

Міністерство освіти і науки України
Житомирський державний університет імені Івана Франка
ІНІ педагогіки
Кафедра педагогіки, психології та управління навчальними закладами
Магістр

Дипломна магістерська робота
на тему:
**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОЗАШКІЛЬНИМ НАВЧАЛЬНИМ
ЗАКЛАДОМ»**

Виконала: студентка ІІ курсу
напряму підготовки (спеціальності)
8.18010020 Управління навчальним
закладом

Воронюк Аліна Ярославівна

Керівник: ***Ренькас Б. М.***,
кандидат педагогічних наук, доцент
кафедри педагогіки, психології та
управління навчальними закладами

Житомир – 2015

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1. Законодавча та нормативна база з питань позашкільної освіти в Україні 8

1.2. Організація позашкільної освіти: зміст, напрями діяльності, форми і методи навчання. 13

1.3. Управління закладами позашкільної освіти. 30

Висновки до першого розділу 39

РОЗДІЛ ІІ. УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ДИТЯЧОГО ЦЕНТРУ «ВІД МАЛЮКА ДО ШКОЛЯРА»)

2.1. Стратегічне управління позашкільними навчальними закладами. 42

2.2. Моделювання стратегії управління дитячим центром «Від малюка до школяра» м. Рівного. 59

2.3. Методичні рекомендації керівникам дитячих центрів розвитку щодо введення стратегічного управління. 67

2.4. Дослідно-експериментальна перевірка готовності керівників до введення стратегічного управління в управління позашкільним навчальним закладом. 78

Висновки до другого розділу 104

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність дослідження. Прийняття законів України “Про освіту”, “Про загальну середню освіту” та “Про позашкільну освіту” суттєво змінило місце і роль позашкільної освіти в структурі загальної освіти України, зумовило позитивні зміни в системі позашкільного навчання і виховання, трансформувало їх у нову якість – позашкільну освіту. Основними завданнями реформування позашкільної освіти стало створення педагогічних умов для набуття дітьми додаткових знань, умінь і навичок за інтересами; інтелектуальний і духовний розвиток, підготовка підростаючого покоління до активної професійної та суспільної діяльності. Особливістю позашкільної освіти є забезпечення вільного часу особистості, її надання в позашкільних навчальних закладах та інших соціальних інституціях.

На практиці позашкільна освіта в Україні забезпечується закладами освіти, культури, мистецтва, фізкультури і спорту тощо. Сьогодні в Україні у системі позашкільної освіти призвичаюється до діяльності більше мільйону дітей та підлітків за такими напрямками навчально-виховної роботи як художньо-естетичний, науково-технічний, еколого-натуралістичний, туристсько-краєзнавчий та інші.

Згідно даних Міністерства освіти і науки в Україні, станом на 2011 рік в Україні в системі позашкільної освіти задіяно близько 35,7% дітей, і цей відсоток не зменшувався. А от кількість самих об'єктів позашкільної освіти в 2009-2011 роках демонстрував тенденцію до щорічного зменшення. На період 2014 року в Україні працює 2168 державних і комунальних позашкільних освітніх закладів, загальний відсоток дітей та підлітків, задіяних в системі позашкільної освіти становить 45% [2, с. 211].

У цілому позашкільні навчально-виховні установи в Україні — це навчальні заклади, які дають дітям і підліткам додаткову освіту, допомагають отримати знання та навички за їх інтересами, забезпечують організацію змістовного дозвілля. До них належать палаци, будинки, клуби й центри

дитячої, юнацької творчості, дитячо-юнацькі спортивні школи, школи мистецтв, студії, оздоровчі та інші установи. Виходячи з цього, можна говорити про необхідність планування розвитку та залучення дітей в позашкільні заклади. Всі ці передумови, умови й фактори свідчать про актуальність і необхідність дослідження проблеми використання стратегій у діяльності позашкільних навчальних закладів.

Аналіз наукових і методичних джерел з питань позашкільної освіти, діяльності позашкільних навчальних закладів засвідчує наявність широкого спектра досліджень її різних аспектів.

Теоретичні основи позашкільної освіти закладені в педагогічних працях В. П. Вахтерова, Г. М. Ващенко, А. С. Макаренка, Є. М. Мединського, Н. К. Крупської, І. І. Огієнка, М. І. Пирогова, С. Ф. Русової, С. О. Сірополка, В. О. Сухомлинського, В. І. Чарнолуського, С. Т. Шацького та ін.

Окремі питання сучасних методологічних засад позашкільної освіти та виховання, позашкільної роботи представлені в працях українських учених І. Д. Бега, В. В. Борисова, В. В. Вербицького, А. Й. Капської, Б. С. Кобзаря, В. М. Мадзігона, Г. П. Пустовіта, Ю. Д. Руденка, А. Й. Сиротенка, О. В. Сухомлинської, Т. І. Сущенко та ін.

Проблеми позашкільної роботи, організації вільного часу дітей, додаткової освіти висвітлено в наукових роботах російських, білоруських, польських, словацьких, чеських учених та науковців з інших зарубіжних країн Л. К. Балясної, А. В. Золотарьової, М. Жумарової, А. В. Єгорової, О. Б. Євладової, І. Ковалчікової, М. Б. Коваль, Е. Кратофілової, Л. Г. Логінової, Н. А. Морозової, А. В. Скачкова, Н. Ф. Харінко, В. Г. Федотової, А. Б. Фоміної, М. О. Чекова, Н. А. Чернової та ін.

У низці наукових розробок знайшли відображення сучасні організаційно-управлінські основи діяльності позашкільних навчальних закладів України та інших держав. Так, питання організаційно-педагогічних основ функціонування Міжнародного дитячого центру “Артек” висвітлені в

роботах М. М. Сидоренка, інноваційної діяльності Київського палацу дітей та юнацтва – Т. І. Свирської, інтегративно-варіативного підходу до управління закладом додаткової освіти дітей – А. В. Золотарьової, методології управління якістю додаткової освіти – Л. Г. Логінової, регіональної моделі управління якістю додаткової освіти дітей – В. В. Комарова, розвитку соціально-педагогічних функцій закладів додаткової освіти дітей – Л. М. Буйлової, педагогічних умов діяльності дитячих освітньо-виховних таборів у сучасних умовах – В. М. Антонова, модернізації програмно-технологічного забезпечення освітнього процесу – С. Г. Мартової, В. П. Мацулевич та ін.

Стосовно освіти на можливість використання стратегічного планування вказують В. В. Громовий, Л. І. Даниленко, Г. А. Дмитренко, Л. М. Калініна, Л. М. Карамушка, О. І. Мармаза та ін. Вони зазначають, що сьогодні стратегічне планування здійснюється, в основному, на державному рівні (Міністерством освіти та науки України), щодо діяльності закладів середньої освіти методи даного управління лише починають розроблятися [1; 3; 9; 15] наголошують, що інноваційний розвиток неможливий без стратегічного планування як засобу активного творення майбутнього [3, с.117]; акцентують увагу на тому, що стратегічне планування являє собою процес розробки місії, стратегічних цілей, оформлених як система досить формалізованих планів, корекції та перегляду системи заходів щодо їх виконання на основі систематичного контролю за змінами, які відбуваються ззовні та всередині навчального закладу [9, с.24].

Питаннями щодо розвитку теорії та методології стратегічного управління займалося багато зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких необхідно виділити: І. А. Бланка, В. Р. Весніна, О. С. Віханського, В. С. Єфремова, Є. Г. Новицького, Дж. Пірса, М. Портера, М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єву, Б. М. Мізюка, Б. Г. Литвака, Л. І. Федулову, З. Є. Шершньову, Р. А. Фатхутдінова, Ханса Віссема та ін.

Водночас, аналіз теоретичних джерел, практики позашкільної освіти показали, що існуючі розробки і практичні рекомендації не відображають з достатньою повнотою основні положення щодо стратегічного управління позашкільних навчальних закладів в Україні у сучасних умовах. Саме тому доцільною та актуальною є тема дослідження: «Стратегічне управління позашкільним навчальним закладом».

Мета дослідження – аналіз сучасного стану розвитку стратегій управління сучасними позашкільними навчальними закладами.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

1. Проаналізувати стан розвитку позашкільної освіти.
2. Охарактеризувати зміст, напрями діяльності та управління позашкільними навчальними закладами.
3. Розробити модель системи стратегічного управління дитячими центрами розвитку.
4. Надати методичні рекомендації керівникам позашкільних навчальних закладів щодо використання стратегічного управління позашкільними навчальними закладами.

Об'єкт дослідження – дитячі центри розвитку у системі освіти.

Предмет дослідження – застосування стратегій в управлінні позашкільним навчальним закладом.

У процесі виконання поставлених завдань використовувалися такі **методи дослідження**: теоретичні – аналіз та систематизація наукових та нормативних джерел з питань позашкільної освіти; емпіричні: спостереження, бесіда, опитування, анкетування; методи обробки та аналізу результатів дослідження.

Наукова новизна полягає в удосконаленні використання елементів стратегічного управління у позашкільних навчальних закладах; розробці рекомендацій керівникам позашкільних навчальних закладів стосовно використання стратегічного управління.

Практична значущість: впливає з актуальних завдань удосконалення навчально-виховного процесу і може бути використано керівниками позашкільних навчальних закладів як технологію покращення управління закладом в цілому.

Структура. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (118 найменувань), 2 додатків на 14 сторінках. Текст магістерської роботи проілюстровано 24 таблицями, 18 рисунками.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

1.1 Законодавча та нормативна база з питань позашкільної освіти в Україні

Позашкільна освіта є складовою системи безперервної освіти, визначеної Конституцією України, Законом України "Про освіту", "Про позашкільну освіту". Система позашкільної освіти включає державні, комунальні, приватні позашкільні навчальні заклади; інші навчальні заклади як центри позашкільної освіти у позаурочний та позанавчальний час і спрямована на розвиток здібностей та обдарувань вихованців, учнів і слухачів, задоволення їх інтересів, духовних запитів і потреб у професійному визначенні [2, с.17].

Позашкільна освіта – сукупність знань, умінь та навичок, що отримують вихованці, учні і слухачі у позашкільних навчальних закладах у час, вільний від навчання у загальноосвітніх та інших навчальних закладах.

Поняття позашкільна освіта відрізняється від поняття додаткова освіта. Додаткова освіта є складовою системи позашкільної освіти і спрямована на формування і розвиток творчих здібностей дітей та підлітків, задоволення їхніх індивідуальних потреб в інтелектуальному, моральному та фізичному вдосконаленні, формування культури здорового і безпечного способу життя, зміцнення здоров'я, а також на організацію їх вільного часу. Додаткова освіта забезпечує адаптацію особистості до життя в суспільстві, професійну орієнтацію, виявлення та підтримку дітей, які проявили певні здібності [8:15:22:51].

Мета закладів позашкільної освіти допомогти особистості реалізувати себе у реальному житті і виступає найбільш ефективним засобом залучення сім'ї до співпраці у вихованні і розвитку дітей та підлітків. Така мета передбачає самостійний вибір і використання її суб'єктами доступних для сприйняття різноманітних форм і методів навчально-виховного процесу:

визначення форм і методик навчання та виховання, тематики наукових досліджень, навчально-виховних курсів та спецкурсів і послідовність їх опанування з урахуванням вікових особливостей, здібностей та інтелектуальних можливостей особистості. Разом з тим, забезпечується фізичний, розумовий і психологічний розвиток, корекція фізичного та розумового розвитку, оздоровлення дітей які можуть відвідувати інші навчальні заклади.

Головна мета позашкільної освіти та виховання - створення умов для творчого, інтелектуального, духовного та фізичного розвитку дітей та підлітків у вільний від навчання час, підготовка до життя в умовах переходу до ринкової економіки при впровадженні нових форм і методів організації позашкільної життєдіяльності підлітків, задоволення їх освітніх потреб шляхом залучення до науково-експериментальної, дослідницької, технічно-конструкторської, художньої, декоративно-прикладної, еколого-природничої, туристсько-краєзнавчої та інших видів творчості [6, с.52].

Згідно Закону України "Про позашкільну освіту", посаду керівника позашкільного навчального закладу незалежно від підпорядкування, типу і форми власності може займати особа, яка є громадянином України, має вищу педагогічну освіту, стаж педагогічної роботи не менше трьох років, успішно пройшла підготовку та атестацію керівних кадрів освіти у порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти.

Законодавство України про позашкільну освіту базується на Конституції України і представлене в Законах України "Про освіту", "Про позашкільну освіту", міжнародних договорах України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України та інших нормативно-правових актах. Основні законодавчі акти, що регулюють діяльність позашкільних навчальних закладах представлені у таблиці 1.1.

Законодавство України про позашкільну освіту

Законодавчі акти	Основні положення
Закон України «Про освіту» (від 23.05.1991 № 1060-XII).	регулює суспільні відносини у галузі навчання, виховання, професійної, наукової, загальнокультурної підготовки громадян України. Визначає основні положення наукового і методичного забезпечення освіти
Закон України «Про позашкільну освіту» (від 22.06.2000 № 1841-III – зі змінами від 02.06.2005 № 2626-4).	регулює організацію позашкільної освіти, визначає учасників позашкільної освіти, заклади позашкільної освіти, планування діяльності та основні положення щодо забезпечення позашкільної освіти
Закон України «Про загальну середню освіту» (13.05.1999 № 651-XIV).	<p>основними завданнями загальної середньої освіти є:</p> <ul style="list-style-type: none"> • забезпечення права громадян на доступність і безоплатність здобуття повної загальної середньої освіти; • забезпечення необхідних умов функціонування і розвитку загальної середньої освіти;-забезпечення нормативно-правової бази щодо обов'язковості повної загальної середньої освіти; • визначення структури та змісту загальної середньої освіти;-визначення органів управління системою загальної середньої освіти та їх повноважень; • визначення прав та обов'язків учасників навчально-виховного процесу, встановлення відповідальності за порушення законодавства про загальну середню освіту.
Указ президента України Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні (від 30.09.2010 № 926/2010).	регулює основні завдання для удосконалення структури освіти. Такі, як: посилення інтеграції освіти, науки, виробництва, наукової та інноваційної складових у діяльності вищих навчальних закладів, забезпечення активізації роботи із запровадження інклюзивного навчання в навчальних закладах дітей з особливими потребами;та інші.

<p>Постанова кабінету міністрів України: Про затвердження переліку типів позашкільних навчальних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад (від 06.05 2001 № 433 – зі змінами від 27.08.2010 № 769).</p>	<p>вказує основні типи та положення позашкільних навчальних закладів; вказує організаційно-правові засади діяльності позашкільного навчального закладу; регламентує управління позашкільним навчальним закладом; фінансово-господарську діяльність та матеріально-технічну базу позашкільного навчального закладу; діяльність позашкільного навчального закладу у рамках міжнародного співробітництва; роз'яснює державний контроль за діяльністю позашкільного навчального закладу.</p>
<p>Постанова кабінету міністрів України: Про ліцензування діяльності з надання освітніх послуг (від 08.08.2007 № 1019 – зі змінами від 10.08.2011 № 849, від 10.08.2011 № 865, від 31.10.2011 № 1124)).</p>	<p>встановлює загальні вимоги до ліцензування діяльності з надання освітніх послуг та визначає процедуру оцінки спроможності суб'єктів освітньої діяльності щодо надання освітніх послуг, проведення ліцензійної експертизи, прийняття рішень та їх оформлення, видачі і переоформлення ліцензій, видачі їх дублікатів, а також прийняття рішень про обмеження діяльності суб'єктів у сфері освіти.</p>
<p>Постанова кабінету міністрів України: Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку позашкільної освіти на період до 2014 року (від 27.08.2010 № 785).</p>	<p>положення є основою для розроблення регіональних програм для розвитку позашкільної освіти, вдосконалення позашкільної освіти шляхом надання підтримки та забезпечення розвитку, створення додаткових можливостей для духовного, інтелектуального і фізичного розвитку осіб, які бажають здобути позашкільну освіту.</p>
<p>Постанова кабінету міністрів України: Про затвердження Положення про центр розвитку дитини</p>	<p>регулює організаційно-правові засади діяльності центру, організацію освітньої діяльності, основні завдання центру; управління центром; фінансово-господарську діяльність та матеріально-технічну базу центру.</p>

<p>Наказ міністерства освіти України: Про затвердження Порядку видачі випускникам позашкільних навчальних закладів свідоцтв про позашкільну освіту (від 12.07.2001 № 510, зі змінами – наказ від 12.08.2009 № 746); та інші [41, с.19].</p>	<p>регламентує порядок видачі випускникам позашкільних навчальних закладів свідоцтв про позашкільну освіту, затверджує зразок відповідно до потреб державних позашкільних навчальних закладів</p>
<p>Наказ міністерства освіти України: Про затвердження Положення про навчально-дослідну земельну ділянку загальноосвітніх шкіл та позашкільних навчально-виховних закладів і Положення учнівське лісництво загальноосвітніх шкіл та позашкільних навчально-виховних закладів (від 01.11.1995 № 307);</p>	<p>регламентує вимоги до функціонування навчально-дослідної земельної ділянки, зміст і організацію роботи учнів на навчально-дослідній земельній ділянці; орієнтовний розподіл площі шкільної навчально-дослідної земельної ділянки та охорону праці на земельній ділянці.</p>
<p>Наказ міністерства освіти України: Про затвердження Правил проведення туристських подорожей з учнівською та студентською молоддю України (від 06.04.1999 № 96, зі змінами – наказ від 24.03.2006 № 237);</p>	<p>регулює правила проведення туристських подорожей з учнівською та студентською молоддю України навчальними закладами; повноваження адміністрації навчальних закладів, яка здійснює туристські подорожі; встановлює вимоги до формування туристських груп та учасників туристсько-спортивних походів; вимоги до керівника туристської групи; оформлення маршрутної документації для проведення туристських подорожей з активними способами пересування.</p>

Проаналізувавши основні законодавства щодо розвитку позашкільної освіти в Україні можна зробити висновок про те, що Закони постійно оновлювалися новими положеннями у зв'язку зі змінами вимог до освіти в країні. Проте, аналізуючи нормативні акти спостерігаємо, що положення про внесення змін у Закони відбувається не так часто, як того вимагає сучасний розвиток навчальних закладів. Про це свідчить наявність цілої низки нормативно-правових актів востаннє затверджених ще в 2009 році, але на сьогодні існують проблеми правового механізму забезпечення якісного виконання модернізації позашкільної освіти, яке можна вирішити тільки на державному рівні. Реалізація стратегічних пріоритетів соціально-економічної політики в країні активізує виникнення нових важливих потреб дитини. Це стало однією з причин введення новацій в роботу дитячих центрів розвитку. Оптимізація їх діяльності пов'язана з популяризацією навчальних закладів позашкільного типу, яка має здійснюватися на основі оновленої законодавчої та нормативно-правової бази. Діяльність дитячого центру розвитку не достатньо забезпечена законодавчим і нормативно-правовим супроводом, а, головне, не забезпечена контролем діяльності з боку держави, тому, часто надані послуги не є професійними та якісними, що може негативно вплинути на розвиток дітей, які навчаються у відповідному закладі.

1.2. Організація позашкільної освіти: зміст, напрями діяльності, форми і методи навчання

Позашкільна освіта та виховання – процес безперервний. Він не має чітких термінів завершення і послідовно переходить із однієї стадії у другу від створення умов, сприятливих для творчої діяльності дітей та підлітків, до зацікавлення їх у творчому процесі та самостійної творчості, яка і формує потребу особистості у подальшому творчому сприйнятті світу.

Сутність позашкільної освіти та виховання як складової частини системи освіти України визначають специфічні умови її функціонування, а

саме: диференційованість, динамічність, системність, мобільність, доступність тощо.

Позашкільний навчальний заклад – складова системи позашкільної освіти, яка надає знання, формуючи вміння та навички за інтересами, забезпечує потреби особистості у творчій самореалізації та інтелектуальний, духовний і фізичний розвиток, підготовку до активної професійної та громадської діяльності, створює умови для соціального захисту та організації змістовного дозвілля відповідно до здібностей, обдарувань та стану здоров'я вихованців, учнів і слухачів [98, с.17]. Структура позашкільних навчальних закладів представлена на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Структура позашкільної освіти

Разом з тим, також існують філії позашкільного навчального закладу – структурно відокремлені підрозділи позашкільного навчального закладу, що

знаходяться поза межами розташування основного позашкільного навчального закладу і виконують таку ж освітню діяльність, як основний позашкільний навчальний заклад в цілому або за окремими її напрямками.

Окрім того, заклади позашкільної освіти класифікують за рівнями (див. рис. 1.2)

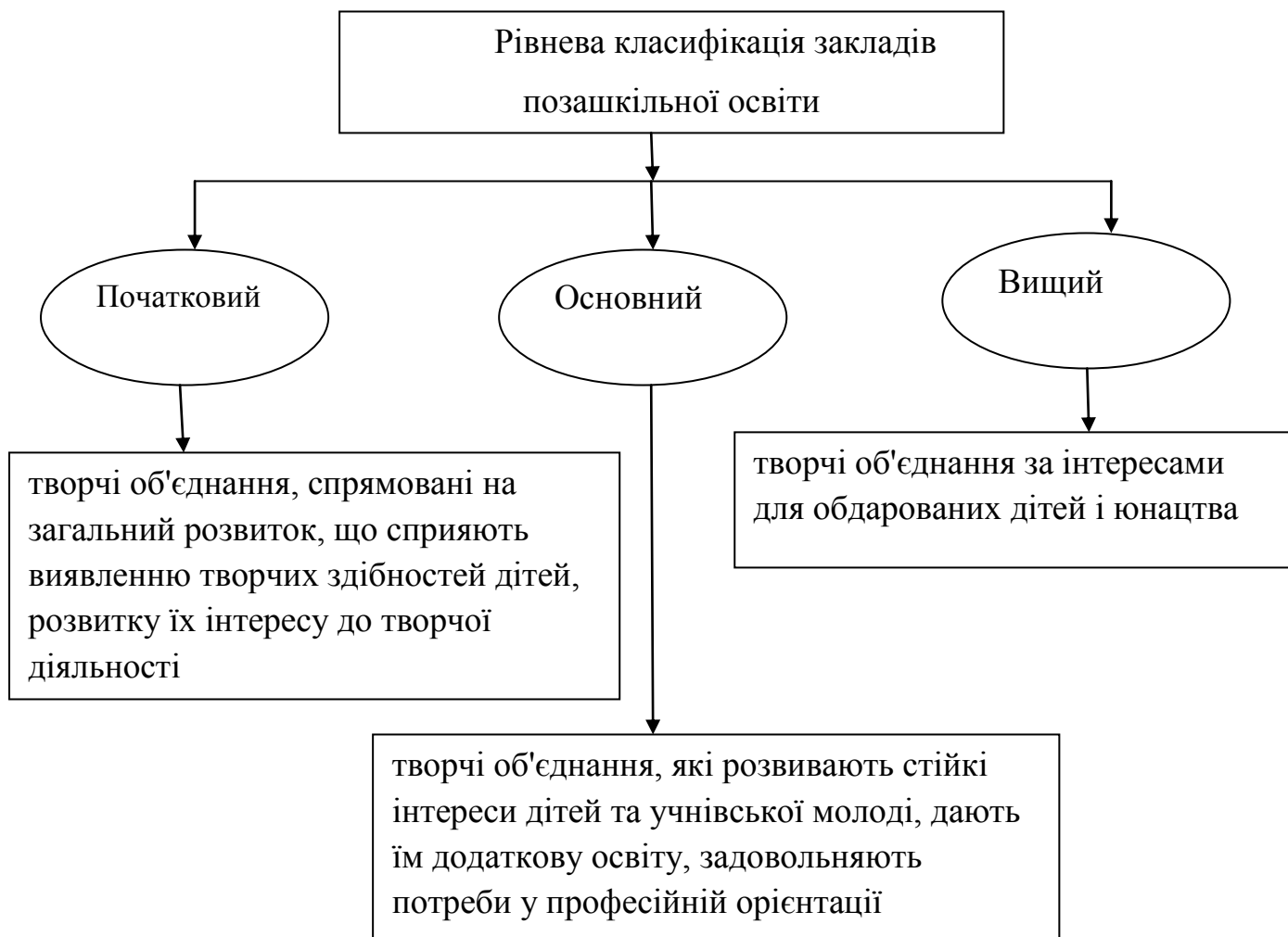


Рис. 1.2. Рівнева класифікація закладів позашкільної освіти.

Зміст позашкільної освіти та виховання у порівнянні з базовою і професійною освітою ґрунтується на інших засадах. Такими засадами є особистісні замовлення дітей і їх батьків. Ці замовлення постійно розвиваються, змінюються, у чому і простежується безперервна динамічність цієї ланки освіти, її нестандартність та варіативність. Особливість

позашкільного навчально-виховного процесу полягає у проектуванні таких педагогічних методик та технологій, що могли б як найповніше допомогти дітям зорієнтуватися і самореалізуватися у складному соціокультурному середовищі [11, с.12].

Зміст позашкільної освіти та виховання деталізується основними завданнями позашкільної освіти. До них відносимо:

- виховання громадянина України;
- вільний розвиток особистості та формування її соціально громадського досвіду;
- виховання у вихованців, учнів і слухачів поваги до Конституції України, прав і свобод людини та громадянина, почуття власної гідності, відповідальності перед законом за свої дії;
- виховання у вихованців, учнів і слухачів патріотизму, любові до України, поваги до народних звичаїв, традицій, національних цінностей Українського народу, а також інших націй і народів;
- виховання у вихованців, учнів і слухачів шанобливого ставлення до родини та людей похилого віку;
- створення умов для творчого, інтелектуального, духовного і фізичного розвитку вихованців, учнів і слухачів;
- формування у вихованців, учнів і слухачів свідомого й відповідального ставлення до власного здоров'я та здоров'я оточуючих, навичок безпечної поведінки;
- задоволення освітньо-культурних потреб вихованців, учнів і слухачів, які не забезпечуються іншими складовими структури освіти;
- задоволення потреб вихованців, учнів і слухачів у професійному самовизначенні і творчій самореалізації;
- пошук, розвиток та підтримка здібних, обдарованих і талановитих вихованців, учнів і слухачів;

- вдосконалення фізичного розвитку вихованців, учнів і слухачів, підготовка спортивного резерву для збірних команд України з різних видів спорту;
- організація дозвілля вихованців, учнів і слухачів, пошук його нових форм; профілактика бездоглядності, правопорушень;
- виховання в учасників навчально-виховного процесу свідомого ставлення до власної безпеки та безпеки оточуючих;
- формування здорового способу життя вихованців, учнів і слухачів;
- здійснення інформаційно-методичної та організаційно-масової роботи [15, с. 22].

Аналіз поставлених завдань дає підстави прогнозувати очікувані результати діяльності позашкільної освіти і виховання:

- Забезпечення повноцінного фізичного, психічного та соціального розвитку слухача.
- Сформованість системи ціннісних ставлень до світу, уміння гармонійно співіснувати з довкіллям, бути у згоді з собою, оптимістично ставитися до життя та виявляти гнучкість за різних умов.
- Розвинене творче ставлення до життя, схильність до експериментування, дослідництва, самостійних відкриттів.
- Сформованість базових якостей особистості – самостійність, працелюбність, людяність, самолюбність, спостережливість, розсудливість, справедливість, самовладання, відповідальність, креативність.
- Здатність дитини до самореалізації, саморозвитку та самозбереження.
- Сформованість довіри до дорослих, здатності розраховувати на їхній захист та підтримку, відкритість контактам.
- Сформована життєва компетентність, уміння орієнтуватися у нових умовах життя, пристосовуватися до них та конструктивно впливати на них у міру можливостей [8, с. 56].

Отже, при правильному підході до забезпечення виконання всіх поставлених завдань у результаті прогнозовано маємо мати розвинену особистість, адаптовану та гнучку до вимог зовнішнього середовища; досягнемо мети формування духовно багатой, фізично загартованої, пізнавально-активної, соціально-адаптованої та патріотичної особистості шляхом створення умов для виявлення, розвитку задатків, здібностей та уподобань кожної дитини.

Навчально-виховний процес у позашкільних навчальних закладах області здійснюється за різними напрямками позашкільної освіти

Згідно закону України “Про позашкільну освіту” позашкільна освіта у позашкільних навчальних закладах може здійснюватися за напрямками представленими у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Напрями позашкільної освіти

Напрями	Характеристика напрямів
Художньо-естетичний	забезпечує розвиток творчих здібностей, обдарувань та здобуття вихованцями, учнями і слухачами практичних навичок, оволодіння знаннями в сфері вітчизняної і світової культури та мистецтва;
туристсько-краєзнавчий	спрямовується на залучення вихованців, учнів і слухачів до активної діяльності з вивчення історії рідного краю та довкілля, світової цивілізації, географічних, етнографічних, історичних об'єктів і явищ соціального життя, оволодіння практичними вміннями та навичками з туризму та краєзнавства

еколого-натуралістичний	передбачає оволодіння вихованцями, учнями і слухачами знаннями про навколишнє середовище, формування екологічної культури особистості, набуття знань і досвіду розв'язання екологічних проблем, залучення до практичної природоохоронної роботи та інших біологічних напрямів, формування знань, навичок в галузях сільського господарства: квітництво, лісництво, садівництво, грибівництво, бджільництво
науково-технічний	забезпечує набуття вихованцями, учнями і слухачами техніко-технологічних умінь та навичок, розширення наукового світогляду, підготовку до активної науково-дослідної роботи, оволодіння сучасною технікою та технологіями
дослідницько-експериментальний	сприяє залученню вихованців, учнів і слухачів до науково-дослідницької, експериментальної, конструкторської та винахідницької роботи в різних галузях науки, техніки, культури і мистецтва, а також створенню умов для творчого самовдосконалення та виявлення, розвитку і підтримки юних талантів та обдарувань
фізкультурно-спортивний або спортивний	забезпечує розвиток фізичних здібностей вихованців, учнів і слухачів, необхідні умови для повноцінного оздоровлення, загартування, змістовного відпочинку і дозвілля, занять фізичною культурою і спортом, підготовку спортивного резерву для збірних команд України, набуття навичок здорового способу життя

військово-патріотичний	забезпечує належний рівень підготовки вихованців, учнів і слухачів до військової служби, виховання патріотичних почуттів та громадянської відповідальності
бібліотечно-бібліографічний	спрямований на поглиблення пізнавальних інтересів вихованців, учнів і слухачів, підвищення їх інформаційної культури, набуття навичок і умінь орієнтуватися у зростаючому потоці інформації
соціально-реабілітаційний	забезпечує соціальне становлення та розвиток інтересів, здібностей, нахилів, потреб у самореалізації вихованців, учнів і слухачів, підготовку їх до активної професійної та громадської діяльності, організацію їх змістовного дозвілля та відпочинку
оздоровчий	забезпечує необхідні умови для змістовного відпочинку та передбачає оволодіння вихованцями, учнями і слухачами знаннями про здоровий спосіб життя, організацію їх оздоровлення, набуття і закріплення навичок, зміцнення особистого здоров'я і формування гігієнічної культури особистості
гуманітарний	забезпечує розвиток здібностей, обдарувань, практичних навичок вихованців, учнів і слухачів, оволодіння знаннями з основ наук соціально-гуманітарного циклу

Навчально-виховний процес у закладах позашкільної освіти організований досить вдало, органічно доповнюючи зміст роботи одне одного. Як бачимо з таблиці, всі напрями досить важливі і формують повноцінну інтелектуально розвинену особистість. Важливо зазначити, що

діяльність позашкільного закладу йде паралельно із шкільною програмою і не дублює її, а виділяє і вивчає окремі структурні компоненти.

Не зважаючи на це, у молоді головним питанням залишається майбутня професія. Існуючий дисбаланс між обсягами і напрямками підготовки кадрів та потребами виробництва, орієнтація навчальних закладів на рейтингові професії, а не на потреби ринку праці, обертається сьогодні не лише дефіцитом необхідних кадрів для підприємств, а й безробіттям для молоді. Таким чином, професійна освіта не забезпечує сьогодні майбутнє працевлаштування і вигідний продаж робочої сили. Це підтверджують статистичні дані служби зайнятості Рівненської області: на обліку в центрах зайнятості у поточному році перебувало 2,4 тис. випускників вищих і професійно-технічних навчальних закладів, спеціальності яких не користуються попитом на ринку праці Рівненської області [15, с. 22].

Саме тому в діяльність позашкільного навчального закладу варто включити як напрям допрофесійну підготовку, професійну орієнтацію, розвиток компетенції та подібне.

Головною метою розвитку позашкільної освіти та виховання є сприяння становленню творчої особистості дитини, підлітка, молодой людини. Позашкільна освіта та виховання мають сприяти:

- творчій спрямованості особистості, усвідомлення нею значення передусім творчих, гуманістичних потреб, мотивів, цілей як провідних у її розвитку та життєдіяльності. (У мотиваційній сфері при вирішенні виховних завдань слід відкривати для дитини сенс творчого життя, головною складовою якого є пізнання оточуючого світу, його перетворення на краще, життєва самореалізація);
- розвитку творчих рис характеру, а саме: цілеспрямованості, ініціативності, допитливості, критичності розуму, самостійності, вимогливості, наполегливості, винахідливості, оригінальності, готовності до виправданого ризику, а також організованості, працелюбності, порядності,

відповідальності тощо. (Вказані риси характеру мають формуватися як стійкі якості особистості, що визначають програму її поведінки, діяльності, активного творчого ставлення до себе, людей, праці, речей);

- творчій самосвідомості, що виявляється у самопізнанні та адекватній самооцінці. самоорганізації, самореалізації та самоудосконаленні, емоційній саморегуляції в екстремальних ситуаціях (Саме ці психічні здатності особистості перетворюють дитину на активного суб'єкта творчої діяльності та соціальної поведінки, який висуває власні цілі, ідеї, плани, програми тощо);

- розвитку творчих якостей інтелекту - логічного, діалектичного та цілісного сприйняття дійсності, спостережливості дослідника, творчої уяви і фантазії, інтуїції, уваги і пам'яті, що формуватиме вміння визначати і розв'язувати життєві задачі, розробляти творчі проекти тощо;

- постійному зростанню потенціалу творчої діяльності - бажання систематично здобувати нові знання у певній галузі, вмінню творчо їх використовувати, експериментувати, досліджувати, брати участь у вдосконаленні оточуючого середовища;

- формуванню психічних якостей творчої особистості, її темпераменту, властивостей нервової системи (чутливості, емоційності, пластичності, працездатності) та відповідного до них доцільного індивідуального стилю діяльності й поведінки, в процесі чого використовуються найкращі та коригуються слабкі (з точки зору вимог творчої діяльності) якості нервової системи конкретної дитини та підлітка;

- вихованню у дітей та підлітків здатності до творчого спілкування з діячами науки, техніки, культури, мистецтва, з більш розвиненими однолітками, вмінню вести діалог, висловлювати свою думку письмово тощо [7, с. 15].

Отже, основний зміст позашкільної освіти – спрямування зусиль на забезпечення процесу соціалізації та саморозвитку особистості з

використанням технологій навчання та виховання, реалізації партнерської взаємодії педагога і вихованця у навчально-виховному процесі та різнобічній діяльності.

Позашкільні заклади мають розвиватися як унікальні інститути соціального виховання дитини. Соціальне виховання у позашкільному закладі постає як послідовна реалізація трьох рівнів, які передбачають включення вихованця в діяльність, у процесі якої відбувається виховання особистості, засвоєння знань, соціального досвіду і зразків культури.

В. Сухомлинський вважав, що недоречно перекладати тільки знання з голови вчителя у голову дитини, а потрібно формувати моральні взаємини, в яких визначальною рисою є виховання почуттів честі, гідності, і на цій основі бажання бути гарними [37, с. 62]. Тому, для забезпечення ефективного розвитку дитини в позашкільному навчальному закладі, діяльність позашкільної освіти ґрунтується на певних принципах (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Основні принципи позашкільної освіти та виховання за Л.І. Ковбасенко

Гуманізація	визначає пріоритет завдань творчої самореалізації особистості, її виховання, створення умов для вияву обдарованості і талантів дітей, формування гуманної особистості, людяної, доброзичливої, милосердної
Демократизація	передбачає автономію (самостійність) позашкільних закладів освіти різних типів та форм власності, інших центрів позашкільної освіти та виховання у вирішенні основних питань змісту їх діяльності, розвитку різноманітних форм співробітництва та партнерства всіх учасників педагогічної діяльності

Єдність загальнолюдських національних цінностей і	забезпечує у змісті навчально-виховного процесу органічний зв'язок і духовну єдність української національної культури з культурою народів світу; розвиток культури всіх національних меншин, що проживають на території України; сприяє усвідомленню пріоритетності загальнолюдських цінностей над груповими, клановими та класовими; визначає позашкільну освіту та виховання як важливий засіб національного розвитку й гармонізації національних і міжнаціональних відносин в Україні
Науковість і системність	полягає в забезпеченні оптимальних умов для розширення і поглиблення засобами освіти вагомих для кожної особистості, що навчається, об'єктивних законів, обґрунтованих понять і способів практичних дій в їх майбутній трудовій діяльності, а також забезпечення інтегруючої функції процесів навчання і виховання в умовах досягнення основної мети позашкільної освіти та виховання
Безперервність, наступність та інтеграція	забезпечує єдність всіх ланок освіти України, об'єднання зусиль позашкільних з іншими закладами освіти та різними організаціями; цілісність і наступність позашкільної освіти та виховання, спрямованої на поглиблення та конкретизацію освітнього процесу; набуття освіти упродовж всього трудового життя за умови, коли нові знання, уміння та навички базуються на раніше засвоєних та придбаних

Багатоукладність та варіативність	передбачає можливість широкого вибору змісту, форм і засобів освіти та виховання у вільний від навчання час, альтернативність у задоволенні духовних запитів особистості, її пізнавальних та інтелектуальних можливостей та інтересів: запровадження поліваріативності навчальних програм, поглиблення і розширення їх практичної спрямованості, диференціації та індивідуалізації навчально-виховного процесу: розвиток мережі державних та недержавних позашкільних закладів
Добровільність та доступність	передбачає право вибору та доступність у забезпеченні потреб особистості у творчій самореалізації, духовному самовдосконаленні, здобутті додаткових знань, умінь та навичок, підготовки до активної професійної та громадської діяльності
Самостійність і активність особистості	полягає у забезпеченні такої психолого-педагогічної атмосфери, яка сприяє виявленню, а також розвитку і реалізації учнями пізнавальної самостійності, творчої активності, прояву обдарованості і таланту у навчально-виховній діяльності та у позанавчальний час

Гармонізація родинної і суспільної освіти та виховання	передбачає створення сприятливих умов для забезпечення добровільного партнерства і корисної, співпраці того, хто вчиться, його родини, а також держави, як рівноправних суб'єктів навчально-виховного процесу в позашкільних закладах; незалежності позашкільної освіти та виховання від політичних, громадських і релігійних організацій
Практична спрямованість позашкільної освіти та виховання	передбачає набуття учнями певних допрофесійних умінь і навичок, орієнтацію на трудову діяльність у ринкових умовах, їх розширення та розвиток, а також впровадження в життя за умов інтеграції з наукою і виробництвом

Представленні принципи навчання, виникли під впливом досягнень та розвитку народної дидактики (на відмінну від традиційних які виникли на початковому етапі розвитку освіти) і мають гуманістичний характер навчання, послідовність і систематичність, навчання на загальнолюдських цінностях, на кращих традиціях і обрядах народу України та інше. Для реалізації даних принципів рекомендується у навчальній діяльності використовувати нетрадиційні типи занять та їх форми. Це можуть бути: конференція, урок-вікторина, аукціон знань, урок-турнір, міжпредметний інтегрований урок, урок-конкурс, урок творчості, урок-вистава, огляд знань, урок-гра, урок-залік, урок-мандрівка, урок-змагання та інші. Подібні заняття відрізняються від традиційних видів навчальних занять підвищеною активністю і самостійністю учасників, проявом їхніх організаційно-діяльнісних особистісних якостей.

Особливо важливим є використання різних фрагментів нетрадиційних занять, наприклад: заняття, які проводять самі гуртківці; рольова гра

(заняття-ділова гра); диспут (заняття-діалог); прес-конференція; заняття взаємного навчання; інтегроване заняття (науково-дослідницьке); конкурс; театралізоване заняття.

Педагогам, які тільки починають свою педагогічну діяльність, для полегшення роботи варто писати докладні, відповідно оформлені конспекти-плани занять. А вже тоді, як більшість структур стають звичними, можна переходити до скорочених записів, поступово скорочуючи обсяг плану, перетворюючи його в послідовні етапи дій (Додаток А).

Існують критерії визначення науково-теоретичної, методичної та практичної підготовленості педагогів позашкільного закладу (див. табл. 1.4.)

Таблиця 1.4.

Критерії підготовленості педагогів позашкільного закладу

I-високий рівень	II-середній рівень	III-низький рівень
Педагог застосовує знання на практиці, володіє методами аналізу й синтезу, психодіагностики: вміє оцінювати свою діяльність у контексті інноваційної позашкільної педагогіки. Творчо використовує наукові й практичні досягнення.	Педагог інколи має труднощі у застосуванні знань на практиці, частково володіє методами аналізу й синтезу, психодіагностики, не завжди здатний оцінити свою діяльність з точки зору інноваційної позашкільної педагогіки. Не завжди вміє творчо використовувати наукові й практичні досягнення.	Педагог не вміє оцінювати свою педагогічну діяльність. На низькому рівні володіє методами аналізу й синтезу, психодіагностики, не використовує в своїй роботі наукові та практичні досягнення. Не може застосовувати свої знання в практичній діяльності.

Педагог обізнаний із державними нормативними документами в галузі позашкільної освіти, виховання, оволодів методикою проведення занять. Розуміє значення досягнень інноваційної вітчизняної і світової наукової та народної педагогіки, передового педагогічного досвіду.	Педагог обізнаний із державними нормативними документами в галузі позашкільної освіти і виховання, оволодів методикою виконання, але інколи має складнощі у визначенні їх головних завдань. Знає досягнення інноваційної педагогіки, передовий педагогічний досвід, але не завжди може застосовувати їх у своїй діяльності.	Педагог недостатньо обізнаний із державними нормативними документами в галузі позашкільної освіти й виховання, погано орієнтується в питаннях інноваційної педагогіки, не до кінця осягнув її методологічну основу. Недостатньо знає досягнення вітчизняної і світової педагогіки, передовий досвід, не може виробити інноваційного стилю діяльності.
У педагога сформовані вміння й навички педагогічної діяльності, вироблений інноваційний стиль роботи, він здатний використовувати досягнення вітчизняної педагогіки, запроваджувати диференційно-діагностичну систему навчання.	У педагога в основному сформовані вміння і навички педагогічної діяльності, але інноваційний стиль роботи не вироблений. Він має труднощі у використанні досягнень вітчизняної і світової педагогіки, запровадженні диференційно-діагностичної системи навчання.	У педагога недостатньо сформовані вміння й навички педагогічної діяльності. Він може виробити інноваційний стиль діяльності, не вміє використовувати досягнення вітчизняної та світової педагогіки, не може запроваджувати диференційно-діагностичну систему навчання.

Керівник гуртка, проводячи заняття будь-якого типу, завжди повинен усвідомлювати головні дидактичні завдання: чи то засвоєння нових завдань,

чи формування вмінь і навичок, чи узагальнення і систематизація, або ж перевірка і корекція навчальних досягнень гуртківців. Відповідно до цього і підбирати методи навчання.

Вибір методів роботи цілком залежить від особистого бачення педагогом задач педагогічного процесу та шляхів досягнення мети, з чого, власне, й складається сутність вибору педагогічної технології.

Серед основних методів можна виокремити наступні: практичні, словесні, наочні. У процесі навчальної діяльності водночас поєднується декілька методів.

Особливого значення у позашкільному закладі відіграють роль методи особистісно-орієнтованого навчання:

- інтерактивні методи (робота в парах, змінювальні трійки, два-чотири-всі разом, карусель, робота в малих групах, мікрофон, «акваріум», «мозковий штурм»);
- розуміння інформації, аналіз, синтез, оцінка, застосування на практиці;
- методи самостійного дослідження;
- методи вибору, варіативність;
- методи порівняння із самим собою;
- самооцінка, відкритість, пошук помилок;
- створення ситуації успіху [49, с.29].

Найширше використовуються ігрові технології, що формують уміння розв'язувати творчі завдання на основі вибору альтернативних варіантів; технології колективного творчого виховання, проєктні технології що забезпечують інтеграцію знань і вмінь з різних видів діяльності, інтерактивні та тренінгові технології, що спрямовані на розвиток творчого мислення, комунікативної, психологічної компетентності учнівської молоді, технології створення ситуації успіху. Потрібно пам'ятати, що керівник гуртка несе

відповідальність за життя і здоров'я дітей під час заняття та за дотримання санітарно-гігієнічних норм і правил.

Організація позашкільної діяльності дітей та учнівської молоді є одним із умов ефективності підвищення якості та інтенсивності вирішення завдань суспільства в галузі освіти. Позашкільна освіта здійснюється диференційовано відповідно до індивідуальних можливостей, інтересів, нахилів, здібностей вихованців з урахуванням їх віку, психофізичних особливостей, стану здоров'я у різноманітних організаційних формах: заняття, гурткова робота, клубна робота, урок, лекція, індивідуальні заняття, конференція, семінар, читання, вікторина, концерт, змагання, тренування, репетиція, похід, екскурсія, експедиція, практична робота в лабораторіях, майстернях, теплицях, на науково-дослідних земельних ділянках, сільськогосподарських та промислових підприємствах, на природі та в інших формах, передбачених статутом позашкільного навчального закладу [8, с.24].

Таким чином, активні методи і форми організації позашкільної, позакласної освіти забезпечують кожній дитині гармонійний розвиток власних здібностей у вільний від навчання час. Раціональне проведення вільного часу в позашкільних навчальних закладах, виявляє індивідуальну зацікавленість особистості, розвиває пізнання, мислення, сприяє формуванню в учнівської молоді цілісної картини світу, виховує відповідальне ставлення до навколишнього середовища, людини і суспільства в цілому.

1.3. Управління закладами позашкільної освіти

За А. І. Радченко, управління — це вид суспільної діяльності, яка передбачає систему скоординованих дій суб'єкта на об'єкт для виконання певних організаційних завдань. Суб'єктами управління є керівники вищої, середньої та нижчої ланок, групи й організації, а об'єктами управління — окремі особи, процеси.

Процес управління — це діяльність органів і кадрів по впливу на об'єкт за допомогою обраних методів для досягнення поставлених цілей [68, с.57].

Згідно Закону України «Про Позашкільну освіту» державне управління позашкільною освітою здійснюють:

- центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти;
- центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти;
- інші центральні органи виконавчої влади, у сфері управління яких перебувають позашкільні навчальні заклади;
- міські, районні державні адміністрації та підпорядковані їм органи управління, у сфері управління яких перебувають позашкільні навчальні заклади;
- органи місцевого самоврядування [42, с.65].

За Є. М. Хриковим, контроль — це вид управлінської діяльності, спрямований на виявлення відхилень фактичних результатів управління від передбачених, з'ясування причин розходження мети та результатів управління, визначення змісту регулюючої діяльності щодо зведення до мінімуму наявних відхилень [105, с.90]. Контроль — важлива функція управління позашкільним навчальним закладом, що дає змогу отримати зворотний зв'язок з прийняттям рішень і допомагає удосконалювати систему управління закладом і методами роботи. Контроль повинен бути систематичний, об'єктивний і чітко спланований. Т. І. Сущенко зазначає: в позашкільному навчальному закладі, найперше, здійснюється педагогічний контроль, основними завданнями якого є оцінка діяльності педагогів і ефективності використання засобів і методів, форм роботи, оцінка рівня підготовленості слухачів, виявлення динаміки зростання результатів, оцінка ефективності виховного впливу у формуванні особистості учня [102, с.85]. Але головним в управлінні позашкільним навчальним закладом повинен бути

не контроль, а об'єктивно встановлений під час атестації рівень кваліфікації педагога. У межах поточного повсякденного управління, якщо необхідно, може здійснюватися перевірка, але не процесу, а результатів діяльності педагогів, виконання ними суворо регламентованих нормативними документами дій — своєчасності заповнення класних журналів, виконання навчальних програм тощо.

В педагогічній практиці розрізняють три види перевірок, які необхідно врахувати при розробці плану контролю.

1. Фронтальна перевірка — комплексне вивчення всіх напрямків діяльності педагогів в цілому. Така форма контролю дає змогу ознайомитися з системою роботи викладачів і зробити всебічний аналіз їх діяльності, виявити недоліки, а також вивчити кращий досвід роботи.

2. Тематична перевірка — передбачає вивчення окремих напрямків навчально-виховного процесу і знайти шляхи удосконалення роботи.

3. Вибіркова перевірка — це вивчення питань, які раніше входили у фронтальну перевірку [102, с.86].

Мета кожної перевірки — надати допомогу тому, кого перевіряють та усунути наявні недоліки. Разом з тим потрібно пам'ятати, що будь-яка система контролю має організовуватися так, щоб заохочувати та допомагати педагогам у виконанні ними професійних завдань, а не обмежувати їх свободу, ініціативу, відповідальність. Це не означає, що представники адміністрації позашкільного навчального закладу не можуть відвідувати заняття педагогів. Такі відвідування необхідні, однак не для того, щоб регламентувати діяльність педагогів, а для того, щоб з'ясувати, як реалізується мета управління. Висновки, які будуть зроблені після такого відвідування занять, спрямовуватимуться не на педагога, а на управлінську підсистему.

Для того, щоб досягти ефективності при кожній перевірці потрібно дотримуватися правил представлених на Рис. 1. 3.

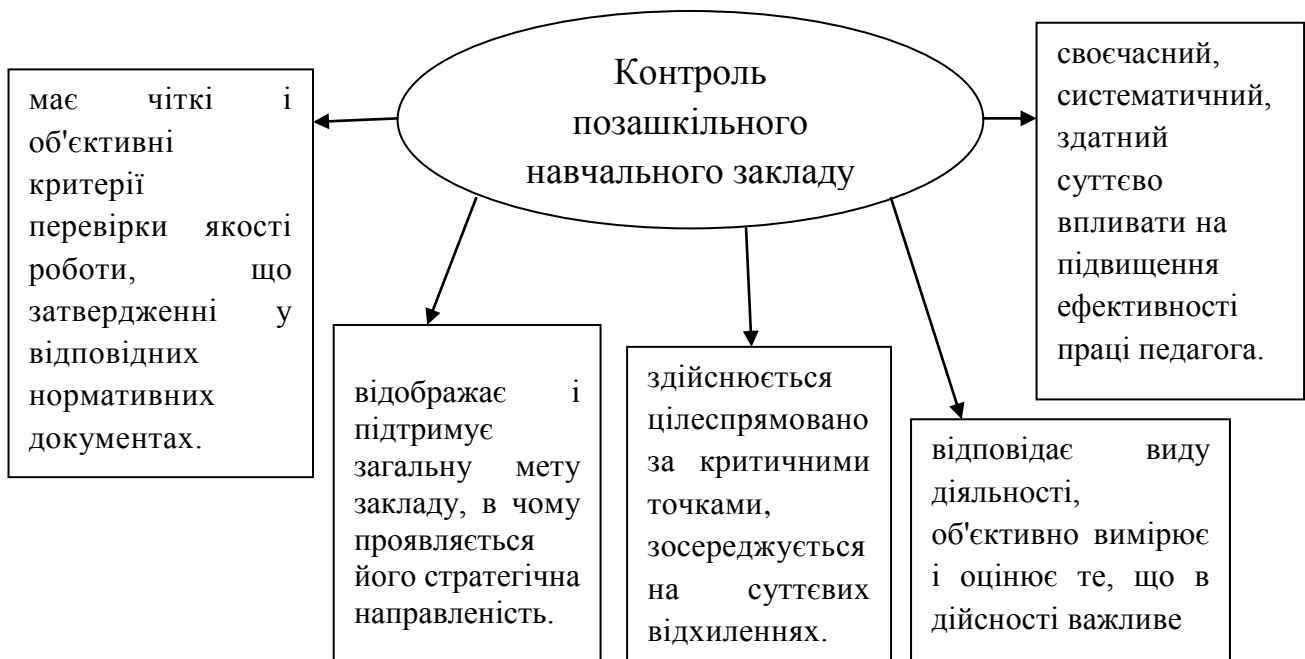


Рис. 1.3. Правила ефективності контролю діяльності педагога

Державний контроль за діяльністю позашкільних навчальних закладів незалежно від підпорядкування, типів і форм власності здійснюється центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти, та місцевими органами управління освітою. Основною формою державного контролю за діяльністю позашкільних навчальних закладів незалежно від підпорядкування, типів і форм власності є державна атестація позашкільного навчального закладу, яка проводиться не рідше одного разу в 10 років у порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти [51, с.14].

Згідно вимог Закону України «Про Позашкільну освіту» керівництво позашкільним навчальним закладом здійснює його директор. Посаду директора може зайняти особа яка є громадянином України, має вищу педагогічну освіту, стаж педагогічної роботи не менше трьох років, а також організаторські здібності, фізичний і психічний стан якої не перешкоджає виконанню професійних обов'язків. Колегіальним органом управління позашкільним навчальним закладом є педагогічна рада, повноваження якої

визначаються Положенням про позашкільні навчальні заклади. Разом з тим, у позашкільному навчальному закладі можуть функціонувати методичні об'єднання, відділи, відділення, що охоплюють учасників навчально-виховного процесу та спеціалістів певного професійного спрямування. Структура управління позашкільним навчальним закладом представлена на Рис. 1.4.

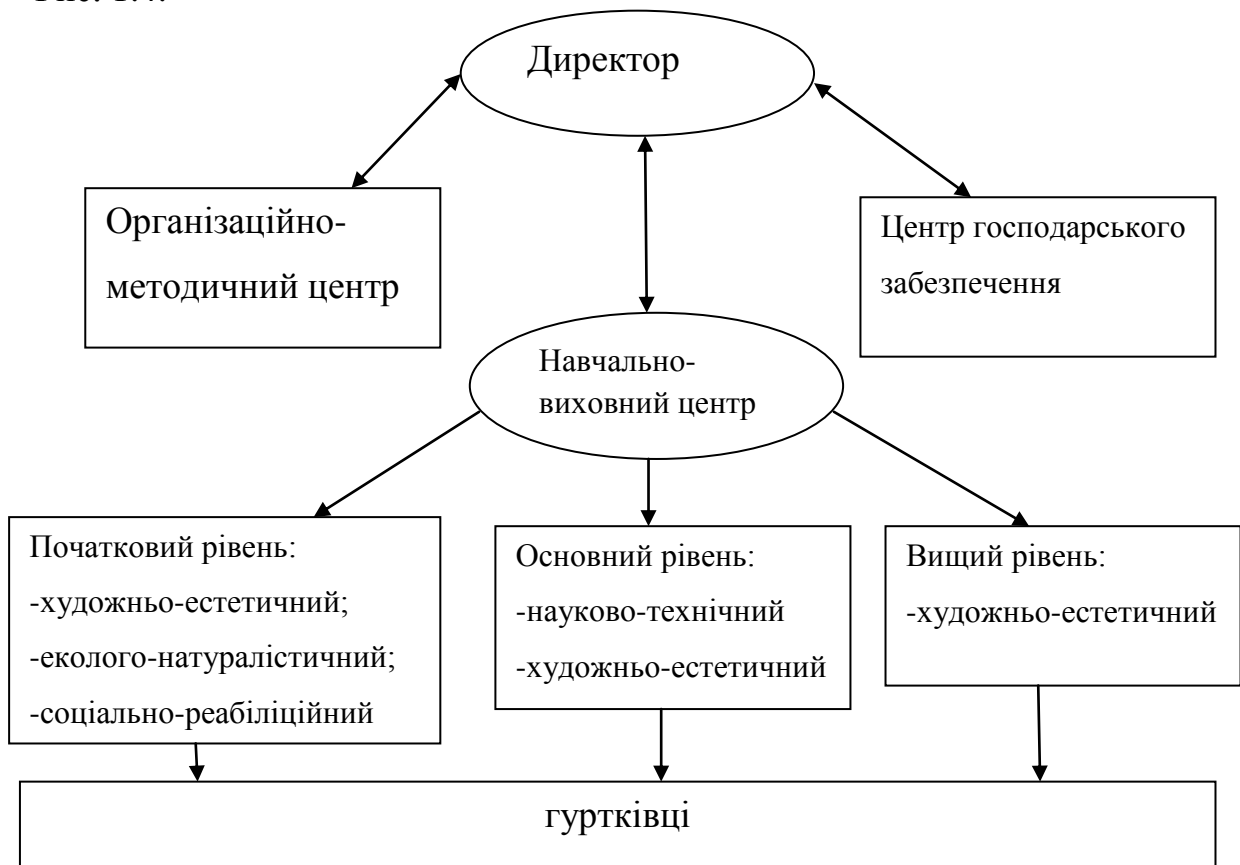


Рис. 1.4. Структура управління позашкільним навчальним закладом

Позашкільний навчальний заклад діє на підставі статуту який розробляється відповідно до Конституції України, Закону України "Про освіту", «Про Позашкільну освіту», Положенням про позашкільні навчальні заклади. Штатний розпис позашкільного навчального закладу розробляється в межах затвердженого центральними та місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування фонду заробітної плати з дотриманням вимог, передбачених Типовими штатними нормативами, з урахуванням типу навчального закладу, контингенту вихованців, учнів,

слухачів, кількості груп, режиму роботи закладу, площ і санітарного стану приміщень, будівель і споруд, наявності філій і структурних підрозділів, а також технічних засобів навчання, обладнання та спорядження [40, с.31].

До обов'язкової ділової документації позашкільного навчального закладу відносяться:

1. Статут позашкільного навчального закладу.
2. Свідоцтво про державну атестацію позашкільного навчального закладу.
3. Матеріали державної атестації позашкільного навчального закладу.
4. Статистична звітність за формою N 1-ПЗ (освіта).
5. Положення про структурні підрозділи позашкільного навчального закладу (відділи, лабораторії, центри тощо) - за їх наявності.
6. Ліцензія на надання освітніх послуг у сфері професійно-технічної освіти - у разі здійснення професійної підготовки і перепідготовки робітничих кадрів.
7. План роботи позашкільного навчального закладу на поточний рік.
8. Навчальний план.
9. Навчальні програми (для гуртків, секцій, об'єднань).
10. Розклад занять.
11. Книга наказів з основної діяльності.
12. Книга наказів з кадрових питань.
13. Трудові книжки працівників.
14. Особові справи працівників.
15. Книга обліку трудових книжок працівників.
16. Штатний розпис працівників.
17. Правила внутрішнього трудового розпорядку позашкільного навчального закладу, розроблені на основі типових правил внутрішнього розпорядку для працівників державних навчально-виховних закладів України.

18. Посадові інструкції працівників.
19. Атестаційні матеріали педагогічних працівників.
20. Санітарні книжки працівників.
21. Журнали реєстрації інструктажів з техніки безпеки та охорони праці працівників позашкільного навчального закладу. Та інша документація згідно з відповідними нормативно-правовими документами що регламентують діяльність позашкільного навчального закладу [40, с.39].

Тривалість занять у позашкільному навчальному закладі визначається навчальними планами і програмами з урахуванням психофізіологічного розвитку та допустимого навантаження для різних вікових категорій і становить для вихованців, учнів і слухачів: віком від 5 до 6 років - 30 хвилин, від 6 до 7 років - 35 хвилин, інших - 45 хвилин. Режим щоденної роботи встановлюється позашкільним навчальним закладом на основі рекомендацій центральних та місцевих органів виконавчої влади, у сфері управління яких він перебуває. Наповнюваність гуртка встановлюється директором позашкільного закладу в залежності від профілю гуртка і можливостей організації навчального процесу [40, с.21].

Планування є однією з найважливіших функцій управління позашкільним навчальним закладом. План повинен складатися з орієнтування на кінцевий результат, з урахуванням мети, закономірностей розвитку закладу, на основі комплексного підходу. Він повинен розглядатись як документ, на який необхідно орієнтуватись в діяльності, а при необхідності вносити зміни. Типові навчальні плани враховують рівні класифікації гуртків, секцій, студій та інших творчих об'єднань (початковий, основний, вищий), визначених Положенням про позашкільний навчальний заклад, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 06.05.2001 №433, та основних напрямів позашкільної освіти. На основі типових навчальних планів або навчальних планів, що затверджуються відповідним місцевим органом виконавчої влади, розробляється навчальний

план закладу на навчальний рік з урахуванням гуртків, секцій, студій, інших творчих об'єднань, що діють у позашкільному навчальному закладі, та кількості груп у них, років навчання, тижневого навантаження педагогічних працівників, структури навчального року. Термін навчання у гуртках, секціях, студіях та інших творчих об'єднаннях обумовлюється специфікою їх діяльності та навчальними програмами [39, с.56].

Будь-яка функція управління реалізується спільними зусиллями як керівників, так і багатьох членів навчального закладу. У сучасних умовах знання, досвід, навички, ініціатива і підприємливість персоналу навчального закладу стають все більш важливим стратегічним ресурсом. Це висуває на порядок денний вимогу безперервного розвитку персоналу, яке дозволяє досягти не тільки високих результатів, але і створює сприятливий клімат у колективі, підвищує зацікавленість працівника в праці. Політика розвитку персоналу спрямована, насамперед, на забезпечення можливостей безперервного навчання для поліпшення виконання своїх обов'язків. Система управління персоналом позашкільного навчального закладу включає ряд підсистем представлених у таблиці 1.5.

Таблиця 1. 5.

Система управління персоналом позашкільного навчального закладу

Аналіз та планування персоналу	розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.
--------------------------------	---

Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу	навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, робота з кадровим резервом.
Управління оплатою праці	мотивація персоналу: розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, розробка форм морального стимулювання персоналу.
Організація трудових відносин на підприємстві	оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини.

Створення умов праці. Кадрова безпека	створення безпечних умов для праці співробітників, дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики. Вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом.
---------------------------------------	--

Як бачимо з таблиці, успіх управління персоналом визначається двома основними чинниками: здатністю навчальним закладом чітко визначити, яка поведінка працівників потрібна для досягнення його стратегії, і можливістю застосовувати ефективні управлінські рішення для спрямування працівників на бажану поведінку. Обидва завдання однаково важливі й складні. Разом з тим потрібно пам'ятати, що позашкільна педагогіка відрізняється за своєю суттю від педагогіки школи тим, що ставить в центрі уваги не предмет, не зміст і навіть не метод, а особистість дитини, її потреби та інтереси, адже особливістю навчально-виховного процесу закладів системи позашкільної освіти є його побудова на принципах дитячої зацікавленості та добровільності.

Висновки до першого розділу

У першому розділі нашого дослідження було проаналізовано нормативно-правове забезпечення, що регулює діяльність позашкільного навчального закладу, розглянуто теоретичні основи позашкільної діяльності та організацію позашкільної освіти, висвітлено основні питання з управління позашкільними навчальними закладами.

Проаналізувавши основні законодавства щодо розвитку позашкільної освіти в Україні зазначаємо, що Закони мають постійно оновлюватися у зв'язку зі змінами вимог до освіти в країні. Також, для надання якісної освіти позашкільними закладами важливий системний контроль з боку держави, та впровадження нових напрямів у діяльність навчальних закладів згідно вимог нового покоління.

Організація позашкільної освіти здійснюється диференційовано відповідно до індивідуальних можливостей, інтересів, нахилів, здібностей вихованців, учнів і слухачів з урахуванням їх віку, психофізичних особливостей, стану здоров'я у різноманітних організаційних формах.

Згідно вимог Закону України «Про Позашкільну освіту» керівництво позашкільним навчальним закладом здійснює його директор, від діяльності якого напряму залежить ефективність розвитку навчального закладу. Як основний вид управління позашкільним навчальним закладом виділяємо контроль, але головним в управлінні повинен бути не контроль, а об'єктивно встановлений під час атестації рівень кваліфікації педагога. Варіативність підходів до визначення структури виховного потенціалу позашкільного навчального закладу, можливість аналізувати виховний потенціал, забезпечити процес соціалізації та саморозвитку особистості з використанням технологій навчання та виховання — в цьому і заключається основний зміст позашкільної освіти.

З огляду на вищесказане, можна зробити висновок, що на сьогодні особливої уваги потребує позашкільна освіта, як соціальний освітній інститут у процесі виховання особистості дитини. Позашкільна освіта є найбільш мобільною ланкою освіти України, що відповідає соціальному замовленню, забезпечує задоволення потреб особистості в соціальному самовизначенні та творчій самореалізації. Зазначимо, що метою навчального закладу є розвиток особистості учня, а метою управління — створення найбільш сприятливих умов для ефективної реалізації мети навчального закладу. Результати його

діяльності виявляються в особистості учня, а результати управлінської діяльності — насамперед у наявності в навчальному закладі системи навчально-виховної роботи, сприятливого психологічного клімату, забезпеченні необхідних матеріально-фінансових умов, готовності педагогів до виконання своїх функцій.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Під час роботи над дипломною магістерською роботою, опрацьовано ряд літератури, що допомогло удосконалити знання з питання стратегічного управління позашкільним навчальним закладом, його важливості та реальної картини використання в позашкільній освіті, а саме в центрі розвитку дитини. Виконано поставлені завдання: проаналізовано стан розвитку позашкільної освіти; охарактеризовано зміст, напрями діяльності та управління позашкільними навчальними закладами; розроблено модель системи стратегічного управління дитячими центрами розвитку; надано методичні рекомендації керівникам позашкільних навчальних закладів щодо використання стратегічного управління позашкільними навчальними закладами.

У ході роботи над дипломною магістерською з'ясовано, що питанням стратегічного управління позашкільним навчальним закладом займалися: В. В. Громовий, Л. І. Даниленко, Г. А. Дмитренко, Л. М. Калініна, Л. М. Карамушка, О. І. Мармаза та ін. У їхніх роботах зазначено, що всього 12% керівників навчальних закладів розробляють стратегічні плани і саме вони отримують якісні показники та результати, також стратегічне планування здійснюється, в основному, на державному рівні (Міністерством освіти та науки України), щодо діяльності закладів середньої освіти методи даного управління лише починають розроблятися. От чому на сучасному етапі важливий пошук ефективних управлінських стратегій, спрямованих на підвищення якості навчально-виховної роботи в недержавних навчальних установах, яка на пряму залежить від кваліфікації, професійної компетенції персоналу та керівника навчального закладу.

Стратегічне планування включає як розробку власне стратегії, так і планування її реалізації. Воно має сенс лише тоді, коли реалізується. Планування реалізації стратегії полягає в її обґрунтуванні, управлінні нею та

оцінці стратегії. Реалізація цих стратегій є актуальною та важливою вимогою в діяльності кожного позашкільного навчального закладу.

Для ефективного розвитку інноваційної діяльності власне в дитячому центрі розвитку «Від малюка до школяра», на наш погляд, найбільш прийнятним є демократичний стиль управління, при якому працівникові надають широкі можливості у прийнятті рішень, у прояві ініціативи з подальшим контролем за виконанням. Також, керівнику треба іноді відзначати свій персонал за гарне виконання роботи, і вдаватися до покарань дуже рідко, слідкувати, щоб співвідношення заохочень і покарань було на користь першого.

Керівнику позашкільного навчального закладу, як інструмент формування сприятливого морально - психологічного клімату, потрібно проводити тренінги, які допоможуть сформувати вміння, створити умови, що викликають позитивні зміни морально-психологічного клімату колективу, зближення колективу, його згуртованість.

Важливим етапом, для введення стратегій має бути досконало розроблене нормативно-правове забезпечення. Для реалізації місії закладу потрібно особливу увагу приділити документам, що регламентують діяльність позашкільного навчального закладу, і підготувати стратегію розвитку враховуючи всі майбутні нововведення.

Згідно з концепцією стратегічного управління аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – необхідний елемент визначення місії та цілей позашкільного навчального закладу. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб позашкільний навчальний заклад функціонував відповідно до вибраної концепції управління.

Реалізація концепції стратегічного управління позашкільним навчальним закладом можлива тоді, коли керівник і педагогічний колектив цього закладу розуміє і виражає готовність до якісного оновлення своєї

діяльності. Необхідно відзначити і значимість розроблених заходів щодо підвищення мотивації співробітників. Кожен співробітник зацікавлений у творчому, індивідуальному підході до виконання своїх посадових інструкцій. Співробітник мотивований, коли отримує визнання інших співробітників організації, в тому числі і від керівника.

Розроблені рекомендації щодо стратегічного управління сприятимуть підвищенню ефективності системи управління персоналом, що, в кінцевому рахунку, поліпшить результативність роботи співробітників.

Встановлено, що серед чинників, які впливають на ефективність роботи позашкільного навчального закладу, є чинники внутрішнього характеру, які лежать у площині мотиваційної, когнітивної та операційної характеристики готовності керівників до введення стратегічного управління. Їх вплив на розвиток закладу із застосуванням стратегічного управління є визначальним на сучасному етапі управління позашкільним навчальним закладом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. *Амонашвили Ш. А.* Паритеты, приоритеты и акценты в теории и практике образования / Ш. А. Амонашвили, В. И. Загвязинский // Педагогика. – 2000. – № 2. – С. 13–15.
2. *Антонова О. Є.* Базові знання з педагогіки / О. Є. Антонова. – Житомир : ЖДУ, 2004. – 270 с.
3. *Арешонков В. Ю.* Філософсько-правове осмислення сучасної освітньої діяльності : посібник для вчителя / В. Ю. Арешонков, І. І. Смагін. – Житомир : ОППО, 2004. – 147 с.
4. *Бакуменко В. Д.* Формування державно-управлінських рішень : Проблеми теорії, методології, практики : [монографія] / В. Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
5. *Балл Г.* Психолого-педагогічні засади професійної орієнтації школярів / Г. Балл // Психолог. – 2004. – № 8 (104). – С. 2–11.
6. *Балл Г. О.* Сучасний гуманізм і освіта : соціально-філософські та психолого-педагогічні аспекти / Г. О. Балл. – Рівне : «Ліста-М». – 2003. – 128 с.
7. *Балл Г. О.* Психолого-педагогічні засади гуманізації освіти / Г. О. Балл // Освіта і управління. – 1997. – № 2. – С. 21–36.
8. *Балл Г. О.* Гуманізація освіти в контексті сучасності : психолого-педагогічні орієнтири / Г. О. Балл // Освіта і управління. – 1999. – № 3. – С. 21–34.
9. *Барвінський А. О.* Соціологія : курс лекцій для студ. вищих навч. закладів / А. О. Барвінський. – К. : ЦУЛ, 2005. – 252 с.
10. *Безрукова В. С.* Педагогика. Проективная педагогика : учебное пособие для инженерно-педагогических институтов и индустриально-педагогических техникумов / В. С. Безрукова. – Екатеринбург : Изд-во «Деловая книга», 1996. – 344 с.

11. *Березівська Л. Д.* Реформування шкільної освіти в Україні у ХХ столітті : [монографія] / Л. Д. Березівська. – К. : Богданова А.М., 2008. – 406 с.
12. *Бех І. Д.* Особистісно-зорієнтоване виховання : науково-методичний посібник / І. Д. Бех. – К. : ІЗМН, 1998. – 204 с.
13. *Блонский П. П.* Избранные психологические произведения / П. П. Блонский. – М. : Просвещение, 1964. – 548 с.
14. *Болгаріна В. С.* Культурологічний підхід до управління школою / В. С. Болгаріна. – Х. : Вид. група «Основа», 2006. – 112 с.
15. *Бондар В. И.* Управленческая деятельность директора школы : дидактический аспект / В. И. Бондар. – К. : Рад. шк., 1987. – 160 с.
16. *Бондар В. І.* Управлінський аспект плану роботи школи / В. І. Бондар // Підручник для директора. – 2006. – № 1. – С. 4–6.
17. *Бондаревская Е. В.* Теория и практика личностно ориентированного образования / Е. В. Бондаревская, Г. А. Бермус // Педагогика. – 1996. – № 5. – С. 21–24.
18. *Василенко В. А.* Стратегічне управління : навчальний посібник / В. А. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 240 с.
19. *Васьківська Г.* Гуманізація – провідна ідея освіти в Норвегії / Г. Васьківська // Шлях освіти. – 2002. – № 1. – С. 25–29.
20. *Выготский Л. С.* Педагогическая психология / Л. С. Выготский ; под ред. В. В. Давыдова. – М. : Педагогика, 1991. – 480 с.
21. *Выготский Л. С.* Лекции по психологии / Л. С. Выготский. – СПб. : Изд-во «Союз», 2006. – 144 с.
22. *Воробьев Н. Е.* Модернизация учебного процесса в средней школе Германии / Н. Е. Воробьев, Н. В. Иванова // Педагогика. – 2002. – № 7. – С. 96–106.
23. *Гаєвський Б. А.* Основи науки управління : навчальний посібник / Б. А. Гаєвський. – [2-ге вид., стереотип]. – К. : МАУП, 1998. – 112 с.

24. *Галус О. М.* Порівняльна педагогіка : навчальний посібник / О. М. Галус, Л. М. Шапошнікова. – К. : Вища шк., 2006. – 215 с.
25. *Головатий М. Ф.* Управлінські аспекти соціальної роботи : курс лекцій / М. Ф. Головатий. – К. : МАУП, 2004. – 368 с.
26. *Гончаренко С.* Український педагогічний словник / С. Гончаренко. – К. : Либідь, 1997. – 376 с.
27. *Григораши В. В.* Директору про аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ / В. В. Григораши // Управління школою. – 2006. – № 36. – С. 2–11.
28. *Гриншпун С. С.* Підготовка учасників к жизни и труда в школах Швеции / С. С. Гриншпун // Педагогика. – 2007. – № 3. – С. 71–79.
29. *Даниленко Л. І.* Інноваційний освітній менеджмент : навч. посібник / Л. І. Даниленко. – К. : Главник, 2006. – 44 с.
30. *Дворецька Г. В.* Соціологія : навч. посібник / Г. В. Дворецька. – [вид. 2-ге, перероб. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2002. – 472 с.
31. *Державна національна програма «Освіта» (Україна ХХІ століття).* – К. : Райдуга, 1994. – 61 с.
32. *Джури́нский А. Н.* Реформы зарубежной школы. Надежды и действительность / А. Н. Джури́нский. – М. : Знание, 1989. – 80 с.
33. *Докучаєва В. В.* Проектування інноваційних педагогічних систем у сучасному освітньому просторі : [монографія] / В. В. Докучаєва. – Луганськ : 2005. – 299 с.
34. *Ельбрехт О. М.* Адаптивне управління навчальним процесом / О. М. Ельбрехт. – Х. : Вид. група «Основа», 2005. – 128 с.
35. *Єльнікова Г.* Управлінська компетентність / Г. Єльнікова. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с.
36. *Єремєєва В. М.* Педагогічна технологія підготовки майбутніх учителів до індивідуалізації навчання учнів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія та методика професійної освіти» / В. М. Єремєєва. – К., 2002. – 23 с.

37. *Життєві плани випускників середніх шкіл та їх реалізація* : науково-метод. посібник / [за заг. ред. В. В. Олійника, Л. І. Даниленко]. – К. : Міленіум, 2003. – 204 с.
38. *Закон України «Про загальну середню освіту»* // *Середня освіта в Україні. Нормативно-правове регулювання* : у двох томах / за заг. ред. Тесленка В. В., Горбунової Л. М. – К. : ФОРУМ, 2007. – Т. 1. – С. 59–86.
39. *Закон України «Про освіту»* // *Основні засади розвитку професійної освіти* : збірник документів і матеріалів / упорядник О. А. Дубасенюк. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка, 2005. – Частина I. – 282 с.
40. *Закон України «Про позашкільну освіту»*: зб. документів по організації позашкільної освіти.– К., 2002. – С. 21-42.
41. *Захаров Н. Н.* Профессиональная ориентация школьников / Н. Н. Захаров. – М. : Просвещение, 1986. – 269 с.
42. *Зверева В. И.* Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы / В. И. Зверева. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Новая школа, 1997. – 320 с.
43. *Зязюн І. А.* Гуманістична стратегія теорії і практики навчального процесу / І. А. Зязюн // *Рідна школа*. – 2000. – № 8. – С. 8–13.
44. *Калініна Л. М.* Технологія інформаційного управління закладом освіти / Л. М. Калініна. – Харків : Основа, 2005. – 160 с.
45. *Калініна Л.* Стратегічне управління / Л. Калініна, А. Остапенко // *Директор школи*. – 2004. – № 29–30. – С. 11–26.
46. *Капустіна О. В.* Педагогічні умови активізації професійного самовизначення старшокласників у навчально-виховній роботі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.07 «Теорія і методика виховання» / О. В. Капустіна. – К., 2004. – 18 с.
47. *Карамушка Л. М.* Психологія управління : навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.

48. *Конаржевский Ю. А.* Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе / Ю. А. Конаржевский. – Челябинск : ЧГПИ, 1986. – 134 с.
49. *Корецький М. Х.* Стратегічне управління : навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій. – К. : ЦУЛ, 2007. – 240 с.
50. *Коробка Л.* Особливості психолого-педагогічної підтримки професійного самовизначення старшокласників / Л. Коробка // Завуч. – 2004. – № 16. – С. 74–76.
51. *Корсак К.* До проблеми парадигми сучасної національної освіти / К. Корсак // Освіта і управління. – 1997. – № 1. – С. 12–22.
52. *Корсак К.* Перспективи успіху реформи середньої школи в Україні / К. Корсак // Освіта і управління. – 2000. – Т. 4. – № 1. – С. 7–16.
53. *Костюк Г. С.* Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості / Г. С. Костюк ; за ред. Л. М. Проколієнко. – К. : Рад. школа, 1989. – 608 с.
54. *Кремень В. Г.* Освіта і наука України : шляхи модернізації (Факти, роздуми, перспективи) / В. Г. Кремень. – К. : Грамота, 2003. – 216 с.
55. *Кремень В. Г.* Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати / В. Г. Кремень. – К. : Грамота, 2005. – 448 с.
56. *Кузнєцова О.* Неперервний професійний розвиток педагогічного колективу гімназії / О. Кузнєцова // Завуч. – 2008. – № 7. – С. 22–24.
57. *Лізінський В. М.* Ресурсний підхід в управлінні розвитком школи / В. М. Лізінський. – Х. : Веста : Видавництво «Ранок», 2007. – 160 с.
58. *Мазак А. В.* Управління освітньою галуззю в умовах становлення громадянського суспільства в Україні : регіональний аспект : дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.02 / Мазак Андрій Вальдемарович. – К., 2005. – 189 с.
59. *Максименко С. Д.* Передмова // Гуманістична психологія : Антологія в 3 т. : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Наук. товариство ім. Шевченка у

США, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України ; [за ред. Р. Трача і Г. Балла]. – К., 2001. – Т. 1. Гуманістичні підходи в західній психології ХХ ст. – С. 7–8.

60. Малицька І. Процес реформування обов'язкової освіти в країнах Європи / І. Малицька // Рідна школа. – 2002. – № 12. – С. 73–76.

61. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О. І. Мармаза. – Х.: Видавнича група «Основа», 2007. – 448 с. – (Серія «Адміністратору школи»).

62. Мармаза О. І. Стратегія та цілепокладання в управлінні сучасним навчальним закладом / О. І. Мармаза // Управління школою. – 2006. – № 19–21. – С. 6–10.

63. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент: підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – К.: Каравелла, 2006. – 320 с.

64. Матюшкин А. М. Проблемные ситуации в мышлении и обучении / А. М. Матюшкин. – М.: Педагогика, 1972. – 168 с.

65. Мескон М. Х. Основи менеджменту / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі ; [пер. з англ.]. – М.: 1992. – 703 с.

66. Медведь В. Підвищення рівня управлінської культури керівників / В. Медведь // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 6 – С. 85–88.

67. Митина Л. М. Личностное и профессиональное развитие человека в новых социально-экономических условиях / Л. М. Митина // Вопросы психологии. – 1997. – № 4. – С. 28–38.

68. Мізюк Б. М. Стратегічне управління: підручник / Б. М. Мізюк. – [2-ге вид., переробл. і доповн.]. – Львів: Магнолія плюс, 2006. – 392 с.

69. Мильнер Б. З. Системный подход к организации управления / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Рапопорт. – М.: Экономика, 1983. – 224 с.

70. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посібник / А. П. Міщенко. – К.: Центр навч. літ-ри, 2004. – 336 с.

71. *Мойсеюк Н. Є.* Педагогіка : навч. посібник / Н. Є. Мойсеюк. – К. : Знання-Прес, 2007. – 656 с.
72. *Моляко В. О.* Психологічна готовність до творчої праці / В. О. Моляко. – К. : Знання, 1989. – 48 с.
73. *Муляр В. І.* Самореалізація особистості як соціальна проблема (філософсько-культурологічний аналіз) / В. І. Муляр. – Житомир : ЖІТІ, 1997. – 214 с.
74. *Національна доктрина розвитку освіти України у ХХІ ст // Основні засади розвитку професійної освіти : збірник документів і матеріалів / упорядник О. А. Дубасенюк.* – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. Івана Франка, 2005. – Ч. І. – С. 121–133.
75. *Національна стратегія розвитку освіти в Україні до 2021 рр./ Верховна Рада України.* – Офіц. вид. – К. : Парлам. Вид-во, 2013р. – 24 с.
76. *Нижник Н. Р.* Системний підхід в організації державного управління : навч. посібник / Н. Р. Нижник, О. А. Машков ; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – 160 с.
77. *Овчарук О.* Сучасні тенденції розвитку змісту освіти в зарубіжних країнах / О. Овчарук // Шлях освіти. – 2003. – № 2. – С. 17–21.
78. *Овчарук О.* Стратегія реформування освіти в Україні. Рекомендації з освітньої політики / О. Овчарук. – К. : К.І.С., 2003. – 296 с.
79. *Олійник В. В.* Управління розвитком системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників професійно-технічної освіти : наук.-метод. посібник / В. В. Олійник. – К. : ЦППО, 2001. – 207 с.
80. *Освітній менеджмент : навч. посібник / [Л. Даниленко, Л. Карамушка].* – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
81. *Остапчук О.* Ефективні педагогічні системи : інноваційна стратегія проектування / Олена Остапчук // Рідна школа. – 2005. – № 8. – С. 16–19.
82. *Павлютенков Є. М.* Основи управління школою / Є. М. Павлютенков, В. В. Крижко. – Х. : Вид. група «Основа», 2006. – 176 с.

83. *Паламарчук В. Ф.* Як виростити інтелектуала / В. Ф. Паламарчук. – Тернопіль : Навчальна книга «Богдан», 2000. – 152 с.
84. *Пальчевський С. С.* Педагогіка : навч. посібник / С. С. Пальчевський. – К. : Каравела, 2007. – 576 с.
85. *Пасечнікова Л. П.* Технологія досягнення професійного успіху. 10 клас. Навч.-метод. посібник для вчителя / Л. П. Пасечнікова. – Х. : Вид. група «Основа», 2007. – 192 с.
86. *Пастушенко В.* Актуальні проблеми та психолого-педагогічні орієнтири гуманізації системи освіти / В. Пастушенко // Нова педагогічна думка. – 2008. – № 3. – С. 44–46.
87. *Педагогічний словник* / [за ред. дійсного члена АПН України Ярмаченка М. Д.]. – К. : Педагогічна думка, 2002. – 323 с.
88. *Підласий А.* Оптимізація навчально-виховного процесу: педагогічні інновації / А. Підласий // Освіта і управління. – 1999(2001). – Т. 3. – № 4. – С. 59–68.
89. *Позашкільна освіта в Україні : навч. посіб.* / [за ред. Биковської О. В.]. – К. : ІВЦАЛКОН, 2006. – 224 с.
90. *Поташник М.* Сучасне управлінське мислення : моделі, властивості, механізми / М. Поташник, О. Мойсєєв // Підручник для директора. – 2002. – № 5–6. – С. 3–41.
91. *Ренькас Б. М.* Стратегічне планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом // Педагогічний процес: теорія і практика. Зб. наукових праць. Вип. 2./ Б. М. Ренькас. – К.: Вид-во "ЕКМО", 2009. – С. 238-247.
92. *Савченко О. Я.* Основні напрями реформування шкільної освіти / О. Я. Савченко // Шлях освіти. – 1998. – № 1. – С. 2–6.
93. *Сазоненко Г.* Моделі управління навчально-виховним процесом: нові підходи / Г. Сазоненко // Освіта і управління. – 1997. – том 1. – № 4. – С. 37–42.

94. *Сазонова О. В.* Лідерство та керівництво в сучасних умовах управління навчальним закладом / О. Сазонова, І. Петровська // Педагогіка і психологія проф. освіти. – 2007. – № 1. – С. 187-195
95. *Сафіюлін В. І.* Організація навчально-виховного процесу в сучасній гімназії : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.09 «Теорія навчання» / В. І. Сафіюлін. – К., 2001. – 15 с.
96. *Сбруєва А. А.* Порівняльна педагогіка : навч. посібник / А. А. Сбруєва. – Суми : Редакційно-видавничий відділ СДПУ, 1999. – 300 с.
97. *Семиченко В. А.* Психологія особистості / В. А. Семиченко. – К. : Видавець Ешке О. М., 2001. – 427 с.
98. *Сікорський П. І.* Теоретико-методологічні основи диференціації навчання : [монографія] / П. І. Сікорський ; Ін-т педагогіки і психології професійної освіти АПН України, Львів. наук.-практ. центр. – Л. : Каменярь, 1998. – 196 с.
99. *Скібіцький О. М.* Стратегічний менеджмент : навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К. : ЦУЛ, 2006. – 312 с.
100. *Соціологія* : короткий енциклопедичний словник / [уклад. : В. І. Волович, В. І. Тарасенко, М. В. Захарченко та ін. ; під заг. ред. В. І. Воловича]. – К. : Укр. центр духовної культури, 1998. – 736 с.
101. *Сухомлинський В. О.* Сто порад учителю / В. О. Сухомлинський. – К. : Рад. школа, 1988. – 304 с.
102. *Сухомлинська О. В.* Слово про педагога / О. В. Сухомлинська // Шлях освіти. – 1997. – № 2. – С. 55.
103. *Сухомлинська О.* Ідеї громадянськості й школа в Україні / О. Сухомлинська // Шлях освіти. – 1999. – № 4. – С. 20–25.
104. *Сущенко Т. І.* Основи позашкільної педагогіки : посіб. клас. керівників, педагогів позашкіль. установ / Т. І. Сущенко. – Мн. : Бел. наука, 2000. – 221 с.

105. *Фаєвська Л.* Стратегічне управління навчальним закладом, що розвивається / Л. Фаєвська // Нова педагогічна думка. – 2006. – № 4. – С. 7–13.
106. *Харві Д.* Модель стратегічного планування / Д. Харві, Г. Павіщ, Т. Аванс, І. Ілько, Г. Русинов, В. Кашевський // Підручник для директора. – 2006. – № 10. – С. 4–36.
107. *Хриков Є. М.* Управління навчальним закладом : навч. посібник / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.
108. *Хриков Є.* Проблеми внутрішкільного управління на сторінках часопису «Рідна школа» (Друга половина ХХ століття) / Є. Хриков // Рідна школа. – 2001. – № 2. – С. 68–71.
109. *Хриков Є.* Особливості внутрішньошкільного управління в сучасних умовах / Є. Хриков // Освіта і управління. – 1999. – № 1. – С. 59–66.
110. *Унт И. Э.* Индивидуализация и дифференциация обучения / И. Э. Унт. – М. : Педагогика, 1990. – 192 с.
111. *Цветков В. В.* Державне управління : основні фактори ефективності (політико-правовий аспект) / В. В. Цветков. – Х. : Право, 1996. – 164 с.
112. *Шакуров Р. Х.* Социально-психологические основы управления : руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров. – М. : Просвещение, 1990. – 208 с.
113. *Шацкий С. Т.* Работа для будущего. Документальное повествование : кн. для учителя / С. Т. Шацкий ; сост. В. И. Малинин, В. А. Фрадкин. – М. : Просвещение, 1989. – 223 с.
114. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., переробл. і доп.]. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
115. *Шершньова З. Є.* Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 320 с.

116. *Шулдик В. І.* Педагогічні аспекти диференційованого підходу до учнів в навчальному процесі : навч.-метод. посіб. / В. І. Шулдик. – К. : ІЗМН, 1997. – 52 с.
117. *Якиманская И. С.* Личностно-ориентированное обучение в современной школе / И. С. Якиманская. – М. : Сентябрь, 2000. – 112 с.
118. *Ярошенко В. В.* Школа и профессиональное самоопределение учащихся / В. В. Ярошенко. – К. : Рад. школа, 1983. – 113 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Послідовність написання та розділи конспекту-плану на рік:

I. ВСТУП. (мета та основні завдання гуртка)

Мета і завдання гуртка впливають з проблеми над якою працює гурток.

II. ОРГАНІЗАЦІЙНА І НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНА РОБОТА (матеріальне забезпечення, оформлення, організаційні питання, виховні заходи в гуртку).

1. Комплектування гуртка.
2. Організація роботи гуртка.
3. Систематичне вивчення запитів, нахилів і здібностей гуртківців шляхом спостережень, індивідуальних бесід, анкетування, тестування, тощо.
4. Забезпечення індивідуального підходу до вивчення особистості і виховання кожного слухача.

III. ІНФОРМАЦІЙНО – МЕТОДИЧНА РОБОТА.

Проведення відкритих занять. Розробка методичних рекомендацій, написання статей на сайт закладу, у газети та журнали. Самоосвіта керівника гуртка.

IV. МАСОВА РОБОТА ГУРТКА.

Участь гуртківців у конкурсах, змаганнях, виставках, олімпіадах, фестивалях, концертах, презентаціях гуртків.

V. РОБОТА З БАТЬКАМИ.

Залучення батьків до проведення занять з гуртківцями. Зустрічі з батьками. Проведення бесід, психологічних тренінгів, сумісних занять.

Додаток Б

Дайте відповідь на питання

Укажіть ваш вік	
Освіта	
Стаж роботи	
Яку посаду займаєте	
Відзначте в якій мірі задоволені своєю роботою за 5-бальною шкалою (де 5-4 – задоволені, 3-4 – частково задоволений, 0 – не задоволені).	
Визначте, будь ласка, якою мірою вас задовольняють різні сторони вашої роботи (дайте відповідь по кожному рядку за 5-бальною шкалою де 5-4 – задовільняє, 3-4 –частково задовільняє, 0 – не задовільняє).	1. Зміст роботи; 2. Відповідність роботи особистим здібностям; 3. Режим роботи; 4. Санітарно-гігієнічні умови; 5. Рівень технічної оснащеності; 6.Можливість посадового просування; 7. Можливість професійного росту ;8. Розмір заробітку; 9. Відносини з керівником;10. Відносини з колегами

<p>Виберіть, з перерахованих характеристик роботи п'ять найважливіших для вас. Навпаки найважливішою характеристики поставте цифру 1, менш важливою 2, потім 3, 4, 5.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Забезпеченість оргтехнікою 2. Можливість професійного росту 3. Можливість посадового просування 4. Різноманітність роботи 5. Складність роботи 6. Висока заробітна плата 7. Самостійність у виконанні робіт 8. Престиж професії 9. Сприятливі умови праці 10. Низька напруженість праці 11. Сприятливий психологічний клімат 12. Можливість спілкування в процесі роботи 13. Участь в управлінні компанією
---	---

* Анкета розроблена автором.

Додаток В

Оцініть, будь ласка, рівень Ваших знань елементів стратегічного управління, що можуть бути використані в управління позашкільним навчальним закладом.

№ з/п	Елементи стратегічного управління	Бали
1.	Аналіз стану позашкільного закладу	0 1 2 3 4 5
2.	Формування концепції майбутнього закладу	0 1 2 3 4 5

3.	Визначення та формулювання місії навчального закладу	0 1 2 3 4 5
4.	Урахування факторів зовнішнього середовища: економічних, екологічних, політичних, соціальних тощо – у майбутній діяльності	0 1 2 3 4 5
5.	Визначення загроз та можливостей для діяльності навчального закладу у аналізі зовнішнього середовища	0 1 2 3 4 5
6.	Визначення сильних та слабких сторін в діяльності навчального закладу відповідно до факторів зовнішнього середовища	0 1 2 3 4 5
7.	Визначення та формулювання стратегії навчального закладу відповідно до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ	0 1 2 3 4 5
8.	Визначення та формулювання стратегічних, оперативних, тактичних цілей	0 1 2 3 4 5
9.	Побудова SWOT — моделі відповідно до стратегічних цілей та місії	0 1 2 3 4 5
10.	Постановка стратегічної мети діяльності навчального закладу	0 1 2 3 4 5
11.	Формування перспективного плану роботи.	0 1 2 3 4 5
12.	Постановка очікуваного результату	0 1 2 3 4 5
13.	Урахування та корекція стратегії відповідно умов, що виникли	0 1 2 3 4 5
14.	Контроль за втіленням стратегії	0 1 2 3 4 5

* Анкета розроблена автором.

Додаток Г

Оцініть, якою мірою Ви володієте уміннями та навичками з використання наступних елементів за 5-бальною шкалою (де 5-4 – володієте, 3-4 – володієте відносно, 0 – не володієте).

№ з/п	Елементи стратегічного управління	Бали
	Перспектива прогнозування роботи:	Бали
1.	Аналіз стану позашкільного закладу	0 1 2 3 4 5
2.	Формування концепції майбутнього закладу	0 1 2 3 4 5
3.	Визначення та формулювання місії навчального закладу	0 1 2 3 4 5
4.	Урахування факторів зовнішнього середовища: економічних, екологічних, політичних, соціальних тощо – у майбутній діяльності	0 1 2 3 4 5
5.	Визначення загроз та можливостей для діяльності навчального закладу у аналізі зовнішнього середовища	0 1 2 3 4 5
6.	Визначення сильних та слабих сторін в діяльності навчального закладу відповідно до факторів зовнішнього середовища	0 1 2 3 4 5
7.	Визначення та формулювання стратегії навчального закладу відповідно до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ	0 1 2 3 4 5
8.	Визначення та формулювання стратегічних, оперативних, тактичних цілей	0 1 2 3 4 5
9.	Побудова SWOT — моделі відповідно до стратегічних цілей та місії	0 1 2 3 4 5

10.	Постановка стратегічної мети діяльності навчального закладу	0 1 2 3 4 5
11.	Формування перспективного плану роботи.	0 1 2 3 4 5
12.	Постановка очікуваного результату	0 1 2 3 4 5
13.	Урахування та корекція стратегії відповідно умов, що виникли	0 1 2 3 4 5
14.	Контроль за втіленням стратегії	0 1 2 3 4 5

* Анкета розроблена автором

Додаток Д

Оцініть за 5-бальною системою наведені мотиви діяльності за значущістю для вас: 1-2 бали відповідають мінімальній значущості мотиву, 3-4 бали значущість мотиву на середньому рівні, 5 балів – максимальна значущість мотиву

№ з/п	Мотиви діяльності	Бали
1.	Мені подобається знаходити вирішення виникаючих проблем.	1 2 3 4 5
2.	Успішність моєї професійної діяльності залежить від вірних рішень.	1 2 3 4 5
3.	Хочу сприяти впровадженню нововведень в діяльність навчального закладу.	1 2 3 4 5
4.	Хотів би за свою кар'єру зробити визначне відкриття .	1 2 3 4 5
5.	Кожну роботу можна зробити більш стимулюючої та	1 2 3 4 5

	цікавою.	
6.	Буду вважати, що досяг успіху у кар'єрі тільки тоді, коли стану керівником колективу односторонців.	1 2 3 4 5
7.	Не відкладаю вирішення проблем на потім.	1 2 3 4 5
8.	Намагаюся постійно удосконалювати свої професійні якості.	1 2 3 4 5
9.	Завжди використовую можливості взаємодіяти з органами влади.	1 2 3 4 5
10.	Часто задумуюсь про те, як досягти успіху в управлінні закладом.	1 2 3 4 5
11.	Прагну працювати лише за своєю спеціалістю.	1 2 3 4 5
12.	Маю потребу в безпосередньому спілкуванні з учнями.	1 2 3 4 5
13.	Хочу як вчитель сприяти розвитку молодшої особистості.	1 2 3 4 5
14.	У професійній діяльності перш за все намагаюся зберегти свій авторитет серед інших.	1 2 3 4 5
15.	Хотів би щоб мене сприймали як прямолінійного, енергійного і вимогливого.	1 2 3 4 5
16.	Обравши професію вчителя, вимушений працювати, щоб мати педагогічний стаж.	1 2 3 4 5
17.	Мене турбує необхідність постійно підвищувати свій професійний рівень вчителя.	1 2 3 4 5
18.	Гордість за результат - краще винагороди	1 2 3 4 5

19.	Використовую лише демократичний стиль управління	1 2 3 4 5
20.	Ціню роботу, яка дає максимум свободи й автономності у виборі занять.	1 2 3 4 5
21.	Прагну реалізувати свій творчий потенціал.	1 2 3 4 5
22.	Мене приваблює необхідність приймати нестандартні управлінські рішення	1 2 3 4 5
23.	Почуваю себе успішним тільки тоді, коли я постійно включений в ситуацію вирішення складних проблем або змагань.	1 2 3 4 5
24.	Усвідомлюю необхідність впроваджувати нові підходи в управлінні.	1 2 3 4 5
25.	Я вмію встановлювати пріоритети у своїй діяльності.	1 2 3 4 5

* Анкета розроблена автором.

Додаток Е

Оцініть та запишіть балами від 1 до 5. Ваше ставлення до кожного з тверджень (5-3 – максимально позитивне ставлення до твердження, 2-1 - мінімально позитивне ставлення до твердження)

№з/п	Твердження	Бали
1.	Методи збору інформації адекватні цілям управління	1 2 3 4 5
2.	Інформаційні потоки забезпечують розробку та прийняття управлінських рішень	1 2 3 4 5
3.	Зміст аналізу охоплює усі основні системи навчального закладу	1 2 3 4 5

4.	Аналіз має системний характер і дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки	1 2 3 4 5
5.	Аналіз забезпечує визначення проблем, цілей та прийняття ефективних рішень	1 2 3 4 5
6.	Прогнозування розвитку закладу здійснюється шляхом розробки програм розвитку і цільових проектів	1 2 3 4 5
7.	Кожен план обґрунтований з точки зору проблем, цілей та шляхів їх досягнення	1 2 3 4 5
8.	Кожен план має систему заходів, які розв'язують проблеми та сприяють досягненню цілей	1 2 3 4 5
9.	Виконавців визначають відповідно до змісту та складності завдань	1 2 3 4 5
10.	Децентралізація управління та делегування повноважень	1 2 3 4 5
11.	Створення умов для роботи персоналу	1 2 3 4 5
12.	Визначення міри відповідальності кожного виконавця	1 2 3 4 5
13.	Координація та контроль діяльності персоналу	1 2 3 4 5
14.	Контроль орієнтований на кінцеві результати	1 2 3 4 5
15.	Система контролю є гнучкою, відкритою до змін	1 2 3 4 5
16.	Діагностика має системний та систематичний характер	1 2 3 4 5
17.	Витрати на контроль економічні	1 2 3 4 5
18.	Керівник забезпечує гласність контролю	1 2 3 4 5
19.	Здійснення моніторингової політики управління	1 2 3 4 5
20.	Система управління відкрита для змін, нових технологій	1 2 3 4 5
21.	Керівник спрямовує колектив на формування іміджу закладу	1 2 3 4 5
22.	Своєчасна корекція за наслідками контролю	1 2 3 4 5

23.	Координація діяльності та процесів в закладі освіти	1 2 3 4 5
24.	Регулювання за відхиленнями	1 2 3 4 5
25.	Оцінювання та прогнозування результату	1 2 3 4 5

*Адаптована автором за О. Мармазою [62, с. 21].