

# **1. УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ДОСВІД, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ**

*Тихенко Лариса Володимирівна,*  
кандидат педагогічних наук, доцент,  
комунальний заклад Сумської  
обласної ради – обласний центр  
позашкільної освіти та роботи  
з талановитою молоддю, м. Суми

## **АКТУАЛЬНО ПРО ГОЛОВНЕ: ЗАПИТАННЯ ТА ВІДПОВІДІ З ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ**

*В Україні триває процес децентралізації, на тлі якого створюються об'єднані територіальні громади. Які ж перспективи розвитку позашкільної освіти, зокрема в ОТГ області?*

Процес добровільного створення громад розпочався в жовтні 2015 року. Наразі в області створено 31 об'єднану громаду з адміністративними центрами на базі великих сіл, селищ і малих міст. Як свідчить практика, забезпечення якісних освітніх послуг є одним із найбільш важливих і соціально значущих завдань об'єднаних громад. Майже в кожній громаді послуги освіти стосуються близько 30% населення (діти, їхні батьки, вчителі). Освіта складає до 45% видаткової частини місцевих бюджетів, діяльність освітньої мережі забезпечує постійною роботою до 25% працездатного населення громад. Тому сфера освіти в об'єднаних територіальних громадах є одним із головних напрямів стратегій розвитку. Слід зазначити, що в переважній більшості керівництво новоутворених ОТГ розуміє важливість питань виховання й розвитку підростаючого покоління, як найбільшого потенціалу громади, що здійснюються через освіту, зокрема позашкільну. Маємо надію, що фінансова та управлінська децентралізація допоможе об'єднаним громадам розпочати розв'язання актуальних проблем сільських регіонів, серед яких найбільш складною і соціально значущою залишається забезпечення права кожної дитини на позашкільну освіту; створення умов для здобуття дітьми якісної позашкільної освіти.

*Що потрібно робити громаді для забезпечення конституційного права дітей на позашкільну освіту?*

Відповідно до існуючої законодавчої бази сільські школи, якими опікується ОТГ, отримали фінансову й педагогічно-методичну автономію. У свою чергу, це дозволяє їм більш ефективно вирішувати питання збільшення охоплення дітей громади позашкільною освітою.

Сьогодні важливо, щоб керівники об'єднаних територіальних громад розглядали питання розвитку позашкільної освіти на місцях, як постійний процес, що планується на далеку перспективу з урахуванням потенціалу громади: кількості дітей дошкільного, шкільного віку, педагогів, фінансових ресурсів громади, шкільних автобусів, матеріально-технічного забезпечення закладів освіти, стану доріг, планів щодо їхнього ремонту, розвитку інфраструктури тощо. Важливо, щоб кожна ОТГ вже сьогодні мала власну модель розвитку позашкільної освіти в громаді, в якій, з одного боку, будуть збережені попередні досягнення щодо залучення дітей та учнівської молоді до позашкільної освіти, а з іншого – забезпечено право кожного юного мешканця ОТГ на здобуття позашкільної освіти незалежно від того, де живе дитина: чи в адміністративному центрі, чи у віддаленому селі.

***Яким чином громади можуть скористатися послугами закладів позашкільної освіти, що успішно функціонують у районах і містах області, і тим самим забезпечити рівний доступ дітей до організованих форм гурткової роботи?***

Більшість існуючих закладів позашкільної освіти знаходяться поза межами новостворених ОТГ, що зумовлює основну проблему залучення дітей до занять у гуртках. Аналіз сучасного стану позашкільної освіти зумовив визначення, на наш погляд, ефективних варіантів отримання дітьми громад якісних освітніх послуг системи позашкільної освіти (рис.1).

Зазначимо, що вибір того чи іншого варіанту має базуватися на зіставленні фінансових і демографічних показників, а також урахувати можливості транспортного сполучення, наявність педагогів, попит на певну освітню послугу серед дітей, результативність роботи тощо. Обираючи один чи навіть декілька способів, громада тим самим забезпечить рівні можливості доступу до позашкільних освітніх послуг кожної дитини шкільного віку.

***Який же із запропонованих варіантів є найбільш ефективним?*** Кожний із запропонованих варіантів має певні ризики. Зокрема, якщо ОТГ буде реалізувати перший варіант, що передбачає співфінансування, то громада буде значно втрачати на формуванні власного позитивного іміджу. Наведу конкретний приклад: дитина з громади, якщо вона відвідує районний/міський заклад позашкільної освіти, то всі її досягнення (призові місця на обласних, усеукраїнських, міжнародних конкурсних заходах для дітей та учнівської молоді) будуть у скарбничці районного/міського закладу позашкільної освіти, адже ця дитина є її вихованцем.



Рис. 1. Варіанти надання освітніх послуг закладами позашкільної освіти

Отже, в питаннях формування позитивного іміджу і рейтингах громада вже буде втрачати. Інший приклад: якщо педагог районного/міського ЗПО буде приїздити в громаду і надавати позашкільні освітні послуги дітям, то де гарантія того, що це дійсно будуть якісні послуги? Адже це може бути один, максимум два профілі одного з дванадцяти напрямів позашкільної освіти.

**Щодо другого варіанту** слід зауважити, що реалізація саме його передбачає найбільшу кількість ризиків. Зокрема:

- гуртки, що працюють на базі закладів загальної середньої освіти є складовою варіативної частини навчального плану закладу. Тобто це звичайні предметні гуртки школи, що не повною мірою відповідають завданням позашкільної освіти;
- якщо заклад загальної середньої освіти організовує роботу гуртків, що відповідають вимогам позашкільної освіти, то це, як правило, гуртки лише художньо-естетичного напрямку позашкільної освіти, зокрема хореографічного, вокального, декоративно-вжиткового профілів;
- заклад загальної середньої освіти невзможі забезпечити роботу гуртків за всіма дванадцятьма напрямками позашкільної освіти такими як: еколого-натуралістичний, науково-технічний, туристсько-краєзнавчий, військово-патріотичний, соціально-реабілітаційний, дослідницько-експериментальний, мистецький, оздоровчий, ін. Отже, діти позбавлені права на вибір навчально-творчої діяльності;

- відсутність кадрового забезпечення. Загальновідомо, що для якісної організації роботи гуртка необхідні професіонали. Чи може це забезпечити заклад загальної середньої освіти? Питання залишається відкритим. Наведемо приклад: для того, щоб діти громади працювали в гуртках і наукових секціях Малої академії наук (дослідницько-експериментальний напрям позашкільної освіти), необхідно залучати до роботи науковців закладів вищої освіти. Чи багато у нас шкіл на селі, у яких працюють науково-педагогічні працівники?;
- відсутність на базі закладів загальної середньої освіти належної матеріально-технічної бази для роботи різнопрофільних гуртків системи позашкільної освіти. Сьогодні керівники ОТГ і не лише вони мають усвідомити, що працювати з обладнанням 60 - 70-х рр. ХХ століття - це злочин перед нашими дітьми. У контексті реалізації Концепції Нової української школи саме позашкільна освіта має створювати умови для освіти майбутнього і працювати на випередження.

***Як на ситуацію з організації позашкільної освіти зможе вплинути застосування третього варіанту отримання якісних послуг позашкільної освіти дітьми громади?*** Зазначимо, що створення окремого закладу позашкільної освіти - це також не панацея, адже все зазначене вище також залишається актуальним і для новостворених закладів позашкільної освіти об'єднаних територіальних громад. Тому громади сьогодні можуть реалізовувати різні варіанти отримання послуг позашкільної освіти, створюючи відповідні умови для занять гуртків у школах, клубах, бібліотеках, підприємствах ОТГ тощо. Можуть забезпечувати роботу гуртків як на базі районних/міських закладів позашкільної освіти, так і громад. Створювати міжгромадові зональні осередки, що нададуть можливість організувати і проводити індивідуальну роботу з обдарованими і талановитими дітьми громад. Зрозуміло, що це все залежить від фінансування.

У сучасних умовах для фінансування сільської освіти в ОТГ є можливість задіювати видатки як з місцевого бюджету, так і з державного (освітня субвенція), використовувати позабюджетні можливості через співпрацю з громадськими організаціями, які опікуються реалізацією освітніх програм. Сьогодні в області ми маємо позитивний приклад функціонування новоствореного закладу позашкільної освіти в ОТГ Березівської сільської ради Глухівського району. У 2018 році планується створення закладу позашкільної освіти в ОТГ Боромлянської сільської ради Тростянецького району.

***Важливе місце в процесі збереження, розвитку регіональної системи позашкільної освіти належить роз'яснювальній роботі серед мешканців громад щодо можливостей закладів позашкільної освіти.***

З цією метою з 2018 року в області започатковано соціально-освітній проект «Кожна дитина має право», що має на меті створення умов для рівного доступу дітей до якісної позашкільної освіти, популяризацію сучасних форм роботи з дітьми, напрямів позашкільної освіти засобами просвітницької та соціально-педагогічної діяльності. У межах проекту вже здійснюється просвітницька робота серед мешканців міст, районів, об'єднаних територіальних громад, представників місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування щодо освітньо-виховного потенціалу закладів позашкільної освіти, їх компенсаторної функції у вихованні підростаючого покоління, поліпшення матеріально-технічної бази гуртків і творчих об'єднань для задоволення потреб дітей, проводяться семінари для представників об'єднаних територіальних громад, районних адміністрацій, закладів загальної середньої освіти.

На завершення віртуального діалогу хочу процитувати давньогрецького філософа Сократа: «Той хто хоче, той шукає можливості, хто не хоче – шукає причини». Громади, зокрема їх освітня галузь, мають самі вирішувати, як працювати далі. Головне, щоб пам'ятали, що ініціативна, активна, спортивна та креативна молодь – гордість і показник спроможності громади, лакмусовий папірець роботи освітньої галузі в цілому. Тому наше спільне завдання на найближчу перспективу полягає в забезпеченні інтелектуального, творчого, культурного розвитку дітей і молоді. Відтак робота новостворених закладів позашкільної освіти в громадах має стати успішною, спрямованою на створення належних умов для реалізації потенціалу кожної дитини громади,- її майбутнього.

***Кисельов Володимир Петрович,***  
Центр естетичного виховання  
Шосткинської міської ради  
Сумської області, м. Шостка

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ СУЧАСНОЇ ОСВІТИ**

Українська освіта в умовах незалежності нашої держави увійшла у суперечність із новими, більш гнучкими і такими, що зазнають постійних трансформацій, вимогами посттоталітарного суспільства з ринковою

економікою, яка зорієнтована передусім на споживачів освітніх послуг. Тому не випадково серед численних трансформацій і модернізацій останніх десятиліть, що охопили всі сфери життєдіяльності українського суспільства, були й такі, що безпосередньо пов'язані зі сферою управління як загальною так і позашкільною освітою.

Важливим напрямом модернізації управління освітою сьогодні стає вдосконалення управління закладом позашкільної освіти. Ускладнення функцій закладу позашкільної освіти, зміна змісту й умов його діяльності під впливом різних соціально-економічних чинників зумовили ускладнення управлінської праці керівника і пошук нових, більш ефективних і прийнятних методів і форм організаційно-педагогічної діяльності. За такого підходу набувають актуальності проблеми визначення необхідних умов для їх запровадження в практичну діяльність цих закладів.

### **Організація управління ЗПО**

Процес організації управлінської діяльності повинен бути злагодженим, скоригованим під особливості роботи закладу позашкільної освіти. Сучасні тенденції в управлінні вимагають постійних змін, що зможуть забезпечити ефективний раціональний підхід до контролю за якістю освітнього процесу.

Вимоги до сучасного механізму управління в умовах розвитку ЗПО:

1. Раціональність технології. Можна користуватися традиційними, модернізованими та радикально новими технологіями, їх ефективність зумовлюють управлінські ситуації.
2. Якість технології. Відповідність проектної продуктивності до реальної.
3. Орієнтація на результати, досягнення повинна домінувати над зовнішньою привабливістю та інноваційною формою.
4. Мотиваційний потенціал зумовлює розуміння завдань діяльності, досягнення результатів.
5. Відповідний рівень кваліфікації керівників усіх рівнів управління закладом повинен створити ситуацію усвідомлення мети, завдань, шляхів оновлення діяльності та практичної їх реалізації.
6. Сталість керованого складу, незначна кількість кадрів у колективі.
7. Злагодженість у роботі адміністративної команди, корпоративний дух [1, с. 3].

Інформаційне забезпечення управління, ресурс часу, що передбачають достатню інформацію щодо обсягу та якості, можливість реалізувати управлінську процедуру в часі.

Аналіз наукових досліджень з управління, практики управління ЗПО та системи управління Шосткинським Центром естетичного виховання дав

підстави дійти висновку, що завдяки підвищенню ефективності організаційно-педагогічної діяльності можна досягти таких *властивостей управлінської системи*:

- ціннісний характер управління;
- адаптивність управління (приспособлення до ситуації);
- релевантність (відповідність справі);
- превентивність (випереджальний характер);
- прогностичність (визначення перспектив і прогнозів);
- консолідування, єднання;
- діалогічність, узгодженість з іншими системами організації;
- інноваційність, творчість;
- демократичний, парсипативний (колегіальний) характер;
- особистісно зорієнтована спрямованість;
- гнучкість, мобільність;
- рефлексивність, орієнтація на самооцінку, самокорекцію, саморозвиток [2, с. 34].

### **Організація педагогічної діяльності в ЗПО**

Як відомо, організаційно-педагогічна діяльність керівника ЗПО може реалізовуватися як виховна, громадсько-організаторська, інструктивно-методична, педагогічна, адміністративно-розпорядча, фінансово-господарська або у різноманітних її поєднаннях. Тому, орієнтуючись на специфіку кожного із шести напрямів цієї діяльності та особливості змісту діяльності керівника в їх виконанні, їх вивчено на основі методу експертного оцінювання (таблиця).

Шляхи оновлення організаційно-педагогічної діяльності:

- моделювання структури управління;
- розробка матричної рухливої структури управління;
- встановлення горизонтальних зв'язків, забезпечення їх координації;
- чіткий розподіл завдань кожного в межах загального, відповідальності кожного за свою справу;
- забезпечення динаміки функціональних обов'язків та прав усіх суб'єктів залежно від завдань;
- створення умов для розвитку неформальної структури колективу;
- добір досвідчених, кваліфікованих спеціалістів;
- приділення уваги у посадовому розвитку педагогів, індивідуальним можливостям та перспективам розвитку особистості;
- орієнтація на перманентну систему підвищення кваліфікації педагогів;
- демократизація управління як основи демократизації закладу;
- формування організаційної культури [3, с. 87].

Створення комплексно-цільової програми роботи ЗПО.

З огляду на результати проведеного дослідження, ми дійшли висновку, що необхідно вдосконалювати педагогічне та адміністративне керування кадрами та освітнім процесом закладу як напрям організаційно-педагогічної діяльності, направленої на об'єкт впливу - персонал закладу. Цей висновок став головною метою комплексно-цільової програми щодо вдосконалення організаційно-педагогічної діяльності керівника ЗПО.

Ми адаптували підходи до розроблення комплексно-цільових програм В. Зверєвої, О. Мармази, П. Третякова [4, с. 28].

Алгоритм розроблення комплексно-цільової програми:

1. Визначення мети і завдань комплексно-цільової програми.
2. Формування творчої групи для розробки комплексно-цільової програми та координаційної ради.
3. Розроблення комплексно-цільової програми:
  - 3.1. Діагностування та аналіз організаційно-педагогічної діяльності керівника закладу освіти.

Рівень		Специфічні особливості	Ознаки вибору рівня
Вид	Група		
За досягненням мети	Часткова на I етапі	1. Передбачає тільки перший етап діяльності. 2. Реалізується в адміністративно-розпорядчій діяльності. 3. Виконавець - директор навчального закладу. 4. Форми реалізації - розпорядження, наказ.	1. Мета діяльності 2. Вид діяльності 3. Етапи діяльності. 4. Склад виконавців 5. Форма реалізації діяльності
	Часткова на I-II етапах	1. Передбачає перші два етапи діяльності. 2. Реалізується в інструктивно-методичній, фінансово-господарчій, педагогічній діяльності. 3. Виконавець - директор навчального закладу. 4. Форми реалізації – план.	
	Повна	1. Передбачає всі етапи діяльності. 2. Реалізується в усіх видах діяльності. 3. Виконавець - колектив навчального закладу. 4. Форми реалізації - план, інструкції, рішення нарад, зборів.	
За об'єктом впливу	Управлінський апарат	1. Реалізується в інструктивно-методичній, адміністративно-розпорядчій діяльності. 2. Передбачає всі етапи діяльності.	1. Мета діяльності 2. Вид діяльності 3. Етапи діяльності 4. Склад виконавців
	Педагогічний колектив	1. Реалізується у виховній, громадсько-організаторській, інструктивно-методичній, адміністративно-розпорядчій діяльності 2. Передбачає всі етапи діяльності.	
	Учнів-	1. Реалізується у виховній, педагогічній,	



	ський колектив	інструктивно-методичній, адміністративно розпорядчій, громадсько-організаторській діяльності. 2. Передбачає всі етапи діяльності.	
	Навчально-допоміжний та обслуговуючий персонал	1. Реалізується у виховній, громадсько-організаторській, інструктивно-методичній, адміністративно-розпорядчій, фінансово-господарчій діяльності. 2. Передбачає всі етапи діяльності.	
	Сім'я, громадськість	1. Реалізується у виховній, інструктивно-методичній, фінансово-господарчій діяльності. 2. Передбачає всі етапи діяльності.	
За видом діяльності	Виховна	1. Головний об'єкт - особистість педагога. 2. Передбачає безпосередні й опосередковані, індивідуальні і колективні методи, переконання і примушення, організаційного і морального стимулювання з метою перетворення ціннісних орієнтацій педагогів. 3. Реалізується на всіх етапах.	1. Мета діяльності. 2. Склад виконавців. 3. Методи організації і впливу на виконавців.
За видом діяльності	Громадсько-організаторська	1. Передбачає дії директора, що спираються на підтримку громадських організацій. 2. Передбачає колегіальні і непрямі, опосередковані (через громадські організації) методи впливу, переконання в поєднанні з примушенням, організаційним і моральним стимулюванням. Усе підпорядковано виховній ролі впливу на об'єкт. Успіх у злагодженості роботи директора і громадських організацій. 3. Реалізується на всіх етапах.	1. Мета діяльності. 2. Склад виконавців. 3. Методи організації і впливу на виконавців.
	Інструктивно-методична	1. Передбачає одноосібні дії та дії через управлінський апарат. 2. Передбачає методи прямого і непрямого впливу, колегіальні й персональні, переконання і організаційного стимулювання. 3. Реалізується на всіх етапах.	
	Педагогічна	1. Головний об'єкт - особистість учнів. 2. Передбачає використання всіх методів впливу, з перевагою безпосередніх дій директора на вихованців.	

		3. Головна мета - передавання знань і формулювання соціально-значимих позицій. 4. Реалізується на всіх етапах.	
	Адміністративно-розпорядча	1. Передбачає одноосібні дії директора. 2. Передбачає методи прямого впливу (за характером), персональні (за формою), організаційного і морального стимулювання (за мотивами). 3. Реалізується на першому етапі.	
	Фінансово-господарча	1. Головний об'єкт – навчально-допоміжний і обслуговуючий персонал. 2. Передбачає весь комплекс методів впливу з перевагою одноосібних дій директора. 3. Реалізується на всіх етапах.	

3.2. Формулювання мети та завдань розвитку педагогічної системи.

3.3. Визначення комплексу заходів і послідовності їх реалізації відповідно до мети та умов.

3.4. Визначення складу виконавців, керівників, термінів виконання та очікуваних результатів.

4. Експертиза комплексно-цільової програми.

*Вимоги до розроблення комплексно-цільової програми*

1. Мета комплексно-цільової програми і система завдань повинні бути адаптовані до умов функціонування закладу освіти, бути реальними і забезпечувати підвищення рівня управлінської діяльності, якості роботи всього педагогічного колективу та сприяти розвитку закладу позашкільної освіти.
2. Проект програми заснований на концептуальних засадах з урахуванням пропозицій всіх структурних підрозділів закладу освіти і повинен відповідати таким умовам;
  - конкретність і можливість реалізації на кожному етапі;
  - чітке обґрунтування очікуваних результатів;
  - врахування принципу оптимальності;
  - комплексне вирішення проблем управління освітою, вихованням і розвитком дітей.
3. Зміст та структура комплексно-цільової програми визначається на основі аналізу управлінської діяльності керівника закладу освіти, функціонування педагогічної системи і прогнозу соціально-педагогічного середовища.
4. У розробленні програми визначають оптимальні шляхи розв'язання завдань і передбачаються обмеження та перешкоди.

5. Необхідне визначення способів стимулюючих впливів для більш ефективного розв'язання поставлених завдань.

*Структура комплексно-цільової програми:*

- аналіз стану і проблеми - основна мета;
- система мети і завдань;
- терміни виконання, виконавці;
- інформаційне забезпечення розв'язання завдань;
- поточний і підсумковий аналіз;
- контроль, регулювання, корекція.

На нашу думку, впровадження розробленої комплексно-цільової програми допоможе вдосконалити управлінську діяльність керівника закладу позашкільної освіти. Вважаємо за необхідне провести апробацію такого процесу.

### ЛІТЕРАТУРА

1. Даниленко Л.І. Управління загальноосвітнім навчальним закладом як відкритою соціально-педагогічною системою: Конспект лекцій з курсу підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів / Л.І. Даниленко. – К.: ЦППО АПН України, 2002 – 17 с.
2. Вдовиченко Р.П. Управлінська компетентність керівника школи / Р.П. Вдовиченко. – Х.: Вид група «Основа», 2007. – 112 с.
3. Крыжко В.В. Основы менеджмента в образовании: теория, практика и психология успешного управления / В.В. Крыжко, Е.М. Павлютенков – Запорожье: Просвита, 2000. – 260 с.
4. Урбанович А.В. Психология управления. Спецкурс. Підручник для директора / А.В. Урбанович. – К.: Плеяда, 2006. - №5 – С. 28 – 58.