.
7. Пахомова І. А. Моделювання інноваційного освітнього простору закладу позашкільної

освіти через проєктну діяльність. *Освітній фактор: Всеукраїнський науково-педагогічний журнал*, №3(11), 2024. С. 26-28.

8. Пахомова І. А. Реалізація ідей сталого розвитку в позашкільній Київщини: екологічний вектор. *Освітній фактор: Всеукраїнський науково-педагогічний журнал*, №3(11), 2024. С. 13-18.

9. Підлісна Н. П. Методичні рекомендації щодо впровадження інновацій в управлінській діяльності закладом позашкільної освіти. *Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень*. 2020. Том 3. С. 65–66.

10. Просіна О. В., Швень Я. Л. Нелінійні актуалітети трансформаційного управління закладами позашкільної освіти: теоретичний опис. Київ: ЦІПО. 2021. 142 с.

11. Рижова А. О. Управлінська діяльність в закладі позашкільної освіти в умовах сьогодення. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, 2022. Вип. 207. С. 390-394.

12. Савко Н. М. Основні наукові підходи до вивчення проблеми управління закладом позашкільної освіти. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія «Психологія»*. 2023. Вип. 11. С. 96-103.

13. Управління закладом позашкільної освіти: сучасні тренди, співпраця, проєкти : посібник / за ред. О. Просіної, Я. Швень. Біла Церква: ТОВ «Білоцерківдрук». 2020. 252 с.

14. Шкура Г. А. Управління розвитком закладу позашкільної освіти. *Імідж сучасного педагога*. № 4 (193). 2020. С. 25-28.

References:

1. Vorona, L. (2020). Mehanizmi adaptivnogo upravlinnya metodichnoyu robotoyu pedagogiv zakladiv pozashkilnoyi osviti. [Mechanisms for adaptive management of the methodological work of teachers of out-of-school education institutions]. *Aktualni pitannya gumanitarnih nauk - Current issues in the humanities*, 34(2), 194-198 [in Ukrainian].

2. Dedyuh, E.V. (2019). Upravlinnya osvitnim protsesom zakladu pozashkilnoyi osviti: osnovni kategoriyi doslidzhennya. [Management of the educational process of an after-school education institution: main categories of research]. *Visnik pislyadiplomnoyi osviti. Seriya : Pedagogichni nauki - Bulletin of Postgraduate Education. Series: Pedagogical Sciences*, 7, 37-55 [in Ukrainian].

3. Kuzmuk, K. (2019). Marketingova diyalnist v upravlinni zakladom pozashkilnoyi osviti v umovah integratsiyi zakladiv osviti. [Marketing activities in the management of an out-of-school education institution in the context of the integration of educational institutions]. *Pozashkillya - After school*, 11, 4-7 [in Ukrainian].

4. Lyaschenko, T.V. (2023). Osvitniy menedzhment : osoblivosti upravlinskoyi diyalnosti kurivnika zakladu pozashkilnoyi osviti v umovah suchasnih viklikiv. [Educational management: features of the management activities of the head of an after-school education institution in the context of modern challenges]. *Problemi suchasnih transformatsiy. Seriya: pedagogic - Problems of modern transformations. Series: pedagogy*, 11, 56-63 [in Ukrainian].

5. Mosyakova, I.Yu. (2020). Organizatsiyno-pedagogichni zasady upravlinnya bagatoprofilnim pozashkilnim navchalnim zakladom. [Organizational and pedagogical principles of managing a multidisciplinary after-school educational institution]. avtoref. ... kand. pedagog. nauk. 13.00.06. Kiyiv: Cherkaskiy natsionalniy universitet Im. B. Hmel'nitskogo, 22. [in Ukrainian].

6. Pahomova, I.A. (2024). Brending – vid effektivnoyi diyalnosti pedagoga do pozitivnogo imidzhu zakladu. [Branding – from effective teacher activity to a positive image of the institution]. *Osvitniy faktor: Vseukrayinskiy naukovopedagogichniy zhurnal - Educational Factor: All-Ukrainian Scientific and Pedagogical Journal*, 4(12), 51-53 [in Ukrainian].

7. Pahomova, I.A. (2024). Modelyuvannya innovatsiynogo osvitnogo prostoru zakladu pozashkilnoyi osviti cherez proektnu diyalnist. [Modeling the innovative educational space of an after-school education institution through project activities]. *Osvitniy faktor: vseukrayinskiy naukovopedagogichniy zhurnal - Educational Factor: All-Ukrainian Scientific and Pedagogical Journal*, 3(11), 26-28 [in Ukrainian].

8. Pahomova, I.A. (2024). Realizatsiya idey stalogo rozvitku v pozashkilli kiyivschini: ekologichniy vektor. [Implementation of sustainable development ideas in extracurricular activities in the Kyiv region: an ecological vector]. *Osvitniy faktor: Vseukrayinskiy naukovopedagogichniy zhurnal - Educational Factor: All-Ukrainian Scientific and Pedagogical Journal*, 3(11), 13-18 [in Ukrainian].
9. Pidlisna, N.P. (2020). Metodichni rekomendatsiyi schodo vprovadzhennya innovatsiy v upravlinnskiy diyalnosti zakladom pozashkilnoyi osviti. [Methodological recommendations for the implementation of innovations in the management of an after-school educational institution]. *Traditsiyini ta innovatsiyini pidhodi do naukovih doslidzhen - Traditional and innovative approaches to scientific research*, Tom 3, 65–66 [in Ukrainian].
10. Prosina, O.V., & Shven Ya.L. (2021). Neliniyni aktualiteti transformatsiynogo upravlinnya zakladami pozashkilnoyi osviti: teoretichniy opis. [Nonlinear actualities of transformational management of extracurricular educational institutions: theoretical description]. *KiYiv: TsIPO*. 142 s. [in Ukrainian].
11. Rizhova, A.O. (2022). Upravlinska diyalnist v zakladi pozashkilnoyi osviti v umovah sгодennya. [Methodological recommendations for the implementation of innovations in the management of an after-school educational institution]. *Naukovi zapiski. SerIya: Pedagogichni nauki - Scientific notes. Series: Pedagogical sciences*, 207, 390-394 [in Ukrainian].
12. Savko, N.M. (2023). Osnovni naukovi pidhodi do vivchennya problemi upravlinnya zakladom pozashkilnoyi osviti. [Main scientific approaches to studying the problem of managing an out-of-school educational institution]. *Naukoviy visnik Lvivskogo derzhavnogo universitetu vnutrishnih sprav. SerIya «Psihologiya» - Scientific Bulletin of the Lviv State University of Internal Affairs. Series "Psychology"*, 11, 96-103 [in Ukrainian].
13. *Upravlinnya zakladom pozashkilnoyi osviti: suchasni trendi, spivpratsya, proekti : posIbnik* (2020) [Management of an out-of-school education institution: modern trends, cooperation, projects] / za red. O. Prosinoyi, Ya. Shven. Bila Tserkva: TOV «Bilotserkivdruk», 252 [in Ukrainian].
14. Shkura, G.A. (2020). Upravlinnya rozvitkom zakladu pozashkilnoyi osviti. [Management of the development of an after-school education institution]. *Imidzh suchasnogo pedagoga - The image of a modern teacher*, 4 (193), 25-28 [in Ukrainian].