

РОЗДІЛ 1 ДОШКІЛЬНА ОСВІТА

УДК 37.013:374:005.8

DOI <https://doi.org/10.32782/apv/2025.2.1>

Надія АЛЕНДАРЬ

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти, Волинський національний університет імені Лесі Українки, просп. Волі, 13, м. Луцьк, Волинська область, Україна, 43025

ORCID: 0000-0002-2423-1343

Олександр СЕМЕНОВ

доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти, Волинський національний університет імені Лесі Українки, просп. Волі, 13, м. Луцьк, Волинська область, Україна, 43025

ORCID: 0000-0002-3839-4725

Наталія СЕМЕНОВА

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти, Волинський національний університет імені Лесі Українки, просп. Волі, 13, м. Луцьк, Волинська область, Україна, 43025

ORCID: 0000-0002-5247-7439

Бібліографічний опис статті: Алendarь, Н., Семенов, О., Семенова, Н. (2025). Системно-цільовий менеджмент у позашкільному закладі освіти. *Acta Paedagogica Volynienses*, 2, 3–12, doi: <https://doi.org/10.32782/apv/2025.2.1>

СИСТЕМНО-ЦІЛЬОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ПОЗАШКІЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

У статті розглянуто системно-цільовий підхід до управління педагогічним процесом у позашкільному закладі освіти як ключовий чинник формування особистості школяра. Автори аналізують управлінську структуру закладу з позицій об'єктивного (колегіальні органи управління) та суб'єктивного (конкретні суб'єкти управлінської діяльності) підходів. Визначено функціональні особливості стратегічного, тактичного, технологічного, оперативного та самоуправлінського рівнів, що забезпечують цілісність і результативність управлінського процесу.

Особливу увагу приділено ролі загальних зборів, педагогічної ради та методичних рад як інституційних механізмів управління, а також керівнику гуртка як ключовій фігурі оперативного рівня. Обґрунтовано значення діагностичної, аналітичної та проєктивної діяльності методичних рад у забезпеченні професійного розвитку педагогів, впровадженні інноваційних освітніх практик та формуванні методичної культури.

Запропоновано модель організаційної структури системно-цільового управління, що сприяє підвищенню ефективності освітнього процесу, розвитку управлінської культури, формуванню сприятливого освітнього середовища та забезпеченню стратегічної орієнтації діяльності закладу. Підкреслено, що системно-цільове управління виступає не лише як організаційний механізм, а як інструмент педагогічного впливу, що забезпечує гармонійне поєднання стратегічного бачення, тактичної гнучкості та оперативної ефективності в реалізації завдань особистісного розвитку школярів.

Результати дослідження мають практичну цінність для керівників позашкільних закладів освіти, методистів, педагогів, а також можуть бути використані в процесі підготовки управлінських кадрів у сфері освіти.

Ключові слова: системно-цільовий менеджмент, позашкільний заклад освіти, педагогічна рада, методична рада, управлінська структура.

Nadiia ALENDAR

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of General Pedagogy and Preschool Education, Lesya Ukrainka Volyn National University, 13 Voli Ave, Lutsk, Volyn region, Ukraine, 43025

ORCID: 0000-0002-2423-1343

Oleksandr SEMENOV

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor at the Department of General Pedagogy and Preschool Education, Lesya Ukrainka Volyn National University, 13 Voli Ave, Lutsk, Volyn region, Ukraine, 43025

ORCID: 0000-0002-3839-4725

Nataliia SEMENOVA

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of General Pedagogy and Preschool Education, Lesya Ukrainka Volyn National University, 13 Voli Ave, Lutsk, Volyn region, Ukraine, 43025

ORCID: 0000-0002-5247-7439

To cite this article: Alendar, N., Semenov, O., Semenova, N. (2025). Systemno-tsilovyi menedzhment u pozashkilnomu zakladi osvity [System-targeted management in an out-of-school educational institution]. *Acta Paedagogica Volynienses*, 2, 3–12, doi: <https://doi.org/10.32782/apv/2025.2.1>

SYSTEMIC-TARGET MANAGEMENT IN AN OUT-OF-SCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTION

The article presents a systematic and targeted approach to the management of the pedagogical process in an out-of-school educational institution as a key factor in the formation of a student's personality. The authors analyze the management structure of the institution from the standpoint of objective (collegial management body) and subjective (specific subjects of management activity) approaches. The functional features of the strategic, tactical, technological, operational and self-management levels are determined, which ensure the integrity and effectiveness of the management process.

Particular attention is paid to the role of the general meeting, pedagogical council and methodological councils as institutional management mechanisms, as well as the head of the circle as a key figure at the operational level. The importance of the diagnostic, analytical and projective activities of methodological councils in ensuring the professional development of teachers, the implementation of innovative educational practices and the formation of methodological culture is substantiated.

A model of the organizational structure of system-targeted management is proposed, which contributes to increasing the efficiency of the educational process, developing a management culture, forming a favorable educational environment and ensuring the strategic orientation of the institution's activities. It is emphasized that system-targeted management acts not only as an organizational mechanism, but also as a tool of pedagogical influence, which ensures a harmonious combination of strategic vision, tactical flexibility and operational efficiency in the implementation of the tasks of personal development of schoolchildren.

The results of the study have practical value for heads of extracurricular educational institutions, methodologists, and teachers, and can also be used in the process of training managerial personnel in the field of education.

Key words: system-targeted management, extracurricular educational institution, pedagogical council, methodological council, management structure.

Актуальність проблеми. Проблематика управління закладами освіти вже тривалий час перебуває в центрі уваги науковців, управлінців та практиків освітньої сфери. У працях таких дослідників, як О. Барабаш, В. А. Кан-Калик, Б. С. Кобзар, Ю. А. Конаржевський та ін., ґрунтовно висвітлено основні закономірності, принципи й методи управління закладами освіти, що сприяють ефективному розв'язанню навчально-виховних завдань. Ці дослідження заклали теоретичне підґрунтя для подальшого розвитку управлінської науки в освітньому контексті.

Особливу увагу в контексті позашкільної освіти заслуговує внесок Т. І. Сущенко (Sushhenko, 1996), яка однією з перших застосувала загальні засади менеджменту для обґрунтування основ управління позашкільним закладом освіти. Вона обґрунтовано підходить до управління позашкільним педагогічним процесом із системно-цілевих позицій, розглядаючи заклад як складну керовану систему, що функціонує відповідно до чітко визначених цілей на всіх рівнях управління.

У наукових дослідженнях, присвячених управлінню школою, зазвичай виокремлюють

чотири основні рівні управління: а) директор; б) заступники директора; в) педагогічні працівники; г) учні. Ці рівні відображають вертикальну структуру розподілу управлінських функцій, що забезпечує чіткість і послідовність у прийнятті рішень. Така ієрархічна модель, як свідчить вітчизняний і зарубіжний досвід, дозволяє раціонально використовувати ресурси, оптимізувати час і досягати високих результатів у діяльності освітнього закладу.

У позашкільному закладі освіти вертикальний розподіл праці також формує ієрархію управлінських рівнів, центральною характеристикою якої є формальна підпорядкованість посадових осіб. Це створює передумови для ефективної координації дій, розподілу відповідальності та забезпечення зворотного зв'язку між рівнями управління.

Мета статті. Обґрунтування теоретичних і практичних засад системно-цільового управління педагогічним процесом у позашкільному закладі освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління комплексним позашкільним закладом освіти доцільно розглядати з двох взаємопов'язаних позицій – об'єктивної та суб'єктивної. Об'єктивна позиція охоплює діяльність колегіальних органів управління, які забезпечують стратегічне планування, нормативно-правове регулювання та організаційне забезпечення функціонування закладу. Суб'єктивна позиція, у свою чергу, зосереджується на діяльності конкретних суб'єктів управління – керівників, педагогів, методистів, які реалізують управлінські функції в межах своїх повноважень.

У розробленій нами моделі організаційної структури системно-цільового управління позашкільним закладом освіти (рис. 1) кожен рівень управління репрезентує певну управлінську позицію, що забезпечує цілісність, узгодженість і результативність управлінського процесу. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й створити умови для розвитку інноваційного потенціалу закладу, формування сприятливого освітнього середовища та досягнення стратегічних цілей.

У контексті системно-цільового підходу до управління позашкільним закладом освіти доцільно розглядати управлінську структуру з двох взаємопов'язаних позицій – об'єктивної та суб'єктивної.

Об'єктивна позиція відображає формалізовану, інституційну складову управління, яка реалізується через діяльність колегіальних органів на різних рівнях:

Стратегічний рівень представлений загальними зборами (конференцією) трудового колективу та радою позашкільного закладу. Загальні збори є найвищим органом управління, що визначає основні напрями розвитку закладу, затверджує стратегічні рішення та формує склад ради. Рада, у свою чергу, забезпечує реалізацію ухвалених рішень, координує діяльність закладу відповідно до визначених пріоритетів. Обидва органи, з огляду на їхню функціональну взаємозалежність, доцільно розглядати як єдиний стратегічний рівень управління (рис. 1).

Тактичний рівень реалізується через педагогічну раду, яка визначає освітню політику закладу, координує навчально-виховний процес, ухвалює рішення щодо змісту, форм і методів освітньої діяльності.

Технологічний рівень представлений методичними радами відділів, які забезпечують науково-методичний супровід освітнього процесу, розробку програм, впровадження інновацій та підвищення професійної майстерності педагогів.

Суб'єктивна позиція розкриває діяльність конкретних суб'єктів управління, які реалізують управлінські функції на різних рівнях:

– стратегічний рівень – директор закладу, який формує бачення розвитку, приймає ключові управлінські рішення, здійснює загальне керівництво;

– тактичний рівень – заступники директора, завідувачі відділів, які відповідають за реалізацію стратегічних рішень, організацію освітнього процесу в межах своїх підрозділів;

– технологічний рівень – методисти, які забезпечують методичну підтримку педагогів, впроваджують інноваційні підходи, координують навчально-методичну діяльність;

– оперативний рівень – керівники гуртків, які безпосередньо працюють з вихованцями, реалізують освітні програми, формують мотиваційне середовище;

– рівень самоуправління – вихованці, які беруть участь в організації освітнього процесу через органи учнівського самоврядування, ініціативні групи, творчі об'єднання.

Оптимізація системно-цільового управління передбачає чітке розмежування функцій

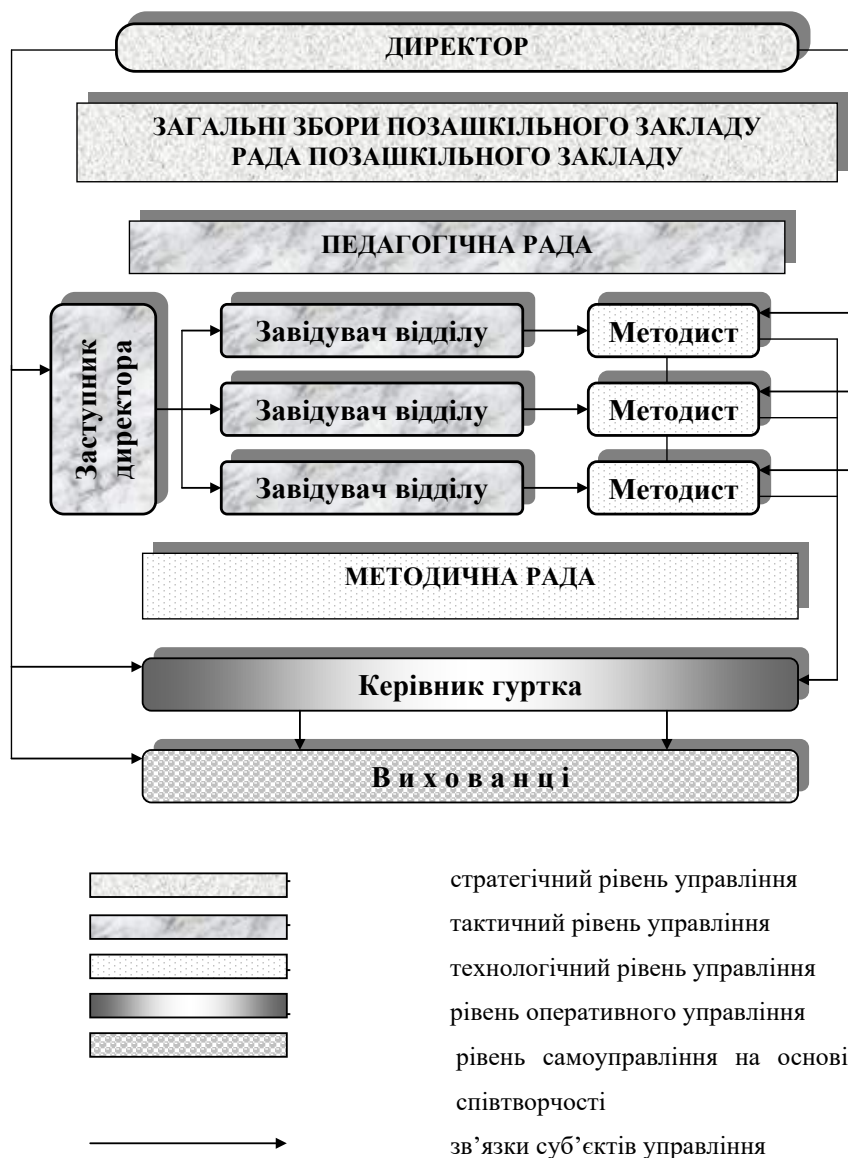


Рис. 1. Модель організаційної структури системно-цільового управління позашкільним закладом освіти

між рівнями, забезпечення зворотного зв'язку, підвищення участі всіх суб'єктів у прийнятті рішень, а також створення умов для розвитку управлінської культури на кожному рівні. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління, забезпечує гнучкість, адаптивність і орієнтацію на результат у діяльності позашкільного закладу.

Одним із ключових завдань стратегічного рівня управління позашкільним закладом є формування чіткої, науково обґрунтованої та практично досяжної мети його діяльності. У цьому контексті загальні збори (конференція) як найвищий колегіальний орган управління мають не лише затвердити, а й погодити основну стратегічну мету функціонування закладу, а також

визначити концептуальні засади його розвитку.

Ця мета повинна бути сформульована з урахуванням: загальнодержавної стратегії розвитку позашкільної освіти; регіональних освітніх програм і пріоритетів; соціокультурного контексту; кадрового потенціалу та матеріально-технічної бази закладу; запитів і потреб дітей, батьків, громади.

Стратегічна мета має відповідати таким критеріям:

- актуальність – відповідність сучасним викликам і потребам суспільства;
- реалістичність – практична можливість реалізації в конкретних умовах;
- науковість – опора на сучасні педагогічні теорії та управлінські підходи;

– структурованість – здатність бути деталізованою на коротко- і довгострокові завдання;
– мотиваційність – здатність надихати учасників освітнього процесу на досягнення високих результатів.

Приклади стратегічних цілей позашкільного закладу освіти можуть включати:

1) Створення інноваційної освітньої екосистеми для виявлення, розвитку та підтримки обдарованих дітей і молоді, спрямованої на формування майбутньої наукової, культурної та професійної еліти суспільства.

2) Забезпечення умов для особистісного самовизначення, самореалізації та соціалізації вихованців через реалізацію індивідуалізованих освітніх програм, що відповідають їхнім інтересам, здібностям і потребам.

3) Формування мотивації до безперервного пізнання, творчості та громадянської активності шляхом впровадження сучасних освітніх технологій, проектної діяльності та партнерської взаємодії з родинами, громадою, науковими й культурними установами.

Таким чином, стратегічна мета має стати не лише орієнтиром для управлінських рішень, а й основою для побудови цілісної системи планування, моніторингу та оцінювання результатів діяльності позашкільного закладу освіти.

Важливою функцією загальних зборів (конференції) є формування та затвердження так званої внутрішньої політики діяльності позашкільного закладу освіти. Цей напрям управління охоплює широкий спектр питань, що регламентують повсякденне функціонування закладу, забезпечують організаційну стабільність і створюють умови для ефективної реалізації освітніх програм.

До компетенції загальних зборів належить розгляд і затвердження таких ключових аспектів:

– Режим роботи закладу: визначення тривалості навчального року, графіка занять, режиму роботи гуртків, канікул, святкових і вихідних днів;

– Матеріально-технічне забезпечення: розподіл ресурсів, затвердження пріоритетів у фінансуванні, оновлення обладнання, забезпечення безпеки та комфорту освітнього середовища;

– Права та обов'язки учасників освітнього процесу: регламентація взаємодії між адміністрацією, педагогами, вихованцями та батьками, визначення етичних норм і стандартів поведінки;

– Організаційна структура: створення або ліквідація структурних підрозділів (відділів, гуртків, секцій), затвердження їх функціонального наповнення;

– Система стимулювання працівників: встановлення розмірів доплат, премій, надбавок, визначення критеріїв оцінювання ефективності праці.

Більшість із зазначених положень мають довгостроковий характер і не потребують щорічного перегляду. Тому вони закріплюються в основних нормативних документах закладу – Статуті позашкільного закладу освіти та Правилах внутрішнього трудового розпорядку. Ці документи виконують роль внутрішнього регламенту, що забезпечує правову визначеність, прозорість управлінських рішень і стабільність функціонування закладу.

Таким чином, загальні збори виконують не лише стратегічну, а й нормативно-регламентуючу функцію, формуючи основу для ефективного управління внутрішніми процесами та забезпечення гармонійної взаємодії всіх учасників освітнього середовища.

До компетенції загальних зборів (конференції) належать питання, що стосуються зовнішніх зв'язків та взаємодії позашкільного закладу з іншими суб'єктами освітнього, соціального та міжнародного простору. Цей напрям діяльності є надзвичайно важливим у контексті інтеграції закладу в ширший соціокультурний простір, розширення можливостей для розвитку вихованців і підвищення конкурентоспроможності установи.

Зокрема, загальні збори можуть розглядати та затверджувати:

– Форми та механізми взаємодії із засновником (органом місцевого самоврядування, департаментом освіти тощо), включаючи погодження стратегічних документів, звітність, фінансування, участь у спільних проектах;

– Створення педагогічних комплексів або освітніх кластерів у співпраці з іншими навчальними закладами (школами, ліцеями, коледжами), що дозволяє забезпечити наступність освіти, обмін ресурсами, спільне використання інфраструктури;

– Розвиток міжнародного співробітництва, зокрема участь у програмах обміну, грантових ініціативах, партнерствах із закордонними освітніми установами, що сприяє інтернаціоналізації освітнього процесу;

– Маркетингову діяльність закладу, яка включає формування позитивного іміджу, просування освітніх послуг, залучення нових вихованців, співпрацю з громадськими організаціями, ЗМІ, бізнесом.

Таким чином, загальні збори виконують функцію затвердження зовнішньої політики закладу, спрямованої на розширення партнерських зв'язків, підвищення відкритості, мобільності та інноваційності освітнього середовища. Це дозволяє позашкільному закладу освіти не лише ефективно функціонувати в межах локальної громади, а й активно інтегруватися в регіональні, національні та міжнародні освітні процеси.

Наступною важливою ланкою в ієрархії колегіальних органів управління позашкільного закладу освіти є педагогічна рада. Її правовий статус, склад, функції та порядок діяльності визначаються Статутом закладу, а також іншими локальними нормативними актами. Як правило, педагогічна рада скликається чотири рази на рік, однак за потреби можуть проводитися й позачергові засідання.

До складу педагогічної ради входять усі педагогічні працівники закладу, а також, що є важливою демократичною практикою, представники органів учнівського самоврядування. Головує на засіданнях ради директор закладу, який не лише координує її роботу, а й забезпечує реалізацію ухвалених рішень.

Функціональна палітра педагогічної ради є надзвичайно широкою. Вона охоплює: обговорення та затвердження освітніх програм; аналіз результатів навчально-виховної діяльності; визначення пріоритетних напрямів розвитку закладу; розгляд питань підвищення кваліфікації педагогів; впровадження інноваційних форм і методів роботи; формування внутрішньої культури педагогічного колективу.

Однак результати проведеного нами аналізу діяльності низки позашкільних закладів освіти свідчать, що педагогічна рада не завжди виконує свою стратегічну функцію в управлінському процесі. Часто її діяльність зводиться до формального обговорення поточних питань, без глибокого аналізу змісту, форм і методів освітньої роботи. Однією з основних причин цього, на нашу думку, є відсутність науково-методичного забезпечення підготовки та проведення засідань педагогічної ради, а також недостатня інтеграція її рішень у загальну систему управління закладом.

З метою підвищення ефективності роботи педагогічної ради нами було розроблено рекомендації, що містять: основні принципи її діяльності (демократичність, відкритість, науковість, орієнтація на результат); етапи підготовки засідань (діагностика проблем, формування порядку денного, підготовка аналітичних матеріалів, залучення експертів); умови ефективного проведення (модерація дискусій, фіксація рішень, контроль за виконанням, зворотний зв'язок).

Упровадження цих підходів дозволяє трансформувати педагогічну раду з формального органу в дієвий інструмент управління якістю освітнього процесу, що сприяє розвитку професійної компетентності педагогів, підвищенню мотивації та створенню інноваційного освітнього середовища.

Якщо в основі діяльності загальних зборів лежить проєктивна функція – визначення стратегічних орієнтирів, формування концепції розвитку та ухвалення ключових рішень щодо внутрішньої та зовнішньої політики закладу, – то педагогічна рада виконує аналітичну функцію, зосереджену на глибокому осмисленні та оцінюванні стану навчально-виховного процесу.

Предметом педагогічного аналізу є не лише загальний перебіг освітньої діяльності, а й конкретні аспекти її реалізації: ефективність застосованих педагогічних технологій, відповідність методів навчання віковим та індивідуальним особливостям вихованців, динаміка розвитку їхніх компетентностей, а також якість взаємодії між учасниками освітнього процесу.

Суть управлінської стратегії в процесі підготовки та проведення засідань педагогічної ради полягає не в пошуку універсальних рецептів чи реформаторських гасел, а в науково обґрунтованому аналізі реального стану справ. Це передбачає: вивчення результатів освітньої діяльності на певному етапі розвитку закладу; виявлення сильних і слабких сторін у реалізації освітніх програм; аналіз відповідності педагогічних підходів місії та цінностям закладу; формування об'єктивної картини педагогічної реальності; ухвалення рішень, що базуються на фактах, а не на припущеннях.

Таким чином, педагогічна рада має стати майданчиком для професійного діалогу, рефлексії та колективного пошуку шляхів удосконалення освітнього процесу. Її ефективність залежить від здатності педагогічного колективу не лише фіксувати проблеми, а й аналізувати їх

причини, прогнозувати наслідки та розробляти реалістичні шляхи вдосконалення.

У сучасних умовах розбудови позашкільної освіти саме аналітична функція педагогічної ради має стати основою для прийняття управлінських рішень, що сприятимуть підвищенню якості освітніх послуг, розвитку професійної майстерності педагогів і створенню сприятливого освітнього середовища.

Одним із ключових етапів підготовки до засідання педагогічної ради є вибір теми головної доповіді, яка має стати фокусом колективного педагогічного аналізу. Ця тема повинна бути не абстрактною чи загальною, а конкретно, актуальною та близькою до реального досвіду педагогічного колективу. Її зміст має відображати нагальну проблему, розв'язання якої сприятиме поступу навчально-виховного процесу в напрямі реалізації стратегічних цілей закладу.

Винесенню теми на розгляд педагогічної ради має передувати ретельна педагогічна діагностика, яка дозволяє виявити «вузькі місця» в освітньому процесі, оцінити ефективність застосованих технологій, виявити потреби педагогів і вихованців. Важливим є не лише сам вибір проблеми, а й спосіб її подання – вона має бути сформульована так, щоб викликати інтерес, мотивацію до обговорення та бажання знайти практичні шляхи її вирішення.

Ми пропонуємо розглядати роботу над проблемною темою педагогічної ради як послідовний процес, що включає такі етапи: постановка проблеми з відповідною мотивацією, обґрунтованою результатами діагностики, аналізу освітніх результатів, запитів педагогів і вихованців; визначення змісту та завдань майбутньої діяльності, які мають бути чіткими, вимірюваними та орієнтованими на результат; корекція взаємодії між суб'єктами освітнього процесу, зокрема між керівниками гуртків і гуртківцями, з метою підвищення ефективності педагогічної взаємодії; обґрунтований вибір форм, методів і засобів реалізації поставлених завдань, з урахуванням специфіки позашкільної освіти; створення сприятливих організаційно-психологічних умов для реалізації рішень педагогічної ради; забезпечення міжпроцесного зв'язку, тобто узгодження запланованих дій із іншими напрямками діяльності закладу; розробка плану оперативного педагогічного контролю, який дозволяє здійснювати моніторинг реалізації

рішень, забезпечити зворотний зв'язок і стимулювати учасників процесу до активної участі.

З метою підвищення якості обговорення складних і концептуальних питань, доцільно залучати до участі у засіданнях педагогічної ради науковців, методистів, експертів, які можуть надати фахову підтримку, поділитися досвідом, запропонувати нові підходи.

Рішення педагогічної ради мають бути чітко структурованими, конкретними та орієнтованими на практичну реалізацію. У них обов'язково слід зазначати: зміст подальших дій; відповідальних осіб; терміни виконання; форми контролю та критерії оцінювання результатів.

управління якістю освіти, що поєднує аналітичну глибину з практичною результативністю.

У позашкільних закладах освіти з розгалуженою організаційною структурою, де функціонують окремі відділи за профілями діяльності (художньо-естетичний, науково-технічний, туристсько-краєзнавчий тощо), формується ще один важливий рівень управління – технологічний, який репрезентують методичні ради, координаційно-методичні об'єднання, секції тощо.

До складу методичних рад входять керівники гуртків відповідного профілю, а очолює їхню діяльність методист відділу, який виконує функції координатора, консультанта та організатора методичної роботи. У тих закладах, де відсутній поділ на відділи, функції методичної ради реалізуються через регулярні наради методиста з керівниками гуртків різних напрямів, що дозволяє зберігати єдність методичного простору та забезпечувати професійну підтримку педагогів.

Основне призначення методичних рад – це пошук, апробація та впровадження ефективних педагогічних технологій, інноваційних форм, методів і засобів навчання та виховання, які відповідають сучасним вимогам до позашкільної освіти та сприяють розвитку творчого потенціалу вихованців.

На основі наукового аналізу діяльності методичних рад можна виокремити чотири ключові напрями їх функціонування (рис. 2):

Діагностичний напрям – передбачає вивчення професійних потреб педагогів, рівня сформованості їхніх компетентностей, аналіз труднощів у реалізації освітніх програм, а також моніторинг результатів навчально-виховної діяльності.

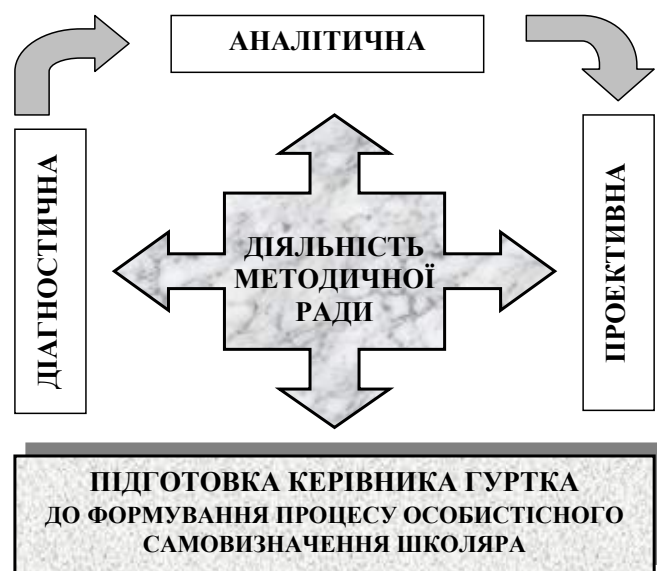


Рис. 2. Напрями діяльності методичної ради позашкільного закладу освіти

Аналітичний напрям – охоплює систематичний аналіз ефективності застосованих педагогічних технологій, виявлення причин успіхів і невдач, узагальнення передового педагогічного досвіду.

Проективний напрям – спрямований на розробку нових методичних підходів, створення авторських програм, планування інноваційної діяльності, формування стратегій розвитку освітнього середовища.

Формування професійної готовності педагогів – включає організацію методичних семінарів, тренінгів, майстер-класів, наставництво, підтримку молодих спеціалістів, розвиток рефлексивної культури та здатності до самоосвіти.

Таким чином, методичні ради виступають ключовим елементом внутрішньої системи підвищення якості освіти, забезпечуючи безперервний професійний розвиток педагогів, адаптацію до змін, а також інтеграцію інновацій у практику позашкільної освіти. Їхня діяльність є важливою ланкою в реалізації системно-цільового управління, оскільки саме на цьому рівні відбувається трансформація стратегічних рішень у конкретні педагогічні дії.

Одним із ключових напрямів роботи методичної ради позашкільного закладу освіти є діагностична діяльність, яка полягає у своєчасному виявленні всіх чинників, що впливають на перебіг як процесу формування особистості вихованця, так і самого навчально-виховного процесу, в межах якого це формування відбу-

вається. Діагностика в цьому контексті розглядається не як формальна перевірка знань чи навичок, а як глибоке педагогічне дослідження, спрямоване на виявлення результатів педагогічного впливу, рівня вихованості, навченості, соціальної адаптації та творчої активності дітей.

Особливістю діагностичної діяльності методичної ради є її тісний зв'язок з аналітичною функцією. На відміну від традиційного контролю, діагностика передбачає не лише фіксацію результатів, а й аналіз шляхів, засобів і умов, за яких ці результати були досягнуті. Вона дозволяє виявити тенденції, динаміку розвитку, закономірності формування певних якостей особистості, а також ефективність застосованих педагогічних технологій.

Аналітична діяльність методичної ради ґрунтується на системному зіставленні результатів діагностики, перевірок, моніторингу, обробки статистичних даних. Її мета – виявлення основних тенденцій, проблемних зон, потенціалу для розвитку, а також прогнозування подальшого перебігу освітнього процесу. Аналітичні висновки стають основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, корекції освітніх програм, планування методичної роботи.

Результати діагностично-аналітичної діяльності безпосередньо трансформуються в проективну діяльність методичної ради – розробку нових підходів, удосконалення змісту та форми роботи гуртків, планування інноваційних освітніх практик. У такий спосіб забезпечується

безперервний цикл удосконалення освітнього процесу, що базується на реальних даних і професійному аналізі.

Усі напрями діяльності методичної ради – діагностичний, аналітичний, проєктивний – мають спільну мету: підвищення професійної компетентності керівників гуртків, які є основними творцями педагогічного процесу в позашкільному закладі. Саме тому важливим завданням методичної ради є формування готовності педагогів до ефективної роботи в умовах позашкільної освіти, що включає розвиток їхньої методичної культури, інноваційного мислення, здатності до рефлексії та самовдосконалення.

Оперативне управління в системі позашкільної освіти реалізується на рівні безпосередньої педагогічної взаємодії, коли керівник гуртка планує та втілює педагогічні завдання під час занять, у процесі дозвіллевої, культурно-масової, проєктної чи творчої діяльності. Це можуть бути вечори, концерти, екскурсії, свята, імпрези, майстер-класи, змагання тощо. Саме в цьому контексті відбувається активне спрямування процесу особистісного самовизначення школяра, формування його ціннісних орієнтацій, інтересів, соціальних ролей.

Основною функцією управлінської діяльності на цьому рівні є спрямувально-корегуюча. Вона передбачає гнучке реагування на освітні ситуації, адаптацію педагогічних впливів до індивідуальних особливостей вихованців, підтримку їх ініціативи та самостійності, а також створення умов для самореалізації.

Не заглиблюючись у повний аналіз суб'єктивного рівня управління, зосередимо увагу на ключовій фігурі позашкільного освітнього процесу – керівнику гуртка. Саме він є безпосереднім носієм педагогічної культури, організатором освітнього середовища та фасилітатором розвитку особистості дитини.

Серед професійно значущих якостей керівника гуртка можна виокремити три основні групи:

1) Особистісні риси як індивідуальності: тип нервової системи (сильний/слабкий, урівноважений/неурівноважений); упевненість у собі, здатність до самоконтролю; лідерські якості, вимогливість до себе та інших; емоційна стабільність, стресостійкість, доброзичливість; здатність до фасилітації, підтримки позитивного емоційного клімату; гнучкість мислення, відкритість до нового.

2) Міжособистісні якості в контексті професійної взаємодії: стиль спілкування (демократичний, авторитарний, ліберальний); здатність до конструктивного вирішення конфліктів; рівень емпатії, вміння будувати партнерські стосунки з колегами та вихованцями; адекватна самооцінка, рефлексивність; соціальна активність, включеність у життя колективу.

3) Професійні компетентності: високий рівень загальної ерудиції та спеціальної підготовки; володіння сучасними методами навчання та виховання; уміння враховувати вікові, психологічні та індивідуальні особливості дітей; чітка дикція, грамотна мова, культура мовлення; організаторські здібності, здатність формулювати цілі та завдання; педагогічна спостережливність, швидкість реакції, винахідливість; здатність до оцінювання ефективності власної діяльності та корекції педагогічного впливу.

Таким чином, керівник гуртка – це не лише виконавець навчальної програми, а й активний суб'єкт управління освітнім процесом, який щоденно впливає на формування особистості вихованця, створює умови для його самореалізації та розвитку. Саме на цьому рівні управління педагогіка набуває максимальної практичної реалізації, а управлінські рішення – конкретного змісту та результату.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі проведеного дослідження проблеми управління процесом особистісного самовизначення школяра можна зробити висновок, що системно-цільове управління педагогічним процесом у позашкільному закладі освіти є одним із ключових чинників, що визначають ефективність формування особистості вихованця. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісність, узгодженість і результативність освітньої діяльності, орієнтованої на розвиток індивідуального потенціалу дитини.

Управління позашкільним педагогічним процесом доцільно розглядати як цілеспрямовану діяльність, що передбачає встановлення та підтримку системи взаємозв'язків між усіма суб'єктами освітнього середовища. Ці зв'язки мають різну природу та функціональне навантаження: субординаційні зв'язки – визначають ієрархію управлінських рівнів, розподіл повноважень і відповідальності; координаційні зв'язки – забезпечують узгодженість дій між структурними підрозділами, педагогами, мето-

дистами, адміністрацією; інформаційні зв'язки – сприяють ефективному обміну знаннями, досвідом, аналітичними матеріалами, що є основою для прийняття обґрунтованих рішень; комунікативні зв'язки – формують культуру взаємодії, довіру, партнерство між усіма учасниками освітнього процесу, включаючи вихованців і батьків.

Таким чином, системно-цільове управління в позашкільному закладі освіти виступає не лише як організаційний механізм, а як інструмент педагогічного впливу, що забезпечує гармонійне поєднання стратегічного бачення, тактичної гнучкості та оперативної ефективності в реалізації завдань особистісного розвитку школярів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Закон України «Про позашкільну освіту». URL: Про позашкільну освіту | від 22.06.2000 № 1841-III
2. Положення про позашкільний навчальний заклад затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 6 травня 2001 р. № 433 URL: Про затвердження переліку типів ... | від 06.05.2001 № 433
3. Сущенко Т.І. Позашкільна педагогіка : навч. посібн. К. : ІСДО. 1996. 144 с.

REFERENCES:

1. Zakon Ukrainy «Pro pozashkil'nu osvitu». URL: Pro pozashkil'nu osvitu | vid 22.06.2000 № 1841-III [in Ukrainian]
2. Polozhennja pro pozashkil'nyj navchal'nyj zaklad zatverdzhene Postanovoju Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 6 travnja 2001 r. № 433 URL: Pro zatverdzhennja pereliku typiv ... | vid 06.05.2001 № 433 [in Ukrainian]
3. Sushhenko T.I. (1996) Pozashkil'na pedagogika : navch. posibn. K. : ISDO. 144 s. [in Ukrainian]