

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БАЛАБАН ОЛЕГ КОСТЯНТИНОВИЧ

УДК 374.014.5:005.3/.9

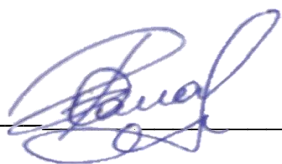
ДИСЕРТАЦІЯ
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Спеціальність 011 – Освітні, педагогічні науки

Галузь знань: 01 Освіта/Педагогіка

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



О.К. БАЛАБАН

Науковий керівник:

Крижко Василь Васильович,

кандидат педагогічних наук, професор

Запоріжжя – 2026

АНОТАЦІЯ

Балабан О. К. Організаційно-педагогічні засади формування системи менеджменту закладів позашкільної освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 01 Освіта/Педагогіка за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки. – Бердянський державний педагогічний університет. Міністерство освіти і науки України, Запоріжжя, 2026.

У дисертації, з позиції історіографічного підходу, представлено процес становлення і розвитку системи позашкільної освіти, диверсифікації її напрямів; кваліфіковано досліджено нормативно–законодавчу базу України, що визначає і регулює функціонування системи позашкільної освіти та визначає її перспективи; окреслено основні проблеми розвитку ЗПО. Наведено численні факти та посилання щодо аргументації мотивованого вибору теми дисертаційного дослідження.

Уточнено зміст ключових слів термінологічного апарату дослідження: «заклади позашкільної освіти», «менеджмент закладів позашкільної освіти», «формування», «організаційно-педагогічні засади», «соціальна відповідальність ЗПО», «провідницький потенціал», «управлінський резонанс».

Належним чином визначено і досліджено визначальні особистісні та професійні риси (якості) сучасного менеджера закладів позашкільної освіти. До них включено як традиційні психологічні якості, так і ті, що ситуативно набуті за викликів COVID–19 та агресії нашого північного сусіда. Вперше в понятійно–термінологічну практику менеджменту системи позашкільної освіти запроваджено концепт «провідництво в освіті». Досліджено безконфліктну синергію провідницької місії та лідерства керівників ЗПО.

Науково обґрунтовано та класифіковано організаційно-педагогічні засади системи формування менеджменту закладів позашкільної освіти, що базуються на принципово новій для української національної педагогіки синергетичній парадигмі. Доведено можливість подолання контрверз між адміністративним контролем і творчою природою позашкілля, забезпечуючи баланс між

стратегічною керованістю закладу та його адаптивністю до кризових викликів воєнного та повоєнного часу.

Акцентовано розуміння менеджменту позашкілля як специфічної сфери, де органічно поєднуються педагогічні, організаційні та соціальні складники, що вимагає застосування міждисциплінарного підходу до його вивчення і запровадження. Функцією менеджменту закладів позашкільної освіти стала необхідність демаргіналізації та повноцінної соціалізації учнівської молоді; організацію цих закладів як хабів громади, стійкості і соціальної згуртованості під час воєнного стану.

Розкрито зміст концепту «соціальна відповідальність закладу позашкільної освіти» – не як факультативної опції, а як інтегральної характеристики інституційної зрілості закладу, яка в умовах воєнного стану трансформується у здатність організувати безпечне, інклюзивне та терапевтичне середовище для дітей і молоді (психологічна реабілітація, національно-патріотичне виховання).

Зважаючи на широкомасштабність управлінських дій щодо формування менеджменту в закладах позашкільної освіти дисертант наголошує на необхідності запровадження такого запобіжника, як концепт «м'якої сили», який ґрунтується на ментальних і екзистенційних якостях особистості менеджера. Встановлено теоретичні зв'язки таких технологій освітнього менеджменту як GIG-освіта і STEM-освіта з теорією М. Полані «невимовного знання», яка пояснює природу успішної та результативної комунікації учасників освітнього процесу.

Змістовно висвітлено необхідність і спроможність менеджерів освіти ЗПО здійснювати дорадницьку місію. Дорадництво в дослідженні трактується як консультативно-підтримувальна діяльність менеджера, спрямована на допомогу суб'єкту (педагогу, учню) в усвідомленні власної проблеми та виборі оптимальних шляхів її вирішення. Ідея дорадництва кооперується із ресурсами м'якої сили менеджерського впливу.

В ході дослідження розроблено і науково обґрунтовано авторську модель формування системи менеджменту з ментальними характеристиками. Модель інтегрує провідницький потенціал керівника за чотирма групами організаційно–

педагогічних засад управління: аксіологічними, технологічними, резильєнтними та спільнодійними. Модель вперше поєднує гуманістичні цінності позашкілля з алгоритмами цифрового менеджменту та інструментарієм «управлінська панель», забезпечуючи стан управлінського резонансу між цілями організації та індивідуальними траєкторіями працівників.

Обґрунтовано механізм імплементації концепту «соціальна відповідальність менеджменту закладів позашкільної освіти» в місію менеджменту позашкільної освіти, як інтегральну характеристику менеджменту, що передбачає добровільне прийняття закладом зобов'язань перед стейкхолдерами, дітьми, батьками, громадою, державою щодо забезпечення якості освіти, інклюзивності, безпеки та сталого розвитку регіону. У феномені соціальної відповідальності домінує моральний компонент. Категорія «соціальна відповідальність» у дослідженні кореспондується з концептом «взаємодія». Виразним підтвердженням цього напрямку місії менеджменту є розробка ситуативної ідеї «заклад без стін». Ця метафора управлінського феномену — функціонування закладу позашкільної освіти за умови відсутності фізичної інфраструктури внаслідок окупації, бомбардувань чи евакуації, але інституційна ідентичність, педагогічний колектив та освітня місія зберігаються і продовжують реалізовуватися.

Запропонований дизайн і концептуально-технологічне наповнення авторської моделі інтегрує різноманітні теоретичні і практичні підходи ментального характеру, забезпечує істотні зрушення процесу формування менеджменту закладів позашкільної освіти.

Запроваджено до наукового обігу поняття «управлінський резонанс» та «управлінська антикрихкість» як характеристики системи менеджменту ЗПО в умовах соціальних потрясінь. Встановлено, що управлінський резонанс виникає в точці конвергенції провідницького потенціалу керівника та системної науково-методичної підтримки, що математично верифіковано.

Педагогічний експеримент на базі 12 закладів позашкільної освіти в різних географічних регіонах України на рівні державного, регіонального та комунального підпорядкування, підтвердив зростання показника інтегральної

взаємодії в експериментальній групі на 24,8% порівняно з базовим рівнем та перевагу результатів закладів експериментальної групи над результатами закладів контрольної групи за показником інтегральної взаємодії на 32,1% у підсумковому зрізі 2025 р.;

- *концептуалізовано поняття «заклад позашкільної освіти» як «хаб громади»* – відкриту соціально-педагогічну екосистему, що функціонує на принципах проникності та мережевої взаємодії. Менеджерська діяльність у такій системі орієнтована на тріаду потреб: дитини (індивідуальна траєкторія розвитку, психологічний комфорт), громади (соціальна когезія, безпека) та освітнього середовища (інноваційність). На основі цього запроваджено до наукового обігу категорію *«соціально відповідального лідерства в позашкільлі»*, що ґрунтується на принципах людиноцентризму, партисипативності та горизонтальної комунікації;

- *розроблено комплексну систему критеріїв, показників та індикаторів оцінювання ефективності формування менеджменту закладу позашкільної освіти, що забезпечує багатовимірний моніторинг управлінської діяльності за трьома векторами: організаційним (ресурсна ефективність, цифровізація процесів), педагогічним (якість освітніх послуг, динаміка досягнень вихованців) та соціальним (рівень довіри громади, партнерська мережа), що створює підґрунтя для переходу від формальної звітності до управління, що базується на даних;*

- *науково обґрунтовано кластерну структуру провідницьких якостей керівника закладу позашкільної освіти як внутрішнього рушія формування системи менеджменту; виокремлено та визначено чотири ключові кластери: ціннісно-орієнтаційний, комунікативно-рефлексивний, організаційно-вольовий та креативно-інноваційний;*

- *здійснено розмежування понять «адміністративне управління» та «управлінське провідництво», де останнє визначається як здатність лідера генерувати нелінійні позитивні зміни в організації через резонанс цінностей та стратегічну візію. Обґрунтовано, що в умовах воєнного стану та post-war відновлення провідництво набуває ознак соціальної місії, інтегруючи функції захисту, реабілітації та розвитку громади;*

- *уточнено*: категорію «*провідницький потенціал керівника закладу позашкільної освіти*» як динамічну сукупність особистісно-професійних якостей, ціннісних орієнтацій та управлінських компетентностей, що виступає рушійною силою інноваційних змін, консолідації педагогічного колективу та стратегічного розвитку закладу;

- розуміння менеджменту позашкільля як специфічної сфери, де органічно поєднуються педагогічні, організаційні та соціальні складники, що вимагає застосування міждисциплінарного підходу до його вивчення;

- *удосконалено*: *підходи до науково-методичної підтримки та андрагогічного супроводу керівників ЗПО*. Запропоновано інноваційну методiku систематизації та педагогічної інтерпретації «кейсів успішного управлінського досвіду». Доведено, що аналіз і запровадження реальних управлінських ситуацій сприяє розвитку рефлексивної компетентності та формуванню «*мовчазного знання*» – інтуїтивного розуміння управлінських процесів, необхідного для прийняття рішень в умовах дефіциту часу та інформації;

- *зміст і структуру професійної підготовки та підвищення кваліфікації керівників закладів позашкільної освіти через інтеграцію в освітні програми модулів, що поєднують управлінські (менеджмент змін, фандрайзинг), педагогічні (дидактика позашкільля) та комунікативні (кризові комунікації, фасилітація) компоненти, формуючи менеджера нового типу – «архітектора освітнього простору»*;

- *подальшого розвитку набули*: наукові ідеї щодо управління закладом позашкільної освіти як відкритою соціально-педагогічною системою на основі системного, синергетичного, аксіологічного, компетентнісного та рефлексивного підходів менеджменту; теоретичні положення щодо цифровізації управлінських процесів та впровадження технологій Agile-менеджменту в освітню практику; концептуальні засади забезпечення резильєнтності закладу позашкільної освіти як інституційної здатності зберігати якість освітніх послуг в умовах критичної соціальної нестабільності.

Дисертаційне дослідження присвячене актуальній проблемі організаційно-педагогічних засад формування менеджменту закладів позашкільної освіти України, зокрема й в умовах глобальної світової турбулентності, посиленої викликами воєнного стану в країні. Трансформація освітнього простору вимагає перегляду застарілих підходів до менеджменту, оскільки саме позашкільна освіта стала ключовим елементом стабілізації психоемоційного стану дітей та молоді в умовах кризи.

У роботі здійснено ретроспективний аналіз генезису та еволюції системи позашкільної освіти в Україні, виявлено ключові детермінанти її ефективності та ідентифіковано актуальні управлінські суперечності. На теоретичному рівні доведено обмеженість застосування традиційної лінійної моделі управління закладами позашкільної освіти та обґрунтовано перехід до синергетичної парадигми, де заклад розглядається як складна самоорганізована екосистема.

Методологічна стратегія дослідження побудована на конвергенції системного, синергетичного, аксіологічного, компетентнісного, герменевтичного та діяльнісного підходів. Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс теоретичних (аналіз, синтез, систематизація, моделювання) та емпіричних методів (педагогічний експеримент, анкетування, кейс-стаді, методи математичної статистики).

Емпіричну базу дослідження склали 12 закладів позашкільної освіти України різних організаційно-правових форм, що представляють різні типи управлінського середовища - національного (державного) та комунального підпорядкування, з регіональними особливостями, різним функціоналом та статусом в громаді зокрема: Київський палац дітей та юнацтва (КПДЮ), Національний еколого-натуралістичний центр (НЕНЦ), Рівненський палац дітей та молоді (РПДМ), Український державний центр позашкільної освіти (УДЦПО), Бердянський палац дітей та молоді та ін. Педагогічний експеримент охопив констатувальний, формувальний та контрольно-узагальнювальний етапи.

Дослідження особистісних та професійних рис керівників закладів позашкільної освіти засвідчило, що ефективне управління визначається

провідницьким компонентом – інтегральним показником готовності керівника до трансформаційної діяльності. Кейс-аналіз прогресивних менеджерів дозволив ідентифікувати інваріантні характеристики успішного лідера/провідника та систематизувати передовий управлінський досвід.

Авторська педагогічна технологія (*синергетична кластерно-інтегративна технологія проактивного менеджменту*) стала інструментом верифікації педагогічним експериментом: у закладах експериментальної групи показник провідницького потенціалу зріс на 7,2% (з 3,9 до 4,18 балів за п'ятибальною шкалою), а можливості інтегральної взаємодії — на 24,8% (з 22,67 до 28,30), тоді як у закладах контрольної групи без супроводу авторської моделі з ментальними характеристиками провідницький потенціал знизився на 0,7%, а можливості інтегральної взаємодії — лише на 0,5%. Найбільший приріст у експериментальній групі зафіксовано за кластерами: інноваційним (+11,9%), вольовим (+9,4%) та ціннісним (+9,8%), що підтверджує системний вплив авторської моделі з ментальними характеристиками на розвиток провідницького потенціалу системи менеджменту. На основі кейсу закладу позашкільної освіти Палац дітей та молоді Бердянської міської ради верифіковано феномен «управлінської антикрихкості»: інтеграція вольового кластера керівника з гнучкими мережевими структурами управління дозволяє закладу зберігати інституційну цілісність та якість освітніх послуг навіть за умов повної втрати фізичної інфраструктури.

Практичне значення дослідження реалізовано через розробку: методичних рекомендацій «Стратегічне планування розвитку закладу позашкільної освіти в умовах децентралізації»; тренінгового модуля «Розвиток провідницького потенціалу керівника: від теорії до дії»; кейс-буку «Успішні управлінські практики в позашкільлі: досвід воєнного часу»; діагностичного інструментарію для оцінювання рівня управлінської культури. Результати дослідження впроваджено у практику закладів позашкільної освіти, а теоретичні положення використовуються при викладанні дисциплін «Освітній менеджмент», «Педагогіка позашкільної освіти» у Бердянському державному педагогічному університеті та Українському державному університеті імені М. П. Драгоманова.

Сформульовано стратегічні рекомендації для Державної служби якості освіти щодо оновлення змісту внутрішнього моніторингу якості освіти закладів позашкільної освіти та інституційного аудиту в частині дослідження професійних якостей керівника закладу через застосування індикаторів вимірювання, згідно з представленою у дисертації авторською моделлю. Дисертаційне дослідження доводить, що формування менеджменту закладу позашкільної освіти на засадах проактивного менеджменту з ментальними характеристиками є не просто модернізацією, а трансформаційним переходом до нової якості неформальної освіти, яка перетворює заклад на автономну самоорганізовану систему – суб'єкта творення інтелектуального капіталу нації. Поняття «соціальна відповідальність», знаходячись у певному контексті наукового дискурсу, виявляється досить багатограним.

Ключові слова: заклади позашкільної освіти, менеджмент освіти, організаційно-педагогічні засади, педагогічні умови, управління, соціальна відповідальність, провідництво, педагогічне лідерство, управлінський резонанс, управлінська антикрихість.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1.Тараненко Ю. П., Балабан О. К. Професійний розвиток педагогічних працівників позашкільної освіти в умовах карантину. Психолого-педагогічний супровід професійного розвитку педагогічних працівників у системі неперервної освіти (у дистанційному режимі): матеріали всеукр. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 10–12 листоп. 2020 р. Запоріжжя, 2020.

2. Довідник здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти. Наукове видання / В. Крижко, В. Курило, О. Боднар, Г. Луценко, О. Козлова. Запоріжжя : ТОВ Видавництво «Просвіта», 2024. 912 с.

3. Балабан О. К., Дяденчук А. Ф. Інноваційні технології як чинник підвищення цифрової грамотності керівників гуртків закладів позашкільної освіти. Розвиток

сучасної науки та освіти: реалії, проблеми якості, інновації : VI Міжнар. науково-практ. конф., м. Запоріжжя, 28-30 трав. 2025 р. Запоріжжя, 2025. С. 259–263.

4. Балабан О. К. Startup–менеджмент в позашкільній освіті. Неперервна освіта нового сторіччя: досягнення та перспективи : Матеріали IV Міжнар. науково-практ. конф., м. Запоріжжя, 14-16 трав. 2018 р. Запоріжжя, 2018.

5. Балабан О. Управлінське дорадництво в закладі позашкільної освіти як форма адаптації педагогічних працівників до стандартизації діяльності [Management Counseling in Supplementary Educational Institution as a Form of Adaptation of Teachers to Standardize Activities. Адаптивні процеси в освіті : збірник матеріалів (тез доповідей) 1-го Міжнародного наукового форуму; [за заг. ред. Г. В. Єльнікової, М. Л. Ростюки; ред. кол.: Л. О. Ануфрієва, Л. О. Бачієва, З. В. Рябова]. Київ-Харків, 2022, Вип. 1 (4), 296 с

6. Василь Крижко, Олег Балабан, Наталія Данилова, Контентний дискурс концепцій «управління розвитком» та «керований розвиток» European Science: № sge25-02 (2023): Наука та освіта як основа модернізації світового порядку '2023

7. Vasyl Kryzhko, Stanyslav Sapozhnykov, Oleh Balaban, Transformations of education management in the XXI century. European Science: No. sge30-03 (2024): Innovation in modern science '2024

8. Балабан О. К. Від бренду до тренду: вплив економіки вражень на розвиток менеджменту закладу освіти / О. К. Балабан, Г. М. Алексєєва, О. В. Антоненко // International scientific conference «Information technologies and management in higher education and sciences» : conference proceedings (November 28, 2022. Fergana, the Republic of Uzbekistan). - Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2022. - Part 1. - pp.80-84.

9. Балабан О. Заклади позашкільної освіти – царица Гіг-освіти. Контексти творчості Євгена Миколайовича Хрикова: Актуальні проблеми освітнього та публічного менеджменту: зб. матеріалів I Міжнародних педагогічних читань пам'яті Є. М. Хрикова (м. Полтава, 03 квітня 2025 р.) / редкол.: Заблоцький В. В. та ін. Полтава: ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», 2025. 309 с.

10. Балабан О. Демаргіналізація молоді в умовах освітніх закладів: регіональний вимір українських шкіл. Управління організацією в сучасних реаліях міжнародного співробітництва. Мат-ли Всеукр. наук.-практ. конф. здоб. вищої освіти, Харків, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди.

11. Балабан О. Адаптація від окупації: досвід формування менеджменту закладу позашкільної освіти в особливий період або як побудувати «ЦДЮТ без стін» [Adaptation from occupation: Formation of extracurricular education institution management during a special period or how to build a “Youth Center without walls”]. Адаптивні процеси в освіті: збірник матеріалів (тез доповідей) 3-го Міжнародного наукового форуму / за заг. ред. Г.В. Єльнікової; ред. кол.: О.Л. Ануфрієва, Л.О. Бачієва, В.М. Гладкова, Г.Ю. Кравченко, З.В. Рябова; упоряд. Я.Й. Васильченко. Київ: Юстон, 2024, 272 с.

12. Балабан О. Менеджмент закладів освіти в еру TikTok. [Management of educational institutions in the TikTok era] Адаптивні процеси в освіті : збірник матеріалів (тез доповідей) 4-го Міжнародного наукового форуму / за заг. ред. Г.В. Єльнікової; ред. кол.: О.Л. Ануфрієва, В.М. Гладкова, Г.Ю. Кравченко, З.В. Рябова; упоряд. І.С. Лапшина. Київ: Юстон, 2025, 347 с.

13. Балабан О. Позашкільна освіта як стратегічний інструмент запобігання маргіналізації молоді в умовах збройних конфліктів: український та міжнародний досвід [Extracurricular education as a strategic instrument for preventing youth marginalization amidst armed conflicts: ukrainian and global perspectives] Адаптивні процеси в освіті : збірник матеріалів (тез доповідей) 6-ої Міжнародної наукової літньої онлайн-школи; [за заг. ред. Г.В. Єльнікової, І.С. Лапшиної; ред. кол.: Л. О. Ануфрієва, Г.Ю.Кравченко, З. В. Рябова; упорядн. І. С. Лапшина]. Київ-Полтава-Харків, Спокан, Тампа; 2025, 180 с.

14. Балабан О. Локус позашкільної освіти в поствоєнній Україні: концептуальне переосмислення та адаптивні моделі розвитку [Адаптивні процеси в освіті: збірник матеріалів (тез доповідей) 5-го Міжнародного А 28 наукового

форуму / за заг. ред. Г.В. Єльнікової; ред. кол.: О.Л. Ануфрієва, В.М. Гладкова, Г. Ю. Кравченко, З. В. Рябова, О. Сайтз, упоряд. І. Лапшина. Київ: Юстон, 2026, 280 с.]

15. Балабан О. К. Застосування синергетичної кластерно-інтегральної моделі проактивного менеджменту як верифікація стану розвитку менеджменту закладів позашкільної освіти. *Current issues and prospects for the development of scientific research : proceedings of the 12th International scientific and practical conference (March 19-20, 2026). Orléans, France : SPC «InterConf», 2026. Pp. 17–31.*

16. Balaban O. K., Kryzhko V. V. The phenomenon of emergence in education management. *International scientific-practical conference “Current issues of science, education and technology in the context of modern challenges” : conference proceedings (Aarhus, Denmark, June 29, 2024). Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. 59 pages.*

17. Mytsyk, H., Balaban, O., Furmanova, T., Kovachov, S., & Suchikova, Y. (2025). Where it seems impossible: School education in the occupied and front-line territories of Ukraine. *Review of Education*, 13

18. Балабан О. К. Organizational and pedagogical principles of forming the management of out-of-school education institutions in crisis conditions // *Heritage of European Science '2026: Monograph. Part 4. 2026. С. 73–83.*

Конференції, на яких представлено наукові результати дисертаційного дослідження

1. X International Multidisciplinary Symposium of Memory Studies: Memory of Genocides / Genocides of Memory, 13-14 жовтня 2022 року, м. Пуебло, Мексика.

2. II Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційні практики наукової освіти» 15–17 грудня 2022 року, м. Київ, Україна

3. Всеукраїнська міжгалузєва науково-практична онлайн-конференція «Україна на шляху відновлення: завдання науки і освіти в європеїзації держави» 17–19 травня 2023 року в межах Міжнародної виставки «Сучасні заклади освіти», м. Київ, Україна

4. Доповідь: «Філософія для дітей» – концепт-тренд позашкільної освіти у фокусі менеджменту закладу». Всеукраїнська наукова онлайн-конференція «Провідництво і нова Просвіта – місія освіти ХХІ століття», 08.11.2023 року, м. Бердянськ-Запоріжжя, Україна

5. Фасилітаційна онлайн-сесія по напрацюванню Національної стратегії освіти і науки України (за напрямом "Позашкільна освіта"), 16.08.2023 року, м. Київ, Україна

6. Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент у сучасному закладі освіти: проблеми, пошуки, перспективи», 21.05.2024, м. Суми, Україна

7. International scientific symposium: “Innovation in der modernen Wissenschaft / Innovation in modern science '2024””, May, 2024, Karlsruhe, Germany

8. Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми науки, освіти і технологій в умовах сучасних викликів», м. Орхус, Данія

9. IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційні практики наукової освіти» 11–14 грудня 2024 року, м. Київ, Україна

10. Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція «Управління організацією в сучасних реаліях міжнародного співробітництва», м. Харків, Україна

11. Міжінституційний академічний Policy-форум «Університет майбутнього – візії, смисли та моделі», 25.02.2026 р., м. Запоріжжя-Тернопіль-Херсон.

ABSTRACT

Balaban O. K. *Organizational and Pedagogical Foundations for Developing a Management System in Out-of-School Education Institutions.* – Qualification scholarly work submitted as a manuscript.

Dissertation submitted for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 01 Education/Pedagogy, specialty 011 Educational and Pedagogical Sciences. – Berdiansk State Pedagogical University. Ministry of Education and Science of Ukraine, Zaporizhzhia, 2026.

Drawing on a historiographical approach, the dissertation traces the formation and evolution of Ukraine's out-of-school education system and the diversification of its programmatic directions. Ukraine's regulatory and legislative framework governing out-of-school education is examined in depth, its developmental prospects are assessed, and the principal institutional challenges facing out-of-school education institutions (OEI) are identified. Extensive evidence and scholarly references substantiate the researcher's choice of topic.

The conceptual content of the study's core terminology has been refined, encompassing: out-of-school education institutions, management of out-of-school education institutions, formation, organizational and pedagogical foundations, social responsibility of OEI, and stewardship potential.

The defining personal and professional qualities of the contemporary OEI manager have been systematically identified and examined, encompassing both traditional psychological competencies and those situationally acquired in response to the challenges of COVID-19 and the ongoing armed aggression against Ukraine. For the first time in the conceptual and terminological practice of out-of-school education management, the concept of educational stewardship has been introduced, and its harmonious synergy with conventional leadership among OEI heads has been investigated.

The organizational and pedagogical foundations of the OEI management formation system have been scientifically substantiated and classified, grounded in a synergistic paradigm that is fundamentally new to Ukrainian national pedagogy. The possibility of resolving the tension between administrative control and the inherently creative nature of out-of-school education has been demonstrated, ensuring a productive balance between strategic institutional governance and adaptive capacity under wartime and post-war conditions.

The study advances the understanding of OEI management as a specific domain in which pedagogical, organizational, and social dimensions are organically integrated, necessitating a sustained interdisciplinary approach. Within this framing, a core managerial function of OEI has become the de-marginalization and full-scale

socialization of children and youth, alongside the repositioning of these institutions as community hubs of resilience and social cohesion during martial law.

The concept of social responsibility of an out-of-school education institution is articulated not as a discretionary option but as an integral characteristic of institutional maturity — one that, under martial law, transforms into the institution's capacity to organize a safe, inclusive, and therapeutically supportive environment for children and youth, encompassing psychological rehabilitation and national-patriotic education.

Given the broad scope of managerial reform required in OEI, the researcher foregrounds the concept of soft power as a necessary safeguard, grounded in the mental and existential qualities of the manager's personality. Theoretical connections are established between educational management technologies — specifically GIG-education and STEM-education — and Michael Polanyi's theory of tacit knowledge, which illuminates the nature of productive communication among educational process participants.

The need and institutional capacity for OEI managers to fulfill an advisory mission are substantively addressed. In the study, advisory practice is defined as a consultative-supportive managerial activity aimed at helping teachers and students identify their own challenges and select optimal pathways for resolution — a concept that aligns organically with the resources of soft managerial power.

An original Synergistic Cluster-Integrative Technology of Proactive Management with Mental Characteristics (SKITPM) has been developed and scientifically substantiated. The model integrates the stewardship potential of the OEI head across four groups of organizational and pedagogical foundations: axiological, technological, resilience-oriented, and collaborative. For the first time, the model unites the humanistic values of out-of-school education with digital management algorithms and a management dashboard toolkit, generating a state of managerial resonance between organizational goals and the individual developmental trajectories of staff members.

The mechanism for implementing social responsibility as an integral management characteristic has been substantiated: it entails the voluntary assumption by the institution of obligations toward stakeholders — children, parents, the community, and the state —

with respect to educational quality, inclusiveness, safety, and sustainable regional development. The moral dimension is paramount within this phenomenon. The concept of social responsibility in the study corresponds directly to the concept of interaction. This managerial orientation finds its most vivid expression in the situational concept of the institution without walls — a metaphor for an OEI that continues to function and fulfill its educational mission even in the total absence of physical infrastructure due to occupation, bombardment, or forced evacuation, preserving its institutional identity and pedagogical community intact.

The concepts of managerial resonance and managerial antifragility have been introduced into scholarly discourse as defining characteristics of the OEI management system under conditions of social upheaval. Managerial resonance is shown to arise at the point of convergence between the head's stewardship potential and systemic scientific-methodological support — a relationship that has been mathematically verified.

The pedagogical experiment, conducted across twelve OEI of varying organizational and legal forms at the national, regional, and municipal levels in multiple geographical regions of Ukraine — including the Kyiv Palace of Children and Youth, the National Ecology and Naturalist Center, the Rivne Palace of Children and Youth, the Ukrainian State Center for Out-of-School Education, the Berdiansk Palace of Children and Youth, and others — confirmed a 24.8% increase in the integral interaction index in the experimental group relative to the baseline, and a 32.1% advantage of experimental group institutions over control group institutions in the final assessment (2025).

In experimental group institutions, the stewardship potential indicator increased by 7.2% (from 3.9 to 4.18 on a five-point scale), and integral interaction capacity by 24.8% (from 22.67 to 28.30), while control group institutions operating without the SKIMP model recorded a 0.7% decline in stewardship potential and a mere 0.5% reduction in integral interaction capacity. The greatest gains in the experimental group were recorded in the innovation cluster (+11.9%), value cluster (+9.8%), and volitional cluster (+9.4%), confirming the model's systemic developmental impact. The Berdiansk Palace case study verified the phenomenon of managerial antifragility: the integration of the head's volitional cluster with flexible network management structures enabled the institution to

preserve its institutional integrity and educational quality even under conditions of total loss of physical infrastructure.

The cluster structure of OEI stewardship qualities has been scientifically substantiated as the internal engine of the management system. Four key clusters have been identified: value-orientational, communicative-reflexive, organizational-volitional, *and* creative-innovative. Their level of development is shown to directly correlate with the institution's capacity for sustainable growth.

A conceptual distinction has been drawn between administrative management and managerial stewardship, with the latter defined as a leader's capacity to initiate nonlinear positive change through value resonance and strategic vision — and, under wartime conditions, to assume the character of a social mission integrating the functions of community protection, rehabilitation, and development.

The stewardship potential of an OEI head is refined as a dynamic aggregate of personal-professional qualities, value orientations, and managerial competencies that serves as the driving force behind innovative institutional change, pedagogical community consolidation, and strategic development.

Approaches to scientific-methodological support and andragogical accompaniment of OEI heads have been enhanced through an innovative methodology for the systematization and pedagogical interpretation of successful management experience cases. Analysis of real managerial situations is shown to foster reflective competence and the formation of tacit knowledge — the intuitive managerial understanding essential for decision-making under conditions of time and information scarcity. The content and structure of professional training for OEI heads have been advanced through the integration of modules combining managerial (change management, fundraising), pedagogical (extracurricular didactics), and communicative (crisis communication, facilitation) components, cultivating a new managerial archetype — the architect of the educational space.

The dissertation is devoted to the pressing issue of organizational and pedagogical foundations for developing management systems in Ukraine's out-of-school education institutions under conditions of global turbulence compounded by wartime exigencies. At

the theoretical level, the exhaustiveness of the traditional linear OEI management model is demonstrated and a transition to a synergistic paradigm is substantiated — one in which the institution is conceived as a complex, self-organizing ecosystem. The methodological strategy converges systemic, synergistic, axiological, competency-based, hermeneutical, and activity-based approaches, implemented through a complement of theoretical (analysis, synthesis, systematization, modeling) and empirical (pedagogical experiment, questionnaire surveys, case studies, mathematical statistics) methods.

Practical outputs include: methodological guidelines Strategic Planning for OEI Development under Decentralization; a training module Developing Stewardship Potential: From Theory to Practice; a case book Successful Management Practices in Out-of-School Education: Wartime Experience; and diagnostic instruments for assessing managerial culture. Research findings have been implemented in OEI practice and integrated into the curricula of Educational Management and Pedagogy of Out-of-School Education at Berdiansk State Pedagogical University and the Ukrainian State University named after M. P. Drahomanov. Strategic recommendations have been submitted to the State Quality Assurance in Education Service regarding institutional audit criteria aligned with the SKIMP model's measurement framework.

The dissertation demonstrates that developing OEI management on the foundations of the Synergistic Cluster-Integrative Model of Proactive Management with Mental Characteristics (SKIMP) is not merely a modernization — it is a transformational passage to a new quality of non-formal education that repositions the institution as an autonomous, self-organizing system and a sovereign contributor to the nation's intellectual capital.

Keywords: out-of-school education, educational management, organizational and pedagogical foundations, management, social responsibility, educational stewardship, pedagogical leadership, managerial resonance.

LIST OF PUBLISHED WORKS ON THE DISSERTATION TOPIC

Scientific works in which the main scientific results of the dissertation are published:

1. Taranenko Yu. P., Balaban O. K. Professional development of pedagogical workers of out-of-school education under quarantine conditions. Psychological and pedagogical

support of professional development of pedagogical workers in the system of continuing education (in distance mode): materials of the All-Ukrainian scientific and practical conference, Zaporizhzhia, November 10–12, 2020. Zaporizhzhia, 2020.

2. Handbook for applicants of the second (Master's) level of higher education. Scientific publication / V. Kryzhko, V. Kurylo, O. Bodnar, H. Lutsenko, O. Kozlova. Zaporizhzhia: Prosvita Publishing House LLC, 2024. 912 p.

3. Balaban O. K., Diadenchuk A. F. Innovative technologies as a factor in increasing the digital literacy of club directors of out-of-school education institutions. Development of modern science and education: realities, quality problems, innovations: VI International scientific and practical conference, Zaporizhzhia, May 28–30, 2025. Zaporizhzhia, 2025. pp. 259–263.

4. Balaban O. K. Startup management in out-of-school education. Continuing education of the new century: achievements and prospects: Proceedings of the IV International scientific and practical conference, Zaporizhzhia, May 14–16, 2018. Zaporizhzhia, 2018.

5. Balaban O. Management counseling in supplementary educational institution as a form of adaptation of teachers to standardize activities. Adaptive processes in education: proceedings (abstracts) of the 1st International Scientific Forum; [ed. by H. V. Yelnikova, M. L. Rostoka; editorial board: L. O. Anufrieva, L. O. Bachiieva, Z. V. Riabova]. Kyiv–Kharkiv, 2022, Issue 1 (4), 296 p.

6. Vasyl Kryzhko, Oleh Balaban, Nataliia Danylova. CONTENT DISCOURSE OF THE CONCEPTS "DEVELOPMENT MANAGEMENT" AND "CONTROLLED DEVELOPMENT." European Science: No. sge25-02 (2023): Science and Education as the Basis for Modernizing the World Order '2023.

7. Vasyl Kryzhko, Stanyslav Sapozhnykov, Oleh Balaban. TRANSFORMATIONS OF EDUCATION MANAGEMENT IN THE XXI CENTURY. European Science: No. sge30-03 (2024): Innovation in Modern Science '2024.

8. Balaban O. K. From brand to trend: the influence of the experience economy on the development of educational institution management / O. K. Balaban, H. M. Aliekseieva, O. V. Antonenko // International scientific conference "Information technologies and management in higher education and sciences": conference proceedings (November 28,

2022. Fergana, the Republic of Uzbekistan). – Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2022. – Part 1. – pp. 80–84.

9. Balaban O. Out-of-school education institutions – the domain of Gig-education. Contexts of the work of Yevhen Mykolaiovych Khrykov: Current problems of educational and public management: proceedings of the I International Pedagogical Readings in memory of Ye. M. Khrykov (Poltava, April 3, 2025) / editorial board: Zablotskyi V. V. et al. Poltava: State Institution "Luhansk National University named after Taras Shevchenko," 2025. 309 p.

10. Balaban O. DEMARGINALIZATION OF YOUTH IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS: REGIONAL DIMENSION OF UKRAINIAN SCHOOLS. Management of an organization in the modern realities of international cooperation. Proceedings of the All-Ukrainian scientific and practical conference of higher education applicants, Kharkiv, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University.

11. Balaban O. Adaptation from occupation: experience of forming the management of an out-of-school education institution in a special period, or how to build a "Youth Center without walls." Adaptive processes in education: proceedings (abstracts) of the 3rd International Scientific Forum / ed. by H. V. Yelnikova; editorial board: O. L. Anufrieva, L. O. Bachiieva, V. M. Hladkova, H. Yu. Kravchenko, Z. V. Riabova; compiled by Ya. Y. Vasylchenko. Kyiv: Yuston, 2024, 272 p.

12. Balaban O. Management of educational institutions in the TikTok era. Adaptive processes in education: proceedings (abstracts) of the 4th International Scientific Forum / ed. by H. Yelnikova; editorial board: O. Anufrieva, V. Hladkova, H. Kravchenko, Z. Riabova; compiled by I. Lapshyna. Kyiv: Yuston, 2025, 347 p.

13. Balaban O. Extracurricular education as a strategic instrument for preventing youth marginalization amidst armed conflicts: Ukrainian and global perspectives. Adaptive processes in education: proceedings (abstracts) of the 6th International Scientific Summer Online School; [ed. by H. V. Yelnikova, I. S. Lapshyna; editorial board: L. O. Anufrieva, H. Yu. Kravchenko, Z. V. Riabova; compiled by I. S. Lapshyna]. Kyiv–Poltava–Kharkiv, Spokane, Tampa; 2025, 180 p.

14. Balaban O. The locus of out-of-school education in post-war Ukraine: conceptual reframing and adaptive models of development. Proceedings of the V International Scientific Forum "Adaptive Processes in Education," 2026.
15. Balaban, O. K. (2026). Application of the synergetic cluster-integral model of proactive management as verification of the state of development of management of extracurricular education institutions. Current issues and prospects for the development of scientific research: proceedings of the 12th International scientific and practical conference (March 19-20, 2026; Orléans, France). Orléans:SPC«InterConf», (67), 17–31.
16. Balaban O. K., Kryzhko V. V. THE PHENOMENON OF EMERGENCE IN EDUCATION MANAGEMENT. International scientific-practical conference "Current issues of science, education and technology in the context of modern challenges": conference proceedings (Aarhus, Denmark, June 29, 2024). Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSH, 2024. 59 pages.
17. Mytsyk, H., Balaban, O., Furmanova, T., Kovachov, S., & Suchikova, Y. (2025). Where it seems impossible: School education in the occupied and front-line territories of Ukraine. *Review of Education*, 13, e70062.
18. Balaban, O. K. Organizational and pedagogical principles of forming the management of out-of-school education institutions in crisis conditions // *Heritage of European Science '2026: Monograph*. – Part 4. – 2026. – P. 73–83.

Conferences at which the scientific results of the dissertation research were presented

1. X International Multidisciplinary Symposium of Memory Studies: Memory of Genocides / Genocides of Memory, October 13–14, 2022, Pueblo, Mexico.
2. II All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "INNOVATIVE PRACTICES OF SCIENTIFIC EDUCATION," December 15–17, 2022, Kyiv, Ukraine.
3. All-Ukrainian Interdisciplinary Scientific and Practical Online Conference "UKRAINE ON THE PATH TO RECOVERY: THE TASKS OF SCIENCE AND EDUCATION IN THE EUROPEANIZATION OF THE STATE," May 17–19, 2023,

within the framework of the International Exhibition "Modern Educational Institutions," Kyiv, Ukraine.

4. Report: "Philosophy for Children" – a concept-trend of out-of-school education in the focus of institution management. All-Ukrainian Scientific Online Conference "Leadership and the New Enlightenment – The Mission of Education in the 21st Century," November 8, 2023, Berdiansk–Zaporizhzhia, Ukraine.

5. Facilitation online session on the development of the National Strategy for Education and Science of Ukraine (in the direction of "Out-of-School Education"), August 16, 2023, Kyiv, Ukraine.

6. International Scientific and Practical Conference "Management in Modern Educational Institutions: Problems, Searches, Prospects," May 21, 2024, Sumy, Ukraine.

7. International Scientific Symposium: "Innovation in der modernen Wissenschaft / Innovation in Modern Science '2024," May 2024, Karlsruhe, Germany.

8. International Scientific and Practical Conference "Current Issues of Science, Education and Technology in the Context of Modern Challenges," Aarhus, Denmark.

9. IV All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "INNOVATIVE PRACTICES OF SCIENTIFIC EDUCATION," December 11–14, 2024, Kyiv, Ukraine.

10. All-Ukrainian Scientific and Practical Online Conference "Management of an Organization in the Modern Realities of International Cooperation," Kharkiv, Ukraine.

11. Inter-institutional Academic Policy Forum "THE UNIVERSITY OF THE FUTURE – VISIONS, MEANINGS AND MODELS," February 25, 2026, Zaporizhzhia–Ternopil–Kherson.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	25
ВСТУП	28
РОЗДІЛ 1. ЗАКОНОДАВЧІ ЗАСАДИ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	49
1.1. Формування системи позашкільної освіти в Україні (історико- системний аналіз)	51
1.2. Аналіз специфіки та особливостей менеджменту закладів позашкільної освіти	70
1.3. Дослідження проактивних систем менеджменту у реальній практиці позашкільної освіти	88
Висновки до розділу 1	109
РОЗДІЛ 2. КЕЙСИ ПРОГРЕСИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ОБҐРУНТУВАННЯ АВТОРСЬКОЇ МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	112
2.1. Визначальні риси провідників-керівників закладів позашкільної освіти	112
2.2. Генералізація організаційно-педагогічних засад менеджменту в практиці проактивних менеджерів закладів позашкільної освіти України	124
2.3. Авторська модель формування системи менеджменту закладів позашкільної освіти з ментальними характеристиками	138
Висновки до розділу 2	149
РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ВЕРИФІКАЦІЯ АВТОРСЬКОЇ МОДЕЛІ ТА ПЕДАГОГІЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	151
3.1. Моделювання структурних компонентів системи менеджменту закладів позашкільної освіти ресурсами сучасних теорій та технологій менеджменту і особистості керівника	151

3.2. Аналіз дослідження результативності авторської моделі формування системи менеджменту закладу позашкільної освіти	188
Висновки до розділу 3	194
ВИСНОВКИ	198
Список використаних джерел	204
ДОДАТКИ	221

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР

БДПУ – Бердянський державний педагогічний університет

ВПО – внутрішньо переміщені особи

ДЗ – державний заклад

ДСЯО – Державна служба якості освіти

ДЮСШ – дитячо-юнацька спортивна школа

ЕГ – експериментальна група

ЗВО – заклад вищої освіти

ЗОЦХЕТУМ – обласний центр художньо-естетичної творчості учнівської молоді

ЗПО – заклад позашкільної освіти

ЗУ – Закон України

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

ІНПО – інститут післядипломної педагогічної освіти

ІТ – інформаційні технології

КГ - контрольна група

КЗПО – комунальний заклад позашкільної освіти

КПДЮ – Київський палац дітей та юнацтва

КМУ – Кабінет Міністрів України

ЛОЦНТТУМ – Львівський обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді

МЦДТ – міський центр дитячої творчості

МОН України – Міністерство освіти і науки України

НЕНЦ – Національний еколого-натуралістичний центр

ОЦДЮТ – обласний центр дитячої та юнацької творчості

ООН – організація об'єднаних націй

ОТГ – об'єднана територіальна громада

ПДМ – палац дітей та молоді

ПДЮ – палац дітей та юнацтва

ПНПУ – Полтавський національний педагогічний університет ім. В.Г. Короленка

РПДМ – Рівненський палац дітей та молоді

СКІТІМ – синергетична кластерно-інтегративна технологія проактивного менеджменту

ТНПУ – Тернопільський національний педагогічний університет ім. Володимира Гнатюка

УДЦПО – Український державний центр позашкільної освіти

ЦДЮТ – центр дитячої та юнацької творчості

ЦТКУМ – центр технічної і комп'ютерної творчості учнівської молоді

ЮНЕСКО – див. UNESCO

ЮНІСЕФ – див. UNICEF

BANI – Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible — крихкий, тривожний, нелінійний, незрозумілий (модель світу)

CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing (комп'ютеризоване телефонне інтерв'ю) — метод, при якому інтерв'юєр телефонує респонденту і зачитує запитання з екрана монітора, відразу заносючи відповіді у спеціальну програму.

CAWI – Computer Assisted Web Interviewing (комп'ютеризоване самозаповнення онлайн-анкети) — метод, при якому респондент самостійно заповнює анкету в інтернеті.

COVID-19 – Coronavirus Infectious Disease 2019 — коронавірусна хвороба 2019

CRM – Customer Relationship Management — система управління взаємовідносинами зі споживачами

EQ – Emotional Quotient — коефіцієнт/рівень емоційного інтелекту

IQ – Intelligence Quotient — коефіцієнт інтелекту

IT – Information Technologies — інформаційні технології

LMS – Learning Management System — система управління навчанням

NPS – Net Promoter Score — індекс споживчої лояльності

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development — Організація економічного співробітництва та розвитку

OEI – Out-of-school Education Institution — заклад позашкільної освіти

PR – (піар) – зв'язки з громадськістю

SMM – Social Media Marketing — маркетинг у соціальних мережах

STEAM – Science, Technology, Engineering, Arts, Mathematics — природничі науки, технології, інженерія, мистецтво, математика

STEM – Science, Technology, Engineering, Mathematics — природничі науки, технології, інженерія, математика

SWOT – Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози).

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization — Організація ООН з питань освіти, науки і культури

UNICEF – United Nations Children’s Fund — Дитячий фонд ООН

VUCA – Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous — мінливий, невизначений, складний, неоднозначний (модель світу)

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах глобальної турбулентності, посиленої екзистенційними викликами воєнного стану, питання розбудови ефективної управлінської вертикалі в сегменті позашкільної освіти набуває статусу стратегії державного рівня. Трансформація освітнього простору України вимагає перегляду традиційних підходів до менеджменту, оскільки, згідно з аналітичними звітами провідних міжнародних та національних інституцій 2019 - 2025 рр., саме позашкільна освіта стала ключовим елементом стабілізації психоемоційного стану дітей та молоді в умовах кризи [1]. Дослідження організаційно-педагогічних засад менеджменту ЗПО набуває принципово нового виміру, якщо розглядати його у координатах глобальних освітніх стратегій, міжнародних прагнень та зобов'язань України. Аналіз ключових міжнародних документів засвідчує, що неформальна освіта — а позашкільна освіта є її системним елементом — стала предметом стратегічної уваги на найвищому рівні міжнародної співпраці у галузі управління освітою.

ЮНЕСКО послідовно просуває концепцію неформальної освіти як рівноцінного компонента освітньої системи. У знаменитій Доповіді Ж. Делора «Освіта: прихований скарб» 1996 року було сформульовано чотири стовпи освіти XXI століття: «навчатися знати», «навчатися діяти», «навчатися жити разом», «навчатися бути» [2]. Ця концепція стала методологічним каркасом для обґрунтування незамінної ролі позашкільної освіти: саме у неформальному середовищі найповніше реалізуються виміри «жити разом» та «бути», які формальна школа здатна забезпечити лише частково.

Програма ЮНЕСКО «Освіта для сталого розвитку» 2017 року визначає ключовою компетентністю XXI століття не предметні знання, а «трансформаційні компетентності» — здатність мислити системно, передбачати майбутнє, діяти для змін [3]. Глобальна моніторингова доповідь ЮНЕСКО з освіти: «Inclusion and Education: All Means All» фіксує, що системи неформальної освіти у 71 країні охоплюють від 30% до 60% дітей шкільного віку, доповнюючи формальну освіту

та забезпечуючи її інклюзивність. За даними тієї ж доповіді, у країнах з розвиненими системами позашкілля рівень соціальної ексклюзії молоді на 23–27% нижчий, ніж у країнах з нерозвиненим неформальним сектором [4]. Для України, як країни-кандидата на членство в ЄС, ці документи мають не лише рекомендаційний, а й нормотворчий характер. Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, стаття 431 «Освіта, навчання та молодіжна політика» передбачає зближення підходів України до організації неформальної освіти зі стандартами ЄС, включаючи систему визнання та підтвердження результатів неформального навчання [5]. Це означає, що реформування організаційно-педагогічних засад менеджменту ЗПО є не лише педагогічним завданням, а й міжнародно-правовим зобов'язанням держави.

Педагогічна Конституція Європи (статті 2.1, 3.1, 4.2) також наголошує на необхідності диверсифікації організаційних форм освіти в інтересах людини, здатної до співжиття у полікультурному суспільстві у мирі і злагоді, за принципами свободи, гуманізму і справедливості [6].

Доповідь Римського Клубу «Come On! Капіталізм, недалекоглядність, населення і руйнування планети» (2017) закликає людство до зміни парадигми розвитку [7]. Вперше було висловлено деякі застереження стосовно системного підходу до оцінки викликів в освіті: «Культивувати інтегральне мислення, а не обмежуватися аналітичним». Автори відзначають, що навчання системному мисленню недостатньо, оскільки «в системному мисленні зберігається тенденція розглядати реальність в досить механістичних категоріях, нездатних схопити її органічну інтегральність». Інтегральне ж мислення здатне «сприймати, організувати, узгоджувати і возз'єднати окремі фрагменти і досягати справжнього розуміння засадничої реальності» [7].

Завдання сучасної освіти, на думку Клубу, формувати у молоді «грамотність щодо майбутнього» (futures literacy); необхідно перейти до нового Просвітництва, «давати молодим головам весь спектр суперечливих і комплементарних перспектив» [7].

Синергетичний зв'язок між ідеями Римського клубу та завданнями менеджменту ЗПО можна представити через таку візію: «Нове Просвітництво» потребує нового типу людини — людини-провідника, здатної до довгострокового мислення та суспільної відповідальності. Виховання такої людини є місією позашкілля. Але місія не може бути реалізована без відповідного менеджменту. Відтак інтеграція організаційно-педагогічних засад менеджменту ЗПО є не локальною педагогічною проблемою, а ланкою у ланцюгу глобальних цивілізаційних перетворень [7].

Видатний педагог Григорій Ващенко ще в 1957 році в праці «Проект системи освіти в самостійній Україні» відстоює думку, що «Крім дошкільної освіти, в самостійній Україні мають існувати установи освіти позашкільної» [8].

Професорка Олена Биковська, президентка Міжнародної асоціації позашкільної освіти висловила про високу місію галузі позашкілля: «Саме позашкільна освіта як унікальна складова системи освіти має суттєві можливості для розвитку людського капіталу, особистісної і професійної реалізації кожної особистості з дитинства. Україна не може стояти осторонь питань розвитку позашкілля і має найефективніше використовувати» [9].

У 2022 р. вперше в Українському державному університеті імені Михайла Драгоманова кафедра позашкільної освіти започаткувала освітньо-наукову програму третього рівня освіти «Позашкільна освіта».

Водночас практика свідчить про розрив між нормативним регулюванням та реальними потребами громад. Дослідження вказують на необхідність посилення регуляторних повноважень та інтеграції українського позашкілля в європейський освітній простір, що неможливо без цифровізації управлінських процесів та модернізації професійної підготовки менеджерів освіти [10]. Відтак, актуальність теми зумовлена необхідністю розробки адаптивних моделей управління, які здатні забезпечити якість та інклюзивність позашкільної освіти в умовах невизначеності. Актуальність дослідження на нинішньому етапі зумовлена глибокою, екзистенційною суперечністю в освітній системі. З одного боку, фіксується об'єктивна, імперативна потреба суспільства у високомобільних,

конкурентоспроможних освітніх послугах, здатних забезпечити швидку адаптацію особистості до умов війни та повоєнної відбудови. З іншого боку, спостерігається інерційність традиційних управлінських структур закладів позашкільної освіти, які часто функціонують за застарілими лінійними алгоритмами, не маючи гнучкості для миттєвого реагування на безпекові та соціальні виклики.

Згідно з даними «Концепції позашкільної освіти в умовах воєнного стану» від Міжнародної асоціації позашкільної освіти, попри відносну стабільність статистичних даних, якісна трансформація змісту позашкільної системи освіти гальмується саме застарілими підходами до менеджменту [11].

Необхідність кардинального переосмислення організаційно-педагогічних засад формування менеджменту ЗПО диктується не лише внутрішніми процесами, а й, передусім, інтенсифікацією напрямків європейської інтеграції. У європейському освітньому просторі позашкільна освіта вже не розглядається як периферійна діяльність, а набула статусу ключової ланки неформальної освіти. Сучасна наукова думка наголошує, що гармонізація освітнього законодавства з європейськими стандартами вимагає імплементації механізмів визнання результатів неформального навчання, що дозволить інтегрувати українську молодь у глобальний ринок праці [12].

Аналіз українського законодавства. Правове регулювання позашкільної освіти в Україні формує складну, багаторівневу нормативну систему, що охоплює конституційний, законодавчий, підзаконний та локальний рівні. Аналіз цієї системи є необхідною передумовою наукового обґрунтування організаційно-педагогічних засад менеджменту ЗПО, оскільки будь-яка управлінська модель, що претендує на практичне застосування, мусить бути вписана у чинне правове поле та відображати логіку законодавчої еволюції галузі. Базовим правовим підґрунтям позашкільної освіти є Конституція України, стаття 53 якої гарантує право кожного громадянина на освіту, а стаття 54 — свободу творчості, художньої, наукової і технічної діяльності [13]. Ці норми мають безпосереднє значення для позашкільля: гарантія права на освіту зобов'язує державу забезпечувати доступність ЗПО, а свобода творчості унеможливорює надмірну регламентацію змісту позашкільних

програм, визначаючи особливий статус галузі — більш вільної у своїй діяльності, ніж формальна школа, але не позбавленої інституційної відповідальності.

Діяльність позашкільної освіти регламентується нормативно-правовими актами нашої держави; Конституцією України, Законом України «Про освіту» (2017) та Законом України «Про позашкільну освіту» (2000), Законом України «Про охорону дитинства», Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», Законом України «Про визнання і підтримку Пласту — Національної скаутської організації України» № 385-IX 2019 року, Загальною Декларацією прав людини, Конвенцією ООН про права дитини, Всесвітньою декларація про забезпечення виживання, захисту і розвитку дітей, Постановою КМУ «Про затвердження переліку типів позашкільних навчальних закладів» і Положенням про заклад позашкільної освіти (Постанова №433, 2001), Указом Президента України «Про Стратегію національно-патріотичного виховання» (2015 р., 2019 р.), Концепцією позашкільної освіти (1996 р., 2005 р., 2023 р.). Загалом в Україні розроблено і затверджено понад 70 нормативно-правових актів з питань позашкільної освіти.

У Національній доповіді НАПН 2021 року зафіксовано, що «система позашкільної освіти залишається найбільш недоінституціоналізованим та недооціненим сегментом вітчизняної освіти». Аналітичний звіт НАПН України «Модернізація управління освітою в умовах децентралізації» визначає одним із критичних дефіцитів системи «відсутність науково обґрунтованих моделей менеджменту ЗПО, адаптованих до нових умов фінансування та повноважень громад» [14].

Системоутворювальним документом для всієї освітньої галузі є Закон України «Про освіту». Цей закон визначив позашкільну освіту як рівноправну складову системи освіти поряд із загальною середньою, дошкільною, вищою та іншими рівнями. Стаття 8 закону класифікує позашкільну освіту як окремий вид освіти та встановлює, що вона «спрямована на розвиток здібностей та обдарувань вихованців, набуття ними знань, умінь та навичок за інтересами, інтелектуальний і

духовний розвиток, підготовку до активної професійної та громадської діяльності [15].

Закон України «Про позашкільну освіту» визначає: «Заклад позашкільної освіти - 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» [16].

Заклад позашкільної освіти (ЗПО) сьогодні — це не просто місце для змістовного дозвілля, а складний соціально-педагогічний організм, що потребує специфічного інструментарію управління. Науковці наголошують, що ефективність функціонування закладу позашкільної освіти прямо залежить від здатності керівників впроваджувати стратегічне планування та забезпечувати фінансову автономію закладів у межах децентралізації [17]. Існує нагальна потреба у гармонізації інтересів держави — формування національної ідентичності та безпекового мислення, громади — доступність послуг на місцях та особистості — розвиток компетентностей життєдіяльності [14].

Законодавство про повну загальну середню освіту у вимірі позашкілля. Закон України «Про повну загальну середню освіту», хоча і стосується насамперед шкільної освіти, містить норми, що безпосередньо впливають на управлінське середовище ЗПО [18]. Зокрема, стаття 62 визначає засади співпраці між закладами освіти різних рівнів, що становить нормативну основу для мережевої взаємодії ЗПО із загальноосвітніми школами.

Ключовим документом в переліку підзаконних нормативних документах є Постанова Кабінету Міністрів України від 06 травня 2001 р. № 433 «Про затвердження типів позашкільних навчальних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад». Цей документ деталізує організаційно-правові засади діяльності ЗПО: порядок реєстрації та ліцензування, організацію навчально-виховного процесу, права та обов'язки учасників освітнього процесу, вимоги до

документації. Суттєвим недоліком Положення, що неодноразово критикувався науковою спільнотою, є його орієнтованість на контроль-наглядову логіку управління замість розвивальної, що відображає застарілу парадигму адміністрування, подолання якої є одним із завдань нашого дослідження [19].

Важливим кроком до оновлення нормативного поля стала поява проєкту «Концепція позашкільної освіти» від МОН України. У ній позашкільна освіта вперше отримала концептуальне визначення як «інтегрована освітня система, що забезпечує розвиток здібностей особистості у вільний від навчання час через варіативні програми за інтересами». Проєкт концепції декларує перехід від «гурткової роботи» до «системи неформальної освіти» з власними стандартами якості та критеріями ефективності. Проте, як засвідчує аналіз управлінської практики, проведений у нашому дослідженні, реалізація концептуальних положень на рівні окремих закладів залежить насамперед від компетентності та провідницького потенціалу їхніх керівників — чинника, правова регламентація якого залишається недостатньою [20].

Наказ МОН України від 22 липня 2008 р. № 676 «Про затвердження Типових навчальних планів для організації навчально-виховного процесу в позашкільних навчальних закладах системи Міністерства освіти і науки України» закріплює нормативні обсяги навантаження за напрямками позашкільної освіти: художньо-естетичним, науково-технічним, еколого-натуралістичним, туристсько-краєзнавчим, спортивним та іншими. Для менеджменту ЗПО цей документ має важливе регулятивне значення: він визначає рамки, в межах яких керівник має право варіювати зміст освіти [21].

Із запровадженням Державної служби якості освіти (ДСЯО) у 2019 році сфера позашкільної освіти отримала новий регуляторний суб'єкт. Відповідно до Положення про Державну службу якості освіти, затвердженого Постановою КМУ від 14 березня 2018 р. № 168, ДСЯО здійснює «інституційний аудит» закладів освіти всіх рівнів, включаючи позашкільні [22]. Методичні рекомендації щодо проведення інституційного аудиту закладів позашкільної освіти визначають шість критеріїв: освітнє середовище, система оцінювання, педагогічна діяльність,

управлінські процеси, розвиток закладу та партнерство. Аналіз цих критеріїв засвідчує, що заклад оцінюється не за звітними показниками, а за реальними управлінськими процесами та їхнім впливом на якість освіти. Це підтверджує актуальність інструментарію управлінської панелі, розробленого в нашому дослідженні, — він забезпечує керівника даними, необхідними для відповіді на критерії ДСЯО [23].

Принципово важливим документом у контексті управлінської практики є Критерії оцінювання якості освітньої діяльності у сфері позашкільної освіти, розроблені ДСЯО у 2022 році. Документ вводить поняття «управлінська культура закладу», «стратегія розвитку», «партнерська мережа» як обов'язкові об'єкти аудиторської перевірки [24].

З початком повномасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну (24 лютого 2022 р.) нормативне регулювання позашкільної освіти отримало принципово новий вимір.

МОН України видало низку відомчих наказів і роз'яснень, що регламентували роботу ЗПО в особливих умовах. Наказ МОН від 28.03.2022 р. № 274 «Про організацію освітнього процесу в закладах освіти під час воєнного стану» дозволив здійснювати навчання у змішаному (гібридному) та дистанційному форматах без додаткового погодження з органами управління освітою [25], Наказ від 01.04.2022 №290 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо окремих питань завершення 2021/2022 навчального року» [26]. Ці документи стали нормативною основою для управлінських рішень, описаних у кейсах нашого дослідження, зокрема в досвіді закладу позашкільної освіти Палац дітей та молоді Бердянської міської ради — закладу, що здійснює діяльність в умовах вимушеної релокації.

«Концепція позашкільної освіти в умовах воєнного стану» від Міжнародної асоціації позашкільної освіти є рамковою розробкою науковців, громадських та політичних діячів, представників органів центральної влади. Концепція фіксує нову місію ЗПО в умовах воєнного часу: «позашкільна освіта є ключовим інститутом психосоціальної підтримки дітей та молоді, гарантом збереження культурної ідентичності та формування стійкості особистості в умовах

екзистенційних загроз». Концепція визначає три стратегічних вектори розвитку галузі до 2030 року: цифровізація управлінських та навчально-виховних процесів; мережева інтеграція ЗПО з іншими суспільними інституціями (школами, бібліотеками, громадськими організаціями, бізнесом); розвиток резильєнтності закладів як здатності зберігати якість освітніх послуг в умовах кризи [27].

Аналіз законодавчого поля позашкільної освіти виявляє ряд системних характеристик, принципово важливих для нашого дослідження. По-перше, законодавство демонструє стійку тенденцію до розширення автономії ЗПО та децентралізації управлінських повноважень: якщо Закон «Про позашкільну освіту» закріплював жорстку вертикаль, то Закон «Про освіту» та наступні реформи послідовно руйнують цю ієрархію на користь горизонтальних мережевих зв'язків. По-друге, попри декларативний прогресивізм, законодавство містить суттєві нормативні прогалини: відсутні стандарти якості позашкільних програм; правовий статус «провідницьких компетентностей» керівника ЗПО залишається невизначеним; механізми визнання результатів неформального навчання не врегульовані. По-третє, нормативне регулювання воєнного часу виявило здатність правової системи до швидкої адаптації: за декілька тижнів після початку вторгнення МОН видало низку документів, що легітимізували нові управлінські практики.

Стан наукової розробленості проблеми «Енциклопедія освіти» визначила, що «Розробниками вітчизняної школи освітнього менеджменту є науковці кінця ХХ ст. – початку ХХІ ст.: В.Бондар, Л.Даниленко, Г.Єльнікова, Л.Карамушка, В.Крижко, Н.Коломінський, В.Маслов, Є.Павлютенков, В.Пікельна, Є.Хриков, О.Шпак [28]. Наразі цей список доповнюють О. Мармаза, О. Коберник, А. Кузьмінський, Л. Даниленко, В. Лунячек, Г. Луценко, О. Боднар, В.Жигір, О.Кратт, В.Савчук та інші дослідники освітянської галузі.

В самій системі позашкільної освіти формуються наукові школи (О.Биковська, В. Вербицький, І. Мосякова, Г. Пустовіт, Т. Сущенко).

В ході дослідження ми встановили, що визначена проблема була та є в полі зору вітчизняних і зарубіжних науковців.

Основні засади організації системи позашкільної освіти України розкрито в дисертаційних дослідженнях О.В. Биковської (Теоретико-методичні основи позашкільної освіти в Україні) [29], В.Є. Коваленко (Позашкільна освіта як фактор розвитку та соціалізації школярів з інтелектуальними порушеннями) [30], І.Ю. Мосякової (Організаційно-педагогічні засади управління багатопрофільним позашкільним навчальним закладом) [31], Л.Д. Костенко (Теорія і практика розвитку позашкільної освіти в Україні (друга половина XX – початок XXI століття) [32], О.П. Шубіної (Розвиток креативності вихованців у закладах позашкільної освіти засобами stem-технологій) [33], О.В. Литовченко (Теоретико-методичні основи соціального становлення учнів 8-11 класів у комплексних позашкільних навчальних закладах) [34], А.Є. Кобобел (Розвиток дозвіллевої діяльності дітей з особливими освітніми потребами в закладах позашкільної освіти України (кінець XX - перша чверть XXI століття) [35], Н.М. Савко (Психологічні особливості управління в закладі позашкільної освіти) [36], Г.А. Шкура (Управління проектною діяльністю закладу позашкільної освіти) [37], В.А. Баранова (Психологічні чинники розвитку організаційної культури закладів позашкільної освіти) [38], Л.І. Ворона.(Науково-методологічні засади діяльності обласних закладів позашкільної освіти України в кінці XX – на початку XXI ст.) [39].

Аналіз проблематики управління закладами позашкільної освіти засвідчує, що вона перебуває у фокусі уваги як вітчизняних, так і зарубіжних наукових шкіл. Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження базується на фундаментальних працях українських учених, які сформували базис менеджменту позашкільної освіти та його філософської рефлексії (В. Кремень, В. Андрущенко, В. Луговий, М. Михальченко, А.Бойко, О. Биковська, Л. Калініна, С.Клепко, В. Маслов, Ю. Бех, М. Романенко, Н. Ничкало, Г.Пустовіт, І. Мосякова, Л. Даниленко, Є. Хриков, Г. Дмитренко, К.Корсак, О.Кравченко, Р. Науменко, В. Кузьмін, З. Шершньова, С. Велігорська, І. Писаревський, Н. Аніскіна, В. Пікельна, В. Васьківський, Г.Єльнікова, О. Онаць, В. Колпаков,Т. Сорочан, Л. Паращенко, О.Боднар, О. Верещак, В. Слуцький, В. Іваніщева Л.Васильченко, О.Мармаза, А. Кузьмінський,

В. Мачуський, Г. Шкура, В. Балахтар, О. Іонова). Зарубіжні вчені у галузі менеджменту освіти традиційно вдосконалюють та диверсифікують управління неформальною освітою: Кен Робінсон, Ігор Ансофф, Пітер Дракер, Пітер Карстаньє, Артур Томсон, Філіп Котлер, Майкл Фуллан.

Визначення методологічних засад менеджменту позашкільної освіти знаходимо в дослідженнях зарубіжних вчених: Майкл Коленсо (Michael Colenso) - Японія, Джабер Абу Аль-Кіан (Jaber Abu Al-Kian) - Ізраїль, Саніта Магре (Sunita Magre) - Індія, Дуйгу Ілеритюрк (Duugu İleritürk) – Туреччина, Роберт Дж. Стернберг (Sternberg R.) – США, Жаклін Екклс (Jacquelynne Sue Eccles) – США, Філіс К. Блюменфельд (Phyllis C. Blumenfeld) - США, Дженіфер Фредрікс (Jennifer Fredricks) – США, Дж. Говард Джонстон (Johnston, J. Howard) – США, Трінь Ле (Trinh Le) – Великобританія.

Новозеландський професор, директор Мельбурнського науково-дослідного інституту освіти Джон Гетті (John Hattie) розглядає менеджмент позашкільної освіти як масштабний метааналіз десятків тисяч досліджень про навчання [40].

Дослідниця університету Делі Радіка Капур (Radhika Kapur) визначає місію позашкільної освіти так: «Випробування численних шляхів позашкільної діяльності подібні до відкриття безлічі можливостей, які формують учнів цілісно. Далеко від меж академічних кіл, вони пропонують безліч досвіду, який має силу формувати людей як всебічно розвинених особистостей» [41].

Соціологічний вимір управління освітніми системами глибоко розкрито представниками наукової школи Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Зокрема, у працях Л. Хижняк та В. Бакірова аналізується інституційна природа освітніх організацій. Вони розглядають менеджмент як механізм узгодження інтересів стейкхолдерів, що є критично важливим для позашкільля, яке функціонує на перетині інтересів держави, громади та сім'ї [42, 43]. Вагомий внесок у розробку технологій самоменеджменту та професійного розвитку керівників зробила М. Гриньова (ПНПУ ім. В.Г. Короленка) [44], а О. Боднар, Г. Терещук, (Тернопільський національний педагогічний університет

імені В. Гнатюка) зосереджуються на прикладних аспектах проєктного менеджменту та талант-менеджменту в умовах децентралізації [45, 46].

Специфіку функціонування позашкілля як автономної системи ґрунтовно досліджено у роботах В. Вербицького (концепції позашкільної освіти) та О. Биковської (теоретичні основи розвитку позашкільної освіти), праці якої дозволяють трактувати ЗПО як «відкрити соціально-педагогічну систему, що базується на принципах добровільності, варіативності та індивідуалізації» Значну роль відіграють праці І. Мосякової, зокрема монографія «Освітній менеджмент позашкільної освіти в умовах автономії», де ЗПО розглядається як соціально-педагогічна система із центральною роллю управлінських компетентностей керівника [47].

Паралельно з вітчизняним дискурсом, зарубіжна наукова думка демонструє зміщення акцентів у бік адаптивності та розподіленого лідерства. М.Фуллан (Michael Fullan) у праці «The Principal: Three Keys to Maximizing Impact» розглядає освітню організацію як динамічну систему [48]. Е. Харгрівз (Andy Hargreaves) та М.О Коннор (Michael O'Connor) у «Collaborative Professionalism» доводять, що інституційна стійкість забезпечується колективною професійною культурою [49]. П. Халлінгер (Philip Hallinger) та Р. Хек (Ronald Heck) у серії досліджень розвивають концепцію інструктивного лідерства [50,51,52]. Д.Коттер (John P. Kotter) у «Accelerate» (Прискорення) пропонує модель «подвійної операційної системи», що поєднує стабільну ієрархію з гнучкими мережевими структурами — концепція, вельми продуктивна для ЗПО [53].

Визначним вектором розвитку вітчизняної теорії управління стала наукова школа адаптивного менеджменту професорки Г. Єльнікової, де управління трактується як нелінійний процес динамічного узгодження цілей, ресурсів та умов функціонування [54]. Синтез цих підходів виявив дихотомію підходів: вітчизняна наука забезпечує глибоке теоретико-методологічне підґрунтя та нормативну цілісність, тоді як зарубіжна — пропонує практико орієнтовані моделі гнучкої взаємодії.

Проблеми професіоналізації менеджменту освітніх організацій стали об'єктом ґрунтового аналізу в працях О. Биковської Г. Єльнікової, Л. Даниленко, О. Мармази, Н. Островерхової, О. Коберника, В. Лунячека, В. Крижка які заклали підвалини розуміння управлінської культури та організаційної структури.

Попри значний масив досліджень із загального освітнього менеджменту, проблематика саме організаційно-педагогічних засад формування менеджменту закладів позашкільної освіти залишається розробленою фрагментарно. Наявні праці висвітлюють окремі аспекти: імідж закладу, методична робота, фінансова автономія, однак бракує досліджень, які б пропонували цілісну архітектуру менеджменту ЗПО як специфічної соціально-педагогічної системи.

Виявлені суперечності та наукова проблема дослідження. Проведений аналіз дозволив ідентифікувати низку фундаментальних суперечностей, що вимагають наукового вирішення:

- між зростанням соціальної ролі позашкільної освіти як інструменту соціалізації молоді та психологічної стабілізації й недостатньою розробленістю науково обґрунтованих моделей менеджменту ЗПО, адекватних цим викликам;

- між об'єктивною потребою у гнучкому, адаптивному управлінні в умовах невизначеності та домінуванням у практиці роботи ЗПО традиційних, ієрархічно-адміністративних механізмів, нездатних забезпечити інституційну резильєнтність та випереджальність розвитку;

- між вимогою стандартизації освітньої діяльності, що посилюється в умовах євроінтеграції, та природою позашкільної освіти, що ґрунтується на варіативності і добровільності;

- між необхідністю стратегічного розвитку ЗПО та обмеженістю інструментарію довгострокового планування і цифрового аудиту в позашкільній;

- між високим інноваційним потенціалом педагогічних колективів та низьким рівнем управлінської компетентності керівників у сфері мотивування, дорадництва та управління змінами;

- між високими вимогами епохи невизначеності та реальною готовністю і спроможністю закладів ЗПО до вирішення питань запровадження менеджменту.

Узагальнення наукових джерел та нормативних документів дає підстави констатувати: у вітчизняній освітній політиці та педагогічній науці відсутня цілісна концепція формування менеджменту закладів позашкільної освіти на організаційно-педагогічних засадах. Це зумовлює наукову доцільність і актуальність дисертаційного дослідження, спрямованого на розроблення та експериментальну перевірку авторської моделі менеджменту закладу позашкільної освіти з ментальними характеристиками.

Отже, актуальність зазначеної вище проблеми зумовила вибір теми дослідження: **«Організаційно-педагогічні засади формування системи менеджменту закладів позашкільної освіти»** за спеціалізацією - теорія і методика управління освітою

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до тематичного плану Бердянського державного педагогічного університету в межах комплексної теми кафедри педагогіки «Формування готовності здобувачів вищої педагогічної освіти до інноваційної діяльності» (державний номер реєстрації № 0122U200234).

Тему дисертації затверджено вченою радою Бердянського державного педагогічного університету (протокол №4 від 27.10.2022 р.) та узгоджено в бюро Міжвідомчої ради НАПН України з координації досліджень у галузі освіти, педагогіки і психології (протокол № 1 від 14 березня 2023 року). Напрямок дослідження сформовано відповідно до місії кафедри педагогіки і науково-дослідного інституту провідництва в освіті Бердянського державного педагогічного університету.

Наше дослідження охоплює період з 2023 по 2025 рр., який насичений таким глобальним викликом, як повномасштабна агресія Росії, що має відповідний вплив на менеджмент закладів позашкільної освіти на всій території України, включаючи прифронтові, активних бойових дій та тимчасово окуповані регіони.

Мета дослідження — на основі системного аналізу законодавчих, теоретико-методологічних та емпіричних аспектів науково обґрунтувати організаційно-педагогічні засади формування менеджменту ЗПО; розробити і верифікувати

структурно-функціональну модель формування менеджменту з ментальними характеристиками, орієнтовану на випереджальний розвиток інституційної спроможності закладів позашкільної освіти.

Завдання дослідження

1. Здійснити ретроспективний аналіз та систематизувати законодавчі й теоретичні засади управління позашкільною освітою для визначення детермінант зростання її ефективності в умовах трансформацій.

2. Обґрунтувати та генералізувати організаційно-педагогічні засади формування менеджменту закладів позашкільної освіти.

3. Розкрити сутність і структуру «провідницької компоненти» та лідерського потенціалу в професійному профілі керівників ЗПО, що формують моделі менеджменту, спираючись на теорію рис та аналіз успішних управлінських практик.

4. Дослідити успішні практики та сучасні технології менеджменту закладів позашкільної освіти.

5. Розробити, теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити авторську модель формування системи менеджменту ЗПО з ментальними характеристиками, що базується на синергії лідерського впливу та технологічного забезпечення управлінських процесів.

6. Розробити науково-методичні рекомендації щодо впровадження авторської педагогічної моделі в практику роботи ЗПО та системи післядипломної педагогічної освіти.

7. Експериментально перевірити ефективність авторської моделі та педагогічної технології, узагальнити результати експерименту.

Об'єкт дослідження — система позашкільної освіти України в умовах соціально-педагогічних трансформацій.

Предмет дослідження — організаційно-педагогічні засади системи менеджменту закладів позашкільної освіти.

Методологічну основу дисертаційного дослідження становить сукупність філософських, загальнонаукових та конкретно-наукових підходів, принципів і методів пізнання, використання яких зумовлене міждисциплінарним характером

проблеми управління закладами національної позашкільної освіти та необхідністю забезпечення об'єктивності й доказовості отриманих результатів.

Теоретико-методологічна стратегія дослідження побудована на конвергенції таких підходів: системний [55], аксіологічний [56], синергетичний [57], акмеологічний [58], екосистемний [59], компетентнісний [60], особистісно-діяльнісний [61], проєктний [62], адаптивний [63].

Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: *теоретичні методи*: історіографічний та ретроспективний аналіз — для відтворення генезису системи управління позашкільною освітою та виявлення історичних передумов сучасних трансформацій; термінологічний аналіз — для уточнення сутності понять «менеджмент ЗПО», «організаційно-педагогічні засади», «провідницький потенціал»; абстрагування для визначення компонентів менеджменту закладів позашкільної освіти та синергії її компонентів; прогнозування — для визначення перспективних векторів розвитку управлінських систем у повоєнний період, моделювання — для побудови авторської структурно-функціональної моделі формування менеджменту ЗПО, визначення її компонентів та зв'язків між ними; *емпіричні методи*: діагностичні: анкетування, інтерв'ювання, тестування керівного складу та педагогічних працівників для визначення наявного рівня управлінської культури та мотивації; метод експертних оцінок для валідизації моделі; управлінський експеримент (констатувальний і формувальний); *обсерваційні*: пряме та опосередковане спостереження за управлінською діяльністю в реальних умовах функціонування ЗПО; *праксиметричні*: контент-аналіз управлінської документації, стратегій розвитку закладів, веб-ресурсів та освітніх програм для оцінки якості планування та звітності; *методи математичної статистики*: для кількісної та якісної обробки емпіричних даних використано методи описової статистики (обчислення середніх величин, дисперсії).

Достовірність результатів забезпечено: організацією експерименту; репрезентативністю вибірки; використанням взаємодоповнювальних методів; статистичною обробкою даних; апробацією результатів у практиці ЗПО.

Наукова новизна одержаних результатів дисертаційного дослідження полягає у розв'язанні актуального наукового завдання щодо теоретико-методологічного обґрунтування та технологічного забезпечення формування системи менеджменту позашкільної освіти в умовах невизначеності. Новизна отриманих результатів конкретизується в наступних положеннях:

- *уперше* науково обґрунтовано організаційно-педагогічні засади формування менеджменту закладів позашкільної освіти, які базуються на принципово новій для вітчизняної педагогіки синергетичній парадигмі, що передбачає інтеграцію жорстких інструментів сучасного менеджменту — регламентації, стандартизації, бюджетування — з гнучкими технологіями «педагогічного лідерства» та розвитку емоційного інтелекту керівника. Доведено, що саме такий бімодальний підхід дозволяє подолати/обмежити існуючу дихотомію між адміністративним контролем і творчою природою позашкілля, забезпечуючи баланс між стратегічною керованістю закладу та його адаптивністю до кризових викликів воєнного і повоєнного часу [64];

- *визначено* та концептуалізовано положення щодо формування менеджменту ЗПО як відкритої соціально-педагогічної системи. На відміну від традиційного обґрунтовано модель ЗПО як «хабу громади», що функціонує на принципах відкритості, проникності та мережевої взаємодії. Визначено, що управлінська діяльність у такій системі має орієнтуватися на триаду потреб: дитини (індивідуальна траєкторія розвитку, психологічний комфорт), громади (соціальна когезія, безпека) та освітнього середовища (інноваційність, випереджальність). Це дозволило запровадити до наукового обігу категорію «соціально-відповідальне лідерство в позашкіллі», яке базується на принципах людиноцентризму, партисипативності та горизонтальної комунікації [65];

- *розроблено* структурно-функціональну модель формування системи менеджменту закладу позашкільної освіти з ментальними характеристиками [66];

- *розроблено* авторську педагогічну технологію реалізації ресурсів структурно-функціональної моделі.

-удосконалено підходи до науково-методичної підтримки та андрагогічного супроводу керівників ЗПО. Запропоновано інноваційну методика систематизації та педагогічної інтерпретації «кейсів успішного управлінського досвіду». [67];

Дістали подальшого розвитку: 1) трактування й розуміння феномена «соціальна відповідальність закладу позашкільної освіти» не як факультативної опції, а як інтегральної характеристики діяльності ЗПО, що відображає його інституційну зрілість; 2) категорію «провідницький (лідерський) потенціал керівника закладу позашкільної освіти» уточнено як динамічну сукупність особистісно-професійних якостей, аксіосфери та управлінських компетентностей керівників закладів ЗПО; 3) розширено розуміння менеджменту позашкільля як специфічної сфери діяльності, де органічно поєднуються педагогічні, організаційні та соціальні складники, що вимагає застосування міждисциплінарного підходу до його вивчення та вдосконалення [68].

Апробація результатів дослідження.

Основні положення, теоретичні висновки та практичні результати дисертаційного дослідження були оприлюднені, обговорені та отримали схвальну оцінку на наукових заходах міжнародного та всеукраїнського рівнів.

Матеріали дослідження представлено на: міжнародних науково-практичних конференціях та симпозіумах: «Modern Research in Education and Pedagogy» (Орхус, Данія, 2024); «Innovation in modern science '2024» (Карлсруе, Німеччина, 2024); «Information technologies and management in higher education and sciences» (Фергана, Узбекистан / Рига, Латвія, 2022); X International Multidisciplinary Symposium of Memory Studies (Пуебло, Мексика / Іспанія, 2022); «Менеджмент у сучасному закладі освіти: проблеми, пошуки, перспективи» (Суми, 2024);

- всеукраїнських науково-практичних заходах: II та IV конференціях «Інноваційні практики наукової освіти» (Київ, 2022, 2024); «Україна на шляху відновлення: завдання науки і освіти в європеїзації держави» (Київ, 2023); «Провідництво і нова Просвіта – місія освіти XXI століття» (Бердянськ-Запоріжжя, 2023); фасилітаційній сесії з напрацювання Національної стратегії освіти і науки

України (Київ, 2023); Міжінституційному Policy-форумі «Університет майбутнього – візії, смисли та моделі» (Запоріжжя-Тернопіль-Херсон, 2026).

Матеріали дослідження щосеместрово обговорювалися на засіданнях кафедри педагогіки та науково-дослідного інституту провідництва в освіті Бердянського державного педагогічного університету (2023–2026 рр.).

Публікації. Основні теоретичні положення та результати дисертації викладено у 18 наукових працях, серед яких:

1 стаття у виданні, що індексується у міжнародних наукометричних базах Scopus та Web of Science (журнал *Review of Education*, Q1);

4 статті у наукових періодичних виданнях держав-членів ОЕСР;

1 навчальний посібник (наукове видання «Довідник здобувача другого рівня вищої освіти»);

12 тез доповідей у матеріалах наукових конференцій та збірниках наукових праць .

Практичне значення дослідження полягає у створенні дієвого інструментарію для керівників ЗПО, який може бути запроваджений у практику роботи позашкільних закладів різних типів для підвищення їхньої конкурентоспроможності та соціальної ефективності.

Практичне значення дисертаційного дослідження створює можливість широкого впровадження теоретичних положень, визначених організаційно-педагогічних засад та сукупність цілеспрямовано розроблених авторських засобів, технологій, методик і діагностичних процедур.

Результати дослідження впроваджено в освітньо-методичних продуктах, які призначені для безпосереднього впровадження в курикулум підготовки та підвищення кваліфікації працівників ЗПО:

– Методичні рекомендації «Стратегічне планування розвитку закладу позашкільної освіти в умовах децентралізації» — містять покроковий алгоритм розробки стратегії ЗПО, шаблони стратегічної сесії та адаптований інструментарій SWOT-аналізу (Додаток Д).

– Тренінговий модуль «Розвиток провідницького потенціалу керівника: від теорії до дії» — апробований в закладах післядипломної педагогічної освіти (ШПО) (Додаток Г). Спрямований на формування soft skills сучасного менеджера: командна взаємодія, емоційний інтелект (EQ), стрес-менеджмент і антикризове лідерство.

– Кейс-бук «Успішні управлінські практики в позашкільлі: досвід воєнного часу» — Збірник 10 управлінських кейсів із детальним розбором рішень, прийнятих керівниками ЗПО в екстремальних умовах (безпека учасників освітнього процесу, дистанційне управління, робота «без стін»), та алгоритмами їх відтворення в інших закладах (Додаток В).

Результати теоретичних положень та емпіричних даних дослідження використовуються в освітніх компонентах «Менеджмент в освіті», «Педагогіка позашкільної освіти», «Провідництво в освіті», «Управління освітніми проектами» ОПП «Управління навчальним закладом» зі спеціальності D3 Менеджмент для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти у Бердянському державному педагогічному університеті, Українському державному університеті імені М.П. Драгоманова. Здобувачі магістерського рівня цієї спеціальності проходять організаційно-управлінську практику «Управління закладами дошкільної, загальної середньої, позашкільної та професійно-технічної освіти» в обсязі 6 кредитів. Авторську модель формування менеджменту впроваджено в управлінську практику закладів позашкільної освіти різних типів. Це дозволило оптимізувати організаційну структуру закладів, запровадити електронний документообіг та підвищити рівень залучення батьківської громади до прийняття управлінських рішень.

Результати дослідження впроваджено в діяльність закладів позашкільної освіти: Заклад позашкільної освіти Палац дітей та молоді Бердянської міської ради, Бердянська музична школа Бердянської міської ради, Заклад позашкільної освіти Центр дитячої та юнацької творчості Шевченківського району Запорізької міської ради, Житомирський державний будинок дитячої та технічної творчості

Особистий внесок здобувача полягає в безпосередній розробці концепції моделі та методики дослідження; організації і проведенні педагогічного (управлінського) експерименту; підготовці методичних рекомендацій та публікацій; особистій участі у впровадженні результатів через проведення майстер-класів, семінарів-практикумів та тренінгів для освітянської спільноти.

Публікації. Результати дослідження опубліковано в 18 наукових працях, зокрема, в 5 статтях у наукових періодичних виданнях, тезах 12 доповідей у збірниках матеріалів наукових конференцій, 1 навчальному посібнику.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел (194 найменування, із них 55 – іноземною мовою), 5 додатків. Повний обсяг дослідження становить 300 сторінок, зокрема 203 сторінки основного тексту (11 авт. аркушів). Робота містить 6 рисунків і 58 таблиць.

У дослідженні використано спеціалізоване програмне забезпечення відповідно до функціонального призначення, зокрема: для статистичного аналізу даних — SPSS; для якісного аналізу текстових даних — NVivo; для обробки та візуалізації даних — Python (бібліотеки pandas, matplotlib); для управління бібліографією — Zotero; для організації дослідницького процесу та командної взаємодії — Asana; для візуального моделювання та картування процесів — Miro.

Дослідження здійснювалося в умовах повної релокації закладу позашкільної освіти Палацу дітей та молоді Бердянської міської ради до міста Запоріжжя, що зумовило специфіку організаційних і управлінських трансформацій.

РОЗДІЛ 1. ЗАКОНОДАВЧІ ЗАСАДИ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Сучасна система позашкільної освіти України функціонує у надскладному багатовимірному полі суспільних, освітніх і управлінських трансформацій. Ці зміни, детерміновані євроінтеграційним вектором та викликами воєнного стану, формують нові вимоги до побудови організації, змісту та менеджменту закладів позашкільної освіти. Перехід до людиноцентричної моделі менеджменту, утвердження компетентнісної парадигми та імплементація концепції «освіта протягом життя» зумовлюють нагальну необхідність ґрунтовного переосмислення теоретичних і законодавчих основ управління галуззю. Як зазначається у Національній доповіді НАПН України про стан і перспективи розвитку освіти в Україні, позашкільна освіта є невід’ємним складником системи освіти, що забезпечує розвиток здібностей та обдарувань у вільний від навчання час, однак потребує модернізації управлінських механізмів [14].

У ХХІ столітті позашкільна освіта остаточно втрачає статус «додаткової» і постає як стратегічний ресурс розвитку людського потенціалу. Відповідно до глобальної ініціативи UNESCO на Ічхонській конференції 2015 року «Education 2030», та рекомендацій Ради Європи, неформальна освіта визнається рівнозначним елементом освітньої екосистеми, що забезпечує гнучкість траєкторій розвитку особистості. В українському науковому дискурсі ця теза знаходить фундаментальне обґрунтування. В. Кремень у філософії людиноцентризму доводить, що головним критерієм якості освіти є розвиток особистості, зорієнтованої на творчість і самореалізацію, що прямо корелює з місією ЗПО [69].

На теоретичному рівні відбувається переосмислення сутності закладу позашкільної освіти [70].

О. Биковська, ґрунтовно досліджуючи теоретико-методичні основи галузі, трактує позашкільну освіту як відкриту соціально-педагогічну систему, що базується на принципах добровільності, варіативності та індивідуалізації [29]. Своєю чергою, Г. Пустовіт акцентує увагу на унікальному соціально-виховному

потенціалі позашкілля, розглядаючи його як простір, де управління має бути спрямоване на створення екологічно сприятливого середовища для соціалізації дитини [71].

Трансформація ролі керівника ЗПО з адміністратора-виконавця у стратегічного менеджера та модератора інновацій відбувається в умовах децентралізації і посилення конкуренції на ринку освітніх послуг. Дослідження Л. Калініної щодо стратегічного управління та інформаційного забезпечення закладів освіти підкреслюють, що ефективність сучасного менеджменту залежить від синергії організаційної культури та науково обґрунтованого моніторингу формування менеджменту закладів позашкільної освіти [72].

Аналогічні висновки містяться у працях В. Луначека, В. Крижка які аналізують професійний розвиток керівників в умовах реформування та трансформацій. В. Луначек акцентує увагу на необхідності формування в керівника освітнього закладу компетентності стратегічного прогнозування як умови сталого інституційного розвитку [73]. В. Крижко, своєю чергою, розглядає управлінську культуру керівника як інтегративну характеристику, що поєднує аксіологічну зрілість, комунікативну майстерність і здатність до рефлексивного самовдосконалення [74]. Г. Єльнікова, розвиваючи ці ідеї в контексті адаптивного управління, наголошує, що моніторинг у сучасному менеджменті — це передусім інструмент прийняття управлінських рішень, а не засіб адміністративного тиску; контроль стає партисипативним, залучаючи до оцінювання якості освітніх послуг учасників освітнього процесу та стейкхолдерів закладу [75].

Проте специфіка позашкілля вимагає особливих підходів. Як справедливо зауважує І. Мосякова у своїх працях з менеджменту позашкільної освіти, управління ЗПО не може бути калькою шкільного менеджменту. Воно потребує специфічної, творчо орієнтованої моделі, здатної враховувати багатовекторність дитячих інтересів та високу динаміку змін [17]. Це підтверджується і дослідженнями В. Вербицького, який на прикладі еколого-натуралістичної освіти доводить необхідність інтегративного підходу до управління, що поєднує наукову, освітню та громадську діяльність [76].

1.1. Формування системи позашкільної освіти в Україні (історико-системний аналіз).

Здійснення історико-системного аналізу генезису позашкільної освіти в Україні вимагає розгляду цього феномена не як лінійної хронології подій, а як специфічної, динамічної соціопедагогічної системи, що еволюціонувала під впливом складних культурних, політичних та економічних детермінант. Методологічно доцільним є застосування цивілізаційного підходу, що дозволяє інтерпретувати розвиток позашкільля як інституційну відповідь на запити суспільства у різні історичні епохи. Цивілізаційний підхід уявляє собою спосіб осмислення цілей, засобів, механізмів, умов, результатів реалізації природи індивідів; забезпечує аналіз педагогічних феноменів у єдності їх вираження від загальнолюдського (людська цивілізація) до локального рівня (часткові, приватні явища) [77].

Системність позашкільля у цьому контексті маніфестується через інституційну мережу, нормативно-правове регулювання, кадрове забезпечення та, що є ключовим для нашого дослідження, через механізми взаємодії з громадою, які трансформувалися від філантропії до стану стратегічного соціального партнерства [9].

Професорка Л. Ворона запропонувала наступну періодизацію становлення позашкільної освіти у період незалежної України:

1991 рік – 1999 рік – трансформаційний пострадянський період;

2000 рік – 2014 рік – становлення та модернізації позашкільної освіти в незалежній Україні;

2014 рік по даний час – новітній період, пов'язаний із процесами децентралізації влади в регіонах [78].

На основі узагальнення історіографічних джерел, архівних матеріалів та ретроспективного аналізу управлінських практик, процес становлення системи менеджменту позашкільної освіти в Україні доцільно структурувати за певними етапами. Кожен із них характеризується специфічною управлінською культурою, домінуючою моделлю взаємодії між закладом і суспільством, а також властивим

рівнем соціальної відповідальності. Онсмислення цієї еволюції є не лише академічною ретроспективою, а й методологічним фундаментом для розуміння природи сучасних управлінських суперечностей і проектування адаптивних моделей менеджменту. Ми послуговуємося науковими доробками О. Биковської, яка виокремлює п'ять хронологічних етапів [29].

Етап 1. Доінституційний період (кінець XIX – початок XX ст.): громадсько-просвітницькі ініціативи як прообраз позашкільної освіти

Витоки позашкільної освіти в Україні невіддільні від широкого суспільно-культурного руху кінця XIX – початку XX століття, який постав як відповідь на виклики бездержавності, соціальної стратифікації та масової неписьменності. Розуміння цього феномену неможливе без урахування специфіки розподілу українських земель між двома імперіями — Російською та Австро-Угорською, — оскільки різні правові, культурні та адміністративні умови породжували якісно відмінні форми громадсько-освітньої самоорганізації. Попри цей поділ, загальна логіка процесу була єдиною: просвітницька ініціатива виростала знизу, з надр громадянського суспільства, і саме це визначило її ключову управлінську характеристику — добровільність, харизматичне лідерство та ціннісну орієнтованість, що у сукупності утворювали прообраз того, що сучасна наука називає соціальним підприємництвом.

Фундаментальним підґрунтям для становлення організованої позашкільної роботи стала діяльність товариств «Просвіта» — всеукраїнської мережі культурно-просвітницьких організацій, першу з яких засновано у Львові 1868 року. Аналіз діяльності «Просвіти», здійснений у дослідженнях Л. Костенко, демонструє, що ці організації не лише видавали книги і влаштовували читальні, а й систематично організовували дитячі та молодіжні гуртки, театральні студії, хорові товариства та ремісничі курси [79]. По суті, «Просвіта» стала першою організаційною моделлю, де виховання особистості засобами позашкільної діяльності набуло системного характеру. Управлінська структура товариств будувалася на демократичних засадах: обрані управи, прозорі статuti, фінансова звітність перед членами. Це — рання форма партисипативного врядування, яка на 100 років випередила

управлінські концепції, що сьогодні утверджуються у теорії освітнього менеджменту.

Паралельно з «Просвітою» функціонувало товариство «Рідна школа», засноване у Галичині 1881 року. Якщо «Просвіта» мала широкий культурно-освітній профіль, то «Рідна школа» зосередилася на організації українських навчальних закладів і курсів у ворожому для українців правовому полі. «Рідна школа» виробила унікальні механізми ресурсного забезпечення через систему членських внесків, регулярних зборів та адресних звернень до меценатів [80, 81]. Цей досвід є прямим прецедентом для сучасного громадського фандрайзингу та краудфандингу в освіті.

Центральною постаттю у становленні науково-педагогічного обґрунтування позашкільної освіти в Україні є Софія Федорівна Русова (1856–1940) — видатна педагог, громадська діячка, теоретик дошкільного та позашкільного виховання, яку дослідники справедливо називають «матір'ю української педагогіки». Її внесок у формування концептуальних засад позашкільної освіти є настільки визначальним, що жодний серйозний аналіз генезису ЗПО в Україні неможливий без ґрунтовного звернення до її ідей та практичних здобутків.

Педагогічна діяльність С. Русової розгорталася на кількох взаємопов'язаних рівнях. По-перше, вона безпосередньо організовувала дитячі заклади: 1871 року відкрила перший в Україні безкоштовний дитячий садок у Києві на Подолі. По-друге, С. Русова активно розробляла теоретичні засади виховання дітей поза межами формальної школи. У своїх фундаментальних працях «Нова школа» (1917), «Дошкільне виховання» (1918), «Теорія і практика дошкільного виховання» (1924) вона не лише обґрунтувала педагогічну цінність гри, природи, мистецтва та народних традицій як інструментів розвитку дитини, а й сформулювала принципи організації та управління позашкільними освітніми осередками [82].

Аналіз праць С. Русової, здійснений сучасними дослідниками — зокрема, Л. Березівською, О. Сухомлинською та Н. Антонець, — дозволяє виокремити кілька управлінських ідей, що мають пряму актуальність для сучасного менеджменту ЗПО: принципи народності, індивідуалізації та соціалізації як засади організації

освітньої діяльності; ідея мережевого охоплення позашкільними осередками; пріоритетність виховного над знаннєвим виміром. Перша — принцип народності: позашкільний заклад мусить бути органічно вкорінений у освітньо-культурне, мистецьке середовище громади, а керівник — носієм і транслятором національних цінностей та локальної культури. Це, у сучасному прочитанні, є теза про аксіологічну компоненту менеджменту. Друга ідея — принцип індивідуалізації: кожна дитина є неповторною та невичерпною особистістю, і завдання позашкільного керівника — не стандартизувати виховання, а диференціювати простір можливостей. Третя — принцип громадської відповідальності: заклад є не державним бюрократичним інструментом, а живим органом громади, підзвітним батькам та суспільству, а не лише владній вертикалі [83,84,85]. Таким чином вбачається, що ці принципи не втратили своєї актуальності і сьогодні складають методологічне підґрунтя для розуміння природи соціальної відповідальності сучасних ЗПО.

Паралельно з С. Русовою величезний вплив на формування уявлень про позашкільне виховання мав Борис Грінченко (1863–1910). Будучи відомим як письменник і лексикограф, він водночас розгортав активну просвітницьку роботу серед дітей і дорослих — учителював у народній школі, укладав підручники, приділяв багато уваги змістовному наповненню освітнього процесу недільних шкіл та організував читальні для робітничої молоді в Катеринославській та Харківській губерніях [86].

Важливою компонентою позашкільної освіти в Україні став скаутський рух та Пласт, які мають на меті патріотичне виховання й формування національної ідентичності і єдності молоді [87].

Ці організації постали в Україні на початку ХХ ст. майже одночасно з аналогічними рухами в Британії, США та Центральній Європі і набуло виразного національного забарвлення. Законом України «Про визнання і підтримку Пласту — Національної скаутської організації України» № 385-IX 2019 року було визнано особливу роль Пласту у зміцненні незалежності України [88].

На думку фундатора ідей національної педагогіки Г. Ващенко ці молодіжні організації «... доповнюють школу й роблять те, чого школа зробити не може. Це перш за все активна співпраця молоді, що виховує дух товарищкості, солідарності та дисциплінованості. З цим пов'язаний розвиток ініціативи, здібності орієнтації, сміливості й рішучості. В українських молодечих організаціях крім того виховується любов до Батьківщини, прагнення до боротьби за її волю» [89].

Аналіз менеджменту сучасного Пласту засвідчує збереження ключових принципів організації управлінських систем громадського типу, зокрема добровільності участі, розвитку самоврядування, реалізації виховання через діяльність та ціннісної спрямованості освітнього процесу, що підтверджується сучасними дослідженнями діяльності організації [90].

Поряд із «Пластом» важливу роль у формуванні позашкільного простору відіграли фізкультурно - просвітницькі товариства «Сокіл» і «Січ». «Сокіл», заснований 11 лютого 1894 р. у Львові Василем Нагірним за зразком чеського молодіжного руху (1862 р.), поєднував систематичне фізичне виховання молоді з культурно-просвітницькою роботою — організацією хорів, театральних гуртків, лекцій, бібліотек. «Січ» (с. Завалля, Станіславівщина, 5 травня 1900 р.) заснував Кирило Трильовський: у статуті організації він передбачив не лише руханку, а й боротьбу з неграмотністю, театральні вистави, хор та бібліотеку. Разом ці масові організації вели культурно-просвітню та руханково-спортивну роботу, спрямовану на виховання молоді. О. Лісовець у своїх дослідженнях концепцій позашкільної освіти підкреслює, що ці товариства виробили оригінальну модель управління молодіжними осередками, де фізичне, культурне та громадянське виховання утворювали нероздільну цілісність — ідея, до якої сучасна теорія ЗПО повернулася через сто років у концепції «холістичного виховання» [91].

Підсумовуючи аналіз першого етапу, слід зазначити, що попри відсутність державної підтримки та навіть за умов системного переслідування, громадські інститути позашкільного виховання виробили кілька управлінських інновацій, актуальних до сьогодні: ресурсне забезпечення через меценатство та членські внески як прообраз сучасного фандрайзингу; ієрархічне самоврядування як

механізм розвитку лідерства; компетентнісні «проби» як прообраз індивідуальних освітніх траєкторій; аксіологічне ядро організації — ціннісна ідентичність як умова інституційної стійкості. Всі ці елементи підкреслюють органічний зв'язок між національними управлінськими традиціями та сучасними науковими концепціями менеджменту.

Етап 2. Період інституціоналізації та формування мережі (1920-ті – 1980-ті рр.): між масовою доступністю та ідеологічним детермінізмом

Встановлення радянської влади на більшості українських земель у 1920-х роках докорінно змінило архітектуру позашкільної освіти. Від децентралізованого, ціннісно-плюралістичного простору громадських ініціатив система перейшла до жорстко централізованої, ідеологічно уніфікованої державної вертикалі. Ця трансформація була стрімкою та рішучою: у 1920–1922 рр. радянська влада масово ліквідувала «Просвіту», «Рідну школу», «Пласт», «Сокіл» та інші громадські організації, оголосивши їх «буржуазно-націоналістичними». На їхньому місці було збудовано нову систему, ідеологічним стрижнем якої стала піонерська організація (заснована 1922 року).

Інституційна розбудова радянського позашкілля відбувалася стрімко. Вже 1923 р. у Харкові — тогочасній столиці УСРР — відкрито перший у республіці «Будинок піонерів та октябрат», що став прообразом розгалуженої мережі дитячих клубних закладів. Харківський Будинок піонерів (1923–1935, коли його статус підвищено до рівня «Палацу») став першим в Україні закладом, де позашкільна освіта набула ознак системної державної установи зі штатом педагогічних працівників, бюджетним фінансуванням і розробленою програмою діяльності гуртків. Станом на 1940 р. в Українській РСР налічувалося понад 800 Будинків піонерів та позашкільних установ різного профілю, в яких займалося близько 1,2 млн. дітей [92].

Паралельно формувалася мережа спеціалізованих закладів: Станції юних техніків (перша в Україні — Харків, 1926 р.), Станції юних натуралістів (Київ, 1929 р.), дитячо-юнацькі спортивні школи (ДЮСШ), які від 1934 р. масово відкривалися в обласних центрах. Кожен тип закладу мав свій профіль, але підпорядковувався

єдиній управлінській логіці: заклад є провідником державної ідеології та виконавцем «соціального замовлення» на виховання «гармонійно розвиненої» радянської людини. Директор закладу в цій системі виступав насамперед адміністратором-виконавцем, його роль зводилася до забезпечення виконання затверджених «зверху» планів, а не до творчого управлінського пошуку.

Разом із тим було б несправедливо зводити весь цей складний і суперечливий період до однієї лише негативної характеристики ідеологічного контролю. Як зазначає О. Сухомлинська, радянська педагогіка «має суперечливий характер і не може оцінюватися однозначно», що дає підстави констатувати: попри ідеологічну заангажованість, система позашкільної освіти забезпечувала масову доступність і розвинене методичне підґрунтя. [93]. Саме в цей час зусиллями таких педагогів, як Антон Макаренко (досвід організації дитячого колективу та його самоврядування), Василь Сухомлинський (гуманістична педагогіка, «школа радості», природознавчий гурток), Олександр Захаренко (директор Сахнівської школи, феноменальний організатор позашкільного простору в сільській громаді), було напрацьовано унікальний педагогічний досвід, що випередив свій час.

Особливої уваги заслуговує педагогічна спадщина В. Сухомлинського (1918–1970), яку не можна звести лише до «шкільної» педагогіки. Його «Школа під блакитним небом», «гурток казки», «куточок краси», музична, художня та театральна студії Павлиської середньої школи втілювали принципи інтегрованого позашкільного виховання задовго до формалізації цієї концепції. В. Вербицький підкреслює, що у В. Сухомлинського природознавча робота з дітьми набула ознак стійкої педагогічної системи, де позашкільне середовище (сад, ліс, поле, пасіка) виступало рівноцінним учасником виховного процесу поряд із класною кімнатою [94]. Для теорії менеджменту ЗПО ця спадщина є важливою з огляду на сформульований В. Сухомлинським принцип, за яким директор школи є передусім педагогом, а не адміністратором, — принцип, що у сучасному дискурсі трансформувався в концепцію «педагогічного лідерства».

З методичного погляду, радянський період ознаменувався розробкою розгалуженої системи профільних програм для гуртків та секцій, що стала

потужним ресурсом для майбутнього незалежного позашкілля. Г. Пустовіт у своїх дослідженнях соціально-виховного потенціалу позашкілля фіксує, що станом на 1985 р. тільки в Українській РСР функціонувало понад 1 500 позашкільних закладів з охопленням близько 3 млн. дітей та юнацтва, а мережа методичних кабінетів і інститутів підвищення кваліфікації забезпечувала систематичну науково-методичну підтримку педагогів [71]. Саме цей методичний потенціал — попри ідеологічний контекст, у якому він формувався, — став основним позитивним спадком, на якому вибудовувала себе незалежна система позашкілля України після 1991 року.

Характеризуючи управлінську модель цього етапу в термінах сучасної теорії менеджменту, можна визначити її як школознавчу, бюрократично-командну з елементами педагогічного патерналізму. Директор закладу виконував роль провідника державної волі донизу, не маючи реальних важелів стратегічного управління. Проте навіть у цих умовах окремі керівники знаходили простір для управлінської ініціативи — через розвиток матеріально-технічної бази, формування унікальних методичних шкіл, залучення талановитих педагогів. Феномен таких «острівців свободи» аналізуються як прообраз сучасної інноваційної організаційної культури [95].

Етап 3. Період національної переорієнтації та законодавчого закріплення (1991–2013 рр.): від ідеологічного інструменту до суб'єкта освітньої екосистеми

Проголошення незалежності України у 1991 році відкрило якісно новий етап у розвитку системи позашкільної освіти. Демонтаж радянської ідеологічної вертикалі, вивільнення ринку освітніх послуг і перші кроки демократизації управління освітою поставили заклади позашкілля перед складним вибором: зберегти інерцію командно-адміністративної моделі чи радикально переосмислити свою місію і організаційну культуру. Цей вибір відбувався в умовах гострого фінансово-економічного колапсу 1990-х рр., що спричинив скорочення мережі ЗПО: за даними Міністерства освіти, протягом 1991–2000 рр. кількість позашкільних закладів в Україні скоротилася з 1638 до 1497 [96].

Для збереження мережі заклади були змушені виробити нові управлінські стратегії. Директори-новатори цього часу — як правило, педагоги, що поєднували фаховий ентузіазм із практичною кмітливістю — почали освоювати інструменти, які раніше були їм недоступні або ідеологічно неприйнятні: організація платних послуг, спонсорство, міжнародні гранти, партнерство з бізнесом і громадськими організаціями. Дослідниця Л. Костенко, характеризуючи цей перехідний період, зазначає, що саме «криза виживання» 1990-х стала несвідомим каталізатором управлінської модернізації: керівники-прагматики, не маючи теоретичних знань із менеджменту, інтуїтивно відкривали для себе принципи проєктного управління, маркетингу та соціального партнерства [32].

Ключовою нормативно-правовою подією цього етапу стало прийняття Закону України «Про позашкільну освіту» (2000 р.) — першого в незалежній Україні нормативного акту, що де-юре закріпив статус позашкілля як рівноправного, невід'ємного складника національної системи освіти. Закон визначив типи ЗПО, гарантував державне та комунальне фінансування, встановив права і обов'язки учасників освітнього процесу. З управлінської точки зору принципово важливо, що Закон закріпив принципи добровільності, доступності, варіативності та самоврядування як основоположні для діяльності ЗПО — тим самим законодавчо оформив ту управлінську ДНК, яка відрізняла позашкільну освіту від шкільної ще з часів «Пласту» і «Просвіти».

Науковий супровід цього реформаційного процесу забезпечували дослідники, що формували нову теорію позашкільної освіти. Провідною постаттю тут є О. Биковська — авторка дисертаційного дослідження «Позашкільна освіта: теоретико-методичні основи» (2008), яке академічна спільнота розглядає як першу в Україні системну теоретизацію галузі. О. Биковська трактує позашкільну освіту як відкриту соціально-педагогічну систему, що базується на засадах добровільності, варіативності та індивідуалізації, визначає специфіку її місії як забезпечення розвитку творчого потенціалу особистості в контексті вільного вибору [29]. Ця концепція стала методологічним переломом: від «виховання лояльного громадянина» (радянська парадигма) до «розвитку унікальної

особистості» (гуманістична парадигма). Для теорії менеджменту ЗПО це мало революційні наслідки: якщо мета закладу — розвиток особистості, то і критерії ефективності управління мають бути принципово іншими, орієнтованими на людський, а не на бюрократичний результат.

Паралельний і не менш важливий внесок здійснив Г. Пустовіт — дослідник соціально-виховного потенціалу позашкільля та природоохоронного виховання. У своїх монографіях та численних статтях Г. Пустовіт розробив концепцію ЗПО як «екологічно сприятливого простору соціалізації», де управління має бути спрямоване не на контроль дитини, а на створення умов для її органічного розвитку. Він обґрунтував ідею «виховного середовища» як ключового предмета управлінської турботи директора — ідею, що задовго до появи терміна «learning environment» в англomовному дискурсі формулювала ту саму управлінську проблему [71].

Вагомим науковим надбанням цього часу стали роботи В. Вербицького — насамперед у галузі еколого-натуралістичної освіти та методичного забезпечення мережі НЕНЦ і еколого-натуралістичних центрів. Його дослідження переконливо довели, що ефективно управління профільним позашкільним закладом вимагає органічного поєднання наукової діяльності, освітнього процесу та громадської роботи — тобто того, що у сучасній теорії менеджменту називається «трипартитним партнерством» [94].

О. Литовченко розвинула теорію позашкільного виховання в контексті соціальної педагогіки, дослідивши механізми формування просоціальних цінностей у дітей через участь у різновікових гуртках та волонтерській роботі ЗПО [97]. У наукових дослідженнях Т. Суценко визначено, що необхідно активізувати реальний перехід від різноманітної за змістом і якістю позашкільної освітньої діяльності до інноваційної, науково обґрунтованої й логічно вибудованої на сучасних психолого-педагогічних теоріях, концепціях і підходах. Відтак, зміст і технології, що реалізуються у закладах позашкільної освіти, мають бути спрямовані на формування і розвиток особистості учня [98].

На рубежі 2000-х – 2010-х рр. формується нова проблематика в дослідженнях галузі — власне управлінська проблематика ЗПО. Якщо праці О. Биковської, Г. Пустовіта та В. Вербицького концентрувалися на педагогічній теорії позашкілля, то з'являються перші роботи, де в центрі — постать директора як менеджера. Піонером у цьому напрямі виступила Ірина Мосякова, яка у своїх статтях і дисертаційному дослідженні довела, що управління ЗПО є специфічним видом освітнього менеджменту, який не може бути «калькою» шкільного управління. Вона обґрунтувала необхідність творчо-орієнтованої моделі, здатної враховувати багатовекторність дитячих інтересів та неупорядкованість зовнішнього середовища [31]. В. Лунячек, Л. Костенко зосередилися на проблемах підвищення кваліфікації керівників ЗПО в системі ІППО, зафіксувавши хронічний дефіцит спеціалізованих управлінських програм для директорів позашкільних закладів. Таким чином, третій етап став часом подвійної трансформації: законодавчої легітимізації нової місії позашкілля і поступового формування наукової теорії управління, здатної осмислити цю місію в категоріях менеджменту. Управлінська культура еволюціонувала від директивного виконавства до ситуативного педагогічного лідерства, однак залишалася переважно інтуїтивною, позбавленою системної теоретичної рефлексії. Заповнення цього розриву між теорією і практикою стало магістральним завданням наступного, четвертого етапу.

Етап 4. Період децентралізації та європейської інтеграції (2014–2021 рр.): стратегічний менеджмент і нова суб'єктність ЗПО

Революція Гідності 2013–2014 рр. та наступна реформа адміністративно-територіального устрою й децентралізації влади стали системним каталізатором для менеджменту ЗПО. Передача повноважень і фінансової відповідальності на рівень об'єднаних територіальних громад (ОТГ) — процес, що тривав з 2015 по 2020 р. і охопив переважну більшість населених пунктів України, — кардинально переформатувала операційне середовище для директорів позашкільних закладів. Якщо раніше фінансування і стратегічні рішення надходили з районно - обласної вертикалі, то тепер заклад опинявся в прямому діалозі з місцевою громадою, яка

мала реальне слово у питаннях бюджету, пріоритетів і навіть доцільності існування закладу.

Це принципово змінило вимоги до керівника ЗПО. Директор, що звик отримувати ресурси «зверху» і звітувати «нагору», мусив стати стратегічним менеджером у повному розумінні цього слова: розробляти стратегічний план розвитку закладу, вміти презентувати і відстоювати його перед депутатами місцевої ради, залучати позабюджетні ресурси, будувати партнерські мережі з бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними фондами.

Т. Пушкарьова у своїх дослідженнях стратегічного управління в освіті підкреслює, що децентралізація перетворила питання стратегічного планування з «академічного» на «виживальне»: заклад або навчався формулювати переконливу стратегію власного розвитку, або втрачав фінансування і скорочував діяльність [100].

Паралельно відбувалася системна реформа освіти, що знайшло відображення у Концепції «Нова українська школа» (2016) і Законі України «Про освіту» (2017). Хоча ці документи безпосередньо адресовані загальній середній освіті, вони заклали нову нормативну архітектуру, в якій позашкільна почало усвідомлюватися як рівноправний і самостійний сегмент освітньої екосистеми. Закон 2017 р. вперше закріпив поняття «неформальна освіта» і «інформальна освіта» як офіційні категорії, наблизивши українське освітнє законодавство до стандартів Ради Європи і ЮНЕСКО. Для ЗПО це відкрило нові горизонти: позашкільна освіта могла тепер позиціонувати себе не як «допоміжна» ланка, а як самостійний і стратегічно важливий елемент неперервної освіти протягом життя.

Важливою управлінською новацією цього етапу стало виникнення нових колегіальних органів управління: наглядових і піклувальних рад ЗПО, батьківських рад, педагогічних рад з розширеними повноваженнями. Аналізуючи трансформацію систем управління в освіті науковці характеризують цей процес як перехід від унітарного адміністрування до партисипативного врядування, де рішення формуються через консенсус між стейкхолдерами, а не спускаються вертикаллю [101]. Для вихованців та батьків це означало якісно нову можливість

впливати на змістовне наповнення освітньої програми закладу, для педагогів — участь у стратегічному плануванні, для директора — нову роль фасилітатора колективних рішень замість одноосібного адміністратора.

Четвертий етап відзначений і появою нового покоління науковців, що стали осмислювати трансформацію ЗПО крізь призму сучасних управлінських теорій. Г. Сльникова у своїх дослідженнях адаптивного управління в освіті обґрунтувала, що в умовах децентралізації ключовою компетентністю керівника стає здатність «адаптивно реагувати» на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому ціннісну ідентичність закладу [102]. В. Крижко розробив концепцію ціннісно-орієнтованого менеджменту, доводячи, що в умовах ринкового тиску саме організаційна культура і моральний авторитет керівника є найбільш стійким конкурентним ресурсом ЗПО [77].

Ще одним суттєвим вектором цього часу стало активне входження ЗПО в простір міжнародного педагогічного дискурсу. Під впливом євроінтеграційних процесів українські позашкільні заклади почали освоювати технології STEM/STEAM-освіти, проєктного навчання, дизайн-мислення, соціального підприємництва. Частина закладів увійшли до мережі міжнародного освітнього партнерства, реалізуючи проєкти спільно з польськими, литовськими, німецькими та шведськими організаціями. Це принесло в управлінську практику ЗПО нові компетентності: проєктний менеджмент, грантрайтинг, міжкультурна комунікація, звітність за міжнародними стандартами. Набуття цих компетентностей директорами стало однією з найпотужніших рушійних сил модернізації менеджменту на четвертому етапі [14].

Етап 5. Період воєнного стану та повоєнного відновлення (2022 р. – дотепер): резильєнтність, цифровізація та безпековий менеджмент

Початок повномасштабного вторгнення Російської Федерації 24 лютого 2022 року став найбільш критичним викликом для системи позашкільної освіти за всю історію її існування. Цей етап характеризується радикальною зміною управлінської парадигми: від стратегій «сталого розвитку» до стратегій «виживання, резильєнтності та швидкої адаптації». Менеджмент ЗПО перейшов у режим

антикризового управління, де безпека учасників освітнього процесу стала пріоритетом номер один, а цифровізація — безальтернативним інструментом збереження контингенту.

Аналіз статистичних даних за період 2022–2024 рр. свідчить про значні інституційні втрати, але водночас демонструє високу адаптивність системи. Статистика закладів: до початку повномасштабної війни в Україні функціонувало 1357 державних та комунальних ЗПО [103]. Станом на кінець 2023 року, за даними МОН, понад 130 закладів позашкільної освіти зазнали пошкоджень внаслідок обстрілів, а частина будівель була повністю зруйнована (найбільші втрати зафіксовано у Харківській, Донецькій, Херсонській та Запорізькій областях). На тимчасово окупованих територіях залишилося близько 15–18% мережі, частина з яких була вимушена провести релокацію або призупинити діяльність [104]. Якщо у 2021 році позашкільною освітою було охоплено близько 1,2 млн дітей, то у 2022 році спостерігалось різке скорочення активних учасників через масову внутрішню та зовнішню міграцію [103]. Однак уже у 2023 році, завдяки впровадженню дистанційних та гібридних форм навчання, чисельність здобувачів стабілізувалася на рівні 1,05–1,1 млн осіб. Важливим показником є те, що близько 15% дітей продовжують займатися в українських гуртках, перебуваючи за кордоном. Кількість педагогічних працівників у системі ЗПО зазнала трансформацій. За даними звіту 1-ПЗ, спостерігається дефіцит кадрів у прифронтових зонах (відтік до 20–25% персоналу), водночас у тилових областях (Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська) навантаження на педагогів зросло через залучення дітей-переселенців [104].

Керівники закладів перетворилися на кризових менеджерів, які виконують функції соціальних логістів та психологів. Ключовими векторами управління стали: безпековий менеджмент - облаштування безпекового укриття, отримання дозволів від ДСНС на очне навчання, розробка алгоритмів евакуації, ЗПО стали базами для «Пунктів незламності» та центрами гуманітарної допомоги; гібридизація та цифровізація - масове впровадження платформ (Moodle, Google Classroom, Zoom) не лише для навчання, а й для управлінської комунікації,

створення цифрових репозиторіїв методичних матеріалів стало умовою інституційної стійкості; соціально-психологічна місія - переорієнтація програм гуртків на психологічну реабілітацію, арт-терапію та подолання травм війни, менеджмент ЗПО почав працювати в тісному зв'язку з міжнародними фондами (UNICEF, Save the Children) для фінансування проєктів відновлення.

Наукове осмислення цього періоду дозволило нам запровадити поняття «управлінського резонансу» та «резильєнтного провідництва» [105]. Доведено, що успішність закладу в умовах війни залежить не від жорсткості директив, а від здатності керівника створити синергію між лідерським потенціалом педагогів та запитами територіальної громади.

Отже, п'ятий етап є періодом формування нової суб'єктності позашкілля як стратегічного ресурсу національної безпеки та ідентичності. Попри фізичну руйнацію інфраструктури, система продемонструвала високий рівень вітальності, перейшовши до моделі «гнучкої організації», що здатна функціонувати в умовах постійної невизначеності. Цей досвід стає фундаментом для майбутньої модернізації менеджменту ЗПО в процесі європейської інтеграції України

Узагальнення п'ятиох охарактеризованих етапів дозволяє виявити наскрізну управлінську логіку, що пронизує понад 130 років розвитку позашкільної освіти в Україні. Ця логіка може бути описана як тектонічний зсув центру управлінської гравітації — від зовнішнього примусу до внутрішньої цінності, від ідеологічного контролю до педагогічного лідерства, від виконання «державного замовлення» до соціальної відповідальності перед громадою. Кожен наступний етап не просто замінював попередній, а синтезував його здобутки й долав його обмеження або кризові явища.

Перший етап дав ціннісне ядро — ідею просвітницького служіння, народності та громадської відповідальності, без якої позашкілля перетворюється на порожній адміністративний контейнер. Другий — інституційну архітектуру — розгалужену мережу закладів, методичну систему і кадровий потенціал, без яких найкраща ідея залишається риторикою. Третій — нормативну суб'єктність і наукову рефлексію, що закріпили за позашкіллям право бути не додатком до школи, а самостійним

суб'єктом освітньої екосистеми. Четвертий — управлінський суверенітет закладу, його право і обов'язок стратегічно мислити, публічно відстоювати свої пріоритети і нести реальну відповідальність перед громадою за результат, а п'ятий етап став викликом та одночасно підґрунтям для впровадження системи антикрихкості та резильєнтності, під впливом кризових явищ та умов невизначеності. У 2025 році система позашкільної освіти України увійшла в фазу інституційної консолідації, що ознаменувалося приєднанням Українського державного центру позашкільної освіти (УДЦПО) та Українського державного центру національно-патріотичного виховання до структури Національного центру «Мала академія наук України» (Розпорядження КМУ № 710-р від 14.07.2025). Це вимагає перегляду вертикальних управлінських зв'язків у межах нашої моделі

Цей ретроспективний аналіз є не лише академічним екскурсом, а й обґрунтуванням теоретичних засад авторської концепції нашого дослідження. Як переконливо демонструють дослідження українських вчених, позашкільна освіта в Україні завжди переживала свої найбільші злети тоді, коли особистість керівника ставала осьовою силою інституційного розвитку. Саме цей висновок — підкріплений як вітчизняною педагогічною традицією від О. Тисовського і С. Русової до В. Сухомлинського і А. Захаренка, так і сучасними теоріями трансформаційного лідерства.

Повномасштабна війна стала каталізатором радикальних змін, виокремивши новий, адаптивний етап розвитку системи. ЗПО трансформувалися з суто освітніх установ у мультифункціональні центри психосоціальної підтримки, хаби стійкості та осередки національно-патріотичного спротиву. Сьогодні фактор соціальної відповідальності стає домінуючим в управлінні. Він включає:

- забезпечення безпекового середовища
- інтеграцію внутрішньо переміщених осіб в освітній процес;
- подолання освітніх втрат та психологічну реабілітацію дітей війни;
- демаргіналізація дітей та молоді.

Менеджмент у цей період набуває ознак антикризового, адаптивного управління, де швидкість прийняття рішень, емпатія керівника та резильєнтність команди стають критичними факторами інституційного виживання [106].

Узагальнюючи історико-системний аналіз, можна стверджувати, що соціальна відповідальність закладів позашкільної освіти еволюціонувала від етичної категорії до ключової управлінської функції. У сучасній науковій парадигмі соціальну відповідальність ЗПО слід розглядати як інтегральну характеристику менеджменту, що передбачає добровільне прийняття закладом зобов'язань перед стейкхолдерами- дітьми, батьками, громадою, державою щодо забезпечення якості освіти, інклюзивності, безпеки та сталого розвитку регіону. Це корелює з концепцією корпоративної соціальної відповідальності, де соціальна відповідальність виступає інструментом стратегічного розвитку, підвищення іміджу та конкурентоспроможності закладу. Відтак, ефективна модель менеджменту ЗПО має базуватися на розумінні того, що заклад є не просто надавачем освітніх послуг, а активним агентом соціальних змін та гарантом психологічної стабільності громади в умовах турбулентності [107].

У контексті трансформації управлінської парадигми, фактор соціальної відповідальності закладів позашкільної освіти набуває статусу не просто етичної надбудови, а фундаментального, системоутворювального елемента менеджменту. Якщо у класичних моделях управління («науковий менеджмент» Ф. Тейлора, адміністративна школа А. Файоля) пріоритетом була економічна та процесуальна ефективність, то в сучасній педагогіці та теорії освітнього менеджменту соціальної відповідальності трактується як базовий принцип інституційної стійкості та легітимності закладу в очах громади [108].

Науковий дискурс ХХІ століття розглядає соціальну відповідальність ЗПО як багатовимірний конструкт, що базується на концепції сталого розвитку. З управлінської позиції це означає кардинальну зміну місії керівника: він перестає бути лише адміністратором, відповідальним за бюджет і стан людського капіталу, і стає соціальним архітектором, який інтегрує заклад у широке поле суспільних взаємодій. Згідно з доповіддю міжнародної комісії UNESCO «Reimagining our

futures together: a new social contract for education» (2021), освіта має функціонувати як спільне благо, а управління нею повинно базуватися на принципах співробітництва та солідарності [109].

Менеджмент на засадах ідеї соціальної відповідальності вимагає від керівника створення умов для рівного доступу до якісної позашкільної освіти всіх категорій дітей, незалежно від психофізичного розвитку, соціального статусу чи місця проживання. Це передбачає не лише архітектурну доступність (пандуси, укриття), а й «ментальну безбар'єрність» педагогічного колективу. Як зазначають українські дослідники інклюзії (А. Колупаєва, М. Супрун), управлінське рішення про впровадження інклюзії є актом високої соціальної зрілості закладу, що трансформує його організаційну культуру [110;111].

Соціально відповідальний менеджмент передбачає проактивну позицію закладу у вирішенні локальних проблем: екологічних (станції натуралістів), технологічних (STEM-центри), культурних (мистецькі школи). Керівництво закладу має вибудовувати стратегію розвитку, синхронізовану зі Стратегією розвитку територіальної громади, забезпечуючи тим самим «третю місію» освіти — служіння суспільству [112].

Етично-ціннісний вимір ЗПО проявляється у формуванні прозорих процедур прийняття рішень, академічній доброчесності, дотриманні кодексу корпоративної етики та вихованні у здобувачів освіти громадянської свідомості. Менеджмент, заснований на цінностях, забезпечує високий рівень довіри до закладу, що є критичним ресурсом в умовах інформаційного суспільства.

Отже, з управлінської точки зору, інтеграція фактора соціальної відповідальності означає перехід від технократичної моделі (орієнтація на показники, звіти, контроль) до соціально гуманістичної моделі (орієнтація на людину, вплив, партнерство). Керівництво ЗПО не може обмежуватися лише адміністративною ефективністю; воно зобов'язане забезпечувати соціальну ефективність.

Такий підхід корелює з теорією стейкхолдерів американського теоретика менеджменту Едварда Фрімана, адаптованою до освітньої сфери: ефективність

менеджменту вимірюється здатністю збалансувати інтереси всіх зацікавлених сторін — від дитини та батьків до місцевої влади та держави в цілому. В умовах воєнного стану в Україні цей аспект набув екзистенційного значення: соціальна відповідальність ЗПО трансформувалася у здатність забезпечити психологічну резильєнтність учасників освітнього процесу та стати осередком національної єдності [113].

Здійснений історико-системний та ретроспективний аналіз генезису позашкільної освіти в Україні дозволяє сформулювати узагальнюючі висновки, що визначають логіку подальшого наукового пошуку.

По-перше, встановлено, що еволюційна траєкторія позашкільної освіти не є лінійним процесом накопичення кількісних змін, а являє собою складну діалектичну трансформацію сутнісних характеристик системи. Вона пройшла шлях від локальних, спорадичних культурно-просвітницьких ініціатив (доінституційний етап) через жорстко регламентовану державну інституційну систему (радянський період) до сучасної відкритої соціально відповідальної освітньої екосистеми. Ця екосистема характеризується полісуб'єктністю, мережевою взаємодією та інтеграцією у глобальний простір освіти протягом життя.

По-друге, виявлено фундаментальну суперечність між новим змістом діяльності ЗПО та застарілими формами управління. Сучасний заклад позашкільної освіти функціонує в умовах високої ентропії конкуренції за здобувача та ресурсних обмежень. Така трансформація об'єктивно делегітимізує традиційні командно-адміністративні методи і потребує впровадження нових організаційно-педагогічних засад менеджменту. Ці засади мають відповідати принципам відкритості системи, варіативності запитів та громадоцентричного врядування, де громада виступає не пасивним споживачем, а активним замовником і партнером.

По-третє, доведено, що в умовах сучасних суспільних викликів фактор соціальної відповідальності трансформується з етичної декларації у ключовий системоутворювальний елемент менеджменту. Соціальна відповідальність виступає інтегратором, що поєднує освітню, виховну та безпекову функції закладу,

забезпечуючи його інституційну стійкість. Ефективний менеджмент ЗПО сьогодні — це менеджмент соціального впливу та партнерства.

Таким чином, виявлені історичні тенденції та актуальні виклики створюють необхідне концептуальне та епістемологічне підґрунтя для подальшого теоретичного аналізу. Вони актуалізують потребу в деталізації специфіки наукового менеджменту в позашкільлі, розкритті його функціональної структури та інструментарію, що стане предметом дослідження у наступному підрозділі.

1.2. Аналіз специфіки та особливостей менеджменту закладів позашкільної освіти

Менеджмент у сфері освіти в сучасному академічному дискурсі постає не просто як сукупність технічних регламентів чи адміністративних процедур, а як складна, поліпарадигмальна та міждисциплінарна галузь знань. Вона синтезує положення загальної теорії управління, педагогіки, соціології освіти, психології праці, теорії прийняття рішень та сучасної теорії організацій. Фундаментальна сутність менеджменту полягає у цілеспрямованому, методологічно обґрунтованому, системному впливі на функціонування та розвиток освітніх систем для досягнення стратегічних цілей, що мають високу соціальну валентність та прогностичну цінність [114].

Епістемологічний аналіз дозволяє стверджувати, що менеджмент в освіті пройшов складну еволюцію від класичного «тейлоризму», орієнтованого на ефективність процесів, системного школознавства, до сучасних гуманістичних концепцій «людських стосунків» та «організацій, що навчаються».

В українському освітньому просторі феномен менеджменту ґрунтовно експлікований у фундаментальних працях В. Кременя (філософія освіти), В. Крижка (менеджмент освіти), Л. Калініної (стратегічне управління), В. Луначека (професійний розвиток керівників), С. Ніколаєнка (управління якістю) та інших дослідників. У їхньому трактуванні управління освітою — це інтегративний процес координації людських, інформаційних, матеріальних, фінансових, ціннісних ресурсів, спрямований на забезпечення якості освіти та розвиток особистості.

Варто зазначити, що в сучасній науці існує термінологічна дискусія щодо співвідношення понять «управління» (administration) та «менеджмент» (management). Якщо «управління» традиційно асоціюється з вертикальною ієрархією та виконанням державних директив, то «менеджмент» передбачає гнучкість, горизонтальну взаємодію, орієнтацію на ринок освітніх послуг.

Проте менеджмент у позашкільній освіті вимагає окремої, специфічної концептуалізації. Він оперує в унікальних умовах, де відсутній державний примус до навчання, що кардинально змінює архітектуру управлінського впливу. Керівник ЗПО не може покладатися виключно на адміністративний ресурс; він змушений застосовувати інструменти маркетингу, PR-технологій, мотивації та педагогічного лідерства, щоб залучити та утримати контингент вихованців.

Таким чином, менеджмент ЗПО — це специфічна сфера управлінської діяльності, що поєднує в собі ознаки соціального менеджменту, педагогічного менеджменту та менеджменту неприбуткових організацій.

Управлінська вертикаль закладів позашкільної освіти має трансформуватися з контролюючої у сервісну, орієнтовану на забезпечення якості надання, виконання та засвоєння освітніх послуг. Це підтверджується останніми законодавчими ініціативами, спрямованими на розширення автономії закладів освіти та створення індивідуальних освітніх траєкторій, де позашкільна освіта відіграє роль «соціального ліфта» [115].

Відповідно до теми нашого дослідження необхідно розтлумачити розуміння ключового концепту «організаційно – педагогічні засади». У науковій літературі концепт «засади» традиційно тлумачиться як вихідні, фундаментальні положення, що визначають сутність і спрямованість будь-якої системи чи процесу. Згідно з визначенням С. Гончаренка засади — це «основоположні принципи, вихідні позиції, що утворюють теоретико-методологічний фундамент педагогічної концепції» [116]. О. Мармаза розширює цю дефініцію стосовно управлінського контексту, трактуючи організаційно-педагогічні засади як систему взаємопов'язаних умов, принципів та механізмів, що регламентують побудову та функціонування освітньої організації з метою досягнення прогнозованих

педагогічних результатів [114]. Г. Єльнікова наголошує на системному характері цих засад та їхній здатності забезпечувати «ізоморфізм між структурою управлінської системи та структурою освітнього процесу» — тобто відповідність між тим, як організована влада, і тим, як здійснюється навчання [117].

Імперативним методологічним підходом до розуміння природи організаційно-педагогічних засад у нашому дослідженні є синергетичний підхід. Відповідно до нього, засади розглядаються не як незалежні регламенти, а як взаємопосилювальні, мультиплікативні компоненти єдиного цілого. Синергетика — теорія самоорганізації складних систем (І. Пригожин, Г. Гакен, В.Кремень, П. Саух, О. Дубасенюк, В. Огнев'юк, В. Ільїн) — дозволяє зрозуміти, чому зміна навіть одного компонента засад (наприклад, запровадження цифрового моніторингу) здатна спричинити нелінійні, «каскадні», порогові трансформації у всій системі менеджменту закладу. Такий підхід є принципово важливим для ЗПО, де складність соціально-педагогічного середовища виключає можливість лінійного управлінського впливу.

На думку філософа В. Лутая, «... синергетика є новим проривом у розумінні співвідношення загального та специфічного у розвитку усіх явищ світу, в тому числі і в освітній галузі» [118].

Філософ В. Буданов визначив, що стосовно освіти запровадження синергетики в управлінській процес відбувається за трьома напрямками.

1. Синергетика освіти (synergetics of education) — синергетика, застосована до аналізу самих засад процесу освіти, парадигмування становлення особистості.

2. Синергетика для освіти (synergetics for education) — запровадження інтегративності на всіх етапах циклу навчання, які передбачають наявність різноманітних моделей і технологій управління.

3. Синергетика в освіті (synergetics in education) — впровадження у спеціальні дисципліни матеріалів, що ілюструють дію принципів синергетики у відповідних предметних полях [119].

Ми претендуємо на створення і запровадження моделі менеджменту ЗПО з ментальними характеристиками (Кеннет Крейк, Стів Круг, Дональд Норман). До

ментальної компоненти включають стійкі, переважно неусвідомлені психофізіологічні та соціокультурні стереотипи, архетипи, базовані на природно-історичному досвіді, етнічні особливості поведінки, моральні норми та ціннісні орієнтації, що формують унікальну ідентичність, мова, образ життя, соціальний статус, думки, почуття, емоції [120]. Ментальна модель менеджменту ЗПО - це об'єктивний концептуально реалізований підхід, який, відображаючи, відтворюючи і посилюючи гуманістичний, антропологічний компонент процесу управління, здатний виявляти нову інформацію про ресурси, характеристики і прагнення суб'єктів управління. Декодування цієї інформації передбачає отримання масиву знань в цілому про «світ» здобувачів, педагогів, батьків їх соціальний та етнокультурний контекст. Поетеса Ліна Костенко назвала це «гуманітарною аурую нації». Ореол, аура - це дуже тонка матерія, це не панцир і не щит, а, проте, нації, які мають ауру, надбану віками, захищені надійніше. Результат – запровадження сучасних гуманістичних технологій менеджменту *soft power* і *consulting* [121].

Механізмом запровадження менеджменту до ЗПО є процес формування. У довідковій літературі концепт «формування» трактується як надавати чому-небудь певної форми, вигляду; створювати, надаючи якоїсь структури; організувати; складати [122]. Цим концептом (метаморфозія) ще у 399 році до нашої ери послуговувався Платон. Його природа збагатилася в ідеї Л. Виготського про «зону найближчого розвитку» [123].

Процес формування відбувається за певних умов. Умови – це необхідна обставина, яка робить можливим здійснення, створення, утворення чого-небудь або сприяє чомусь [122]. Ми розглядаємо педагогічні умови як чинник впливу на характер і якість реалізації менеджменту в позашкільній освіті. На думку Є. Хрикова педагогічні умови мають бути викладені у формі чітких правил із конкретним формулюванням (розроблення, забезпечення, супровід, підтримка тощо). Педагогічні правила – це положення, які описують педагогічну діяльність, спрямовану на досягнення певної мети в певних умовах. Правила є перехідним ланцюгом від теорії до практики. За допомогою правил (на відміну від

закономірностей) навчання та виховання не можна прогнозувати розвиток педагогічних явищ, що зайвий раз доводить їхню практичну спрямованість [124].

Для вжитку у професійному освітньому середовищі ми пропонуємо авторське визначення: *«організаційно-педагогічні засади формування менеджменту закладу позашкільної освіти»* — це теоретично обґрунтована та практично верифікована система принципів, структурних умов, авторських ідей та технологічних інструментів, що визначають логіку побудови, функціонування і розвитку системи управління закладом позашкільної освіти як відкритої соціально-педагогічної системи, орієнтованої на досягнення якісних освітніх результатів та інституційної спроможності в умовах соціальної невизначеності.

У науковій традиції організаційно-педагогічні засади диференціюються за кількома класифікаційними підходами (В.Кремень, С.Гончаренко, В.Луговий, О.Биковська). Відповідно до рівня узагальнення виокремлюють: *методологічні засади* (філософські підвалини управлінської парадигми), *теоретичні засади* (наукові концепції, моделі) та *технологічні засади* (конкретні алгоритми та інструменти управлінської діяльності). За функціональним призначенням виокремлюють: *структурно-організаційні засади* (принципи побудови організаційної структури закладу), *процесуально-діяльнісні засади* (принципи організації управлінських процесів), *ціннісно-орієнтаційні засади* (аксіологічна основа управлінської культури) та *ресурсно-забезпечувальні засади* (принципи управління кадровими, фінансовими та матеріальними ресурсами).

У контексті специфіки позашкільної освіти як галузі, що функціонує на засадах добровільності, варіативності та неформальності, до вищезазначеної класифікації вважаємо за необхідне додати ще одну групу — *комунікативно-партнерські засади*, що відображають принципи взаємодії закладу з громадою, батьками, стейкхолдерами та іншими суб'єктами соціального партнерства. Саме ця група є специфічною для ЗПО і відрізняє менеджмент позашкілля від управління закладами формальної освіти: директор ЗПО не може примусити дитину залишатись у закладі наказом — він може лише зацікавити, надихнути, побудувати середовище, в якому дитина захоче бути.

Принципово важливою характеристикою запропонованої класифікації організаційно-педагогічних засад є їхня контекстуальна обумовленість: кожен з означених принципів набуває специфічного змісту в умовах позашкільної освіти, що відрізняє пропонувану модель від загальних концепцій освітнього менеджменту. Так, принцип людиноцентризму у ЗПО означає не лише орієнтацію на освітні результати, а й відповідальність за психоемоційне благополуччя дитини, яка приходить до закладу добровільно і залишиться там лише тоді, коли відчує себе безпечно, цікаво та значущо. Саме ця специфіка робить менеджмент ЗПО одночасно складнішим і відповідальнішим, ніж менеджмент закладів формальної освіти, де відвідуваність гарантується законодавчо. У контексті сучасної парадигми менеджменту, заклад позашкільної освіти інтерпретується не як замкнена, самодостатня адміністративна одиниця, а як відкрита, динамічна соціально-педагогічна система. Цей методологічний підхід, що базується на загальній теорії систем та синергетики, є домінуючим у вітчизняному науковому дискурсі [9].

Провідні українські дослідники позашкільної освіти — О. Биковська, Г. Пустовіт, В. Вербицький, О. Литовченко, І. Мосякова — одностайно наголошують, що сутність «відкритості» ЗПО полягає у його здатності до постійного енергоінформаційного обміну із зовнішнім середовищем. Відкритість менеджменту ЗПО - це всеосяжна концепція, яка характеризується орієнтацією на прозорість та співпрацю; транспарентність означає доступність знань, технологій та інших ресурсів; прозорість дій; проникність організаційних структур; та інклюзивність участі.

На відміну від школи, яка часто функціонує в консервативних форматах, позашкільня перебуває у стані перманентної ентропійної взаємодії з громадою, сім'єю, ринком праці, бізнес-структурами та іншими суб'єктами локальної освітньої екосистеми. Ця відкритість є умовою інституційного виживання закладу [125].

Фундаментальною відмінністю ЗПО від закладу загальної середньої освіти є принцип добровільності. Якщо школа має гарантований контингент, то ЗПО функціонує в умовах квазіринкової конкуренції. Склад вихованців є нестабільним

і залежить виключно від привабливості освітньої пропозиції. З точки зору менеджменту, це вимагає імплементації інструментів освітнього маркетингу та брендингу. Менеджмент має бути спрямований на постійне підтвердження актуальності послуг. Як зазначає О. Литовченко, соціальний імідж закладу стає ключовим нематеріальним активом, яким потрібно професійно управляти [97].

Відкритість системи робить її надзвичайно чутливою до змін у суспільстві. Менеджмент ЗПО не може бути постійно реактивним та реагувати постфактум; він має бути прогностичним, випереджальним. Керівник повинен діяти як тренд-вотчер (trend watcher), випереджаючи запити громади на нові компетенції (наприклад, введення курсів робототехніки, медіаграмотності чи тактичної медицини ще до того, як це стане масовим трендом). О. Биковська підкреслює, що така прогностичність реалізується через механізм перманентного моніторингу соціокультурного середовища, що дозволяє трансформувати заклад позашкільної освіти у суб'єкт соціального проектування та осередок соціальних інновацій у громаді [29].

Управління ЗПО ускладнюється необхідністю гармонізації полярно різних напрямів діяльності в межах однієї інституції (від авіамоделювання і ІТ до класичної хореографії та арт-терапії). Менеджмент має забезпечувати синергію цих векторів, створюючи умови для крос-функціональної взаємодії педагогів. Це вимагає від керівника володіння специфічними компетентностями інтегратора, здатного об'єднати різномірний колектив (художників, інженерів, музикантів) навколо єдиної місії та стратегії закладу.

Особливої уваги заслуговує позиція І. Мосякової, яка у своїх дослідженнях ґрунтовно доводить, що управління таким багатопрофільним закладом має виразно творчо-орієнтований характер. В умовах автономії відбувається трансформація рольової моделі керівника від «адміністратора-контролера», який слідкує за дотриманням інструкцій до «фасилітатора педагогічних ініціатив», який створює систему підтримки талантів [31].

Це зумовлює необхідність переходу від жорстких лінійно-функціональних ієрархічних структур управління до гнучких мережових або матричних структур,

де влада розподіляється залежно від компетенції та конкретного проекту, а не посади. Тільки така форма здатна забезпечити адаптивність ЗПО як відкритої системи в умовах невизначеності.

Угорський інтегральний теоретик, філософ науки Ервін Ласло (Ervin Laszlo) підкреслює, що наприкінці ХХ ст. людська цивілізація увійшла в «епоху біфуркацій», породжену інтерференцією циклічних соціокультурних процесів на нестійкому кордоні екстенсивного техногенного розвитку, прискорюються процеси самоорганізації нового інформаційного суспільства, механізми якого повинні стати гарантами «м'якого сценарію виходу» з планетарної кризи [126].

З 1990 року американським політолог Джозеф Най (Joseph S. Nye) запровадив до наукового вжитку концепт менеджменту «м'яка сила». Категорія «м'яка сила» — це здатність досягати результатів через переконання і привабливість, а не через примус чи гроші. Загалом трактування «м'якої сили» пов'язане з певною метою: підпорядкувати опонента власним інтересам й змусити його пристати на потрібні умови, а також виправдати власні дії з огляду на ситуацію. При цьому вибір інструментарію повністю залежить від складності ситуації [127].

Британський філософ Майкл Полані (Michael Polanyi) запровадив до психології освітнього менеджменту концепт «невимовні знання», який імпліцитно притаманний освітньому середовищу ЗПО. Чим більше реалій ми можемо оцифрувати (артикулювати), чим більше у нас з'являється технологій, тим ціннішими стають речі, які неможливо оцифрувати. І одним з таких феноменів є «мовчазне» знання. Це вправні руки, приємна постать, манери поведінки, розумні, зрозумілі слова керівника гуртка. Це натхнення, зрозуміла і прийнятна управлінська діяльність директора ЗПО. Для того, щоб отримати це знання учню необхідно знаходитися поруч, бачити та спілкуватися з мудрим майстром, педагогом, керівником [128].

Неявне знання пов'язане з практичним досвідом індивіда. До неявного знання належать уміння, навички, здібності, почуття людини. Неявне знання є унікальним ресурсом, який складно скопіювати. Неартикульоване, «мовчазне» знання не викладається в підручниках та посібниках, його не можна виявити в наукових

монографіях та журнальних статтях. Воно передається або під час безпосередніх особистих контактів з педагогом, або у процесі спільних експериментальних досліджень. Передається це знання під час спілкування, такого, як стажування, конференції, спільні роботи.

Для управлінських рішень керівника ЗПО ці знання набувають форми особистої мудрості, інтуїції та прозрінь. Це компоненти ще одного феномену — харизми особистості [128]. Все це - місія ЗПО. Саме тут, в системі STEM(STEAM)-освіти, GIG-освіти, що є дидактичною платформою ЗПО вся комунікація, явна і неявна будується на принципах «мовчазного знання».

Особливого наукового осмислення у контексті організаційно-педагогічних засад менеджменту ЗПО потребує феномен управлінського дорадництва — явище, що набуває системного значення в умовах стандартизації освітньої діяльності та трансформації ролі педагогічного працівника. У тезах наукової доповіді О. Балабана «Управлінське дорадництво в закладі позашкільної освіти як форма адаптації педагогічних працівників до стандартизації діяльності» досліджується специфічний управлінський феномен, що виникає на перетині двох процесів: зовнішнього тиску стандартизації та внутрішньої потреби педагога у смисловій підтримці своєї діяльності. Дорадництво традиційно трактується як консультативно-підтримувальна діяльність, спрямована на допомогу суб'єкту в усвідомленні власної проблеми та виборі оптимальних шляхів її вирішення [129].

Професорка Н. Гузій в Українському державному університеті ім. М. Драгоманова започаткувала підготовку педагогів-дорадників на рівні магістратури за освітньо-професійною програмою «Педагогічне дорадництво» за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки. Виникає управлінське дорадництво як цілеспрямована система консультативної взаємодії між керівником ЗПО та педагогічним колективом, що забезпечує адаптацію педагогічних працівників до вимог стандартизації без руйнування їхньої творчої та педагогічної ідентичності.

Управлінське дорадництво у нашому трактуванні виконує функцію «перекладача» між мовою бюрократичного стандарту та мовою педагогічної творчості. Воно реалізується через три організаційні форми: індивідуальне

дорадництво (персональні консультативні сесії керівника з педагогом щодо стандартизації конкретної освітньої програми), групове дорадництво (методичні мікрогрупи, де педагоги спільно аналізують вимоги стандартів і виробляють колективні рішення), та рефлексивне дорадництво (аналіз управлінських ситуацій через кейс-метод, де попередній досвід переосмислюється у контексті нових вимог). Принципово важливою ознакою управлінського дорадництва є його контекстуальна вбудованість у систему менеджменту ЗПО: дорадництво не є зовнішньою послугою (на кшталт запрошення консультанта), а вбудованою управлінською функцією керівника, реалізованою у повсякденних взаємодіях із педагогічним колективом. На відміну від інструктажу (що нав'язує конкретне рішення) та супервізії (що оцінює якість роботи), дорадництво спирається на принцип суб'єктної активності — консультант не вирішує проблему замість педагога, а розширює його рефлексивний горизонт, допомагаючи самому знайти оптимальне рішення. У цьому сенсі дорадництво є більш коректною формою підтримки, ніж директивне методичне керівництво, яке нівелює суб'єктність педагога.

Одним із радикальних викликів для теорії і практики менеджменту ЗПО є явище, яке ми позначаємо метафорою «заклад без стін». Фраза «школа без стін» є філософією освіти (концепт альтернативних шкіл, підхід Реджіо Емілії — місто на півночі Італії), яка виходить за рамки традиційних кордонів навчання, заохочуючи дослідження та отримання нового досвіду. У ньому підкреслюється, що навчання може відбуватися будь-де, чому сприяють технології, що робить освіту більш динамічною, гнучкою та актуальною. Теоретиком підходу «школа без стін, простір як «третій учитель», став італійський педагог Лоріс Малагуччі, який спирався на ідеї Жана Піаже, Лева Виготського, Марії Монтессорі та інших [130].

Ідея актуалізувалася з 2022 року з початком повномасштабної агресії проти нашої держави та тимчасової окупації наших територій. Ця метафора описує реальний управлінський досвід — функціонування закладу позашкільної освіти в умовах, коли його фізична інфраструктура (будівлі, майстерні, зали) є недоступною внаслідок окупації, бомбардувань чи евакуації, але інституційна ідентичність,

педагогічний колектив та освітня місія зберігаються і продовжують реалізовуватися [131].

На прикладі Палацу дітей та молоді Бердянської міської ради, евакуйованого з тимчасово окупованої території міста Бердянськ та релокованого в місто Запоріжжя, ми маємо можливість дослідити трифазний формат управлінської адаптації. Перша фаза — «виживання»: керівник переорієнтовує заклад з офлайн- на онлайн-, зберігаючи зайнятість педагогів та контакт з вихованцями у розосередженому режимі. Друга фаза — «стабілізація»: у місці релокації формується нова локальна спільнота, заклад «проростає» в нове середовище через мережеві партнерства, оренду приміщень, інтеграцію з місцевими структурами. Третя фаза — «нова ідентичність»: заклад перестає ідентифікуватися виключно з конкретним будинком і стає мережевим ресурсом, що однаково ефективно функціонує у фізичному, цифровому та гібридному просторах.

Цей феномен має глибокий теоретичний вимір та практичний кейс. По-перше, він спростовує уявлення про «заклад» як синонім «будівлі» та пропонує нову онтологію ЗПО: заклад — це насамперед спільнота учасників освітнього процесу, об'єднана спільною місією та цінностями, а будівля є лише одним із її ресурсів, і не обов'язково ключовим. По-друге, він демонструє, що резильєнтність інституції визначається не матеріально-технічною базою, а якістю людського та соціального капіталу: при сильному педагогічному колективі, довірі між адміністрацією, педагогами і вихованцями та розгалуженій партнерській мережі заклад здатний функціонувати навіть за повної втрати фізичної інфраструктури. По-третє, цей досвід розкриває управлінський потенціал кризи: вимушена деінституалізація змусила керівників переосмислити усталені управлінські практики, відмовитися від бюрократичної ригідності і по суті реалізувати ті принципи адаптивного менеджменту, про які теорія говорила роками, але які у «мирних» умовах часто залишалися декларативними [132].

У концептуальному плані «заклад без стін» є прикладним втіленням ідей «організацій без кордонів» — концепції, розробленої в теорії організацій та розвинутої у контексті відкритої освіти [133]. Відповідно до цієї концепції,

найбільш стійкими та інноваційними є організації, що здатні виходити за межі власних інституційних кордонів, формуючи «зовнішні нейрони» — стійкі зв'язки з іншими системами. Для менеджменту ЗПО це означає формування мережевої архітектури управління: керівник стає не «охоронцем будівлі», а «архітектором мережі», що об'єднує заклад з ресурсами громади, бізнесу, культури та інших освітніх організацій. Досвід Бердянського ПДМ є переконливим емпіричним підтвердженням продуктивності такої моделі в умовах воєнного часу та становить важливий компонент організаційно-педагогічних засад, запроваджених у нашому дослідженні.

Глибокий системний аналіз специфіки функціонування закладів позашкільної освіти як відкритих соціально-педагогічних систем дозволяє виокремити домінуючі критеріальні ознаки, що визначають унікальність управлінського циклу в цій сфері.

Фундаментальною відмінністю ЗПО є відсутність законодавчого примусу до навчання. Ця обставина докорінно змінює природу управлінського впливу: менеджмент трансформується з адміністративно-наказового в мотиваційно - стимулюючий. Управлінська діяльність тут спрямовується на реалізацію стратегії «маркетингу залученості». Керівник має створити таке освітнє середовище, де внутрішня мотивація дитини та її інтерес стають головним двигуном освітнього процесу. Це вимагає від менеджменту постійного моніторингу задоволеності учасників освітнього процесу та впровадження клієнтоорієнтованих підходів. Як зазначають дослідники психології управління в умовах добровільності менеджер керує не стільки процесами, скільки мотиваційним полем закладу, запобігаючи відтоку контингенту [134].

ЗПО часто поєднує під одним дахом полярно різні напрями діяльності: від технічної творчості (робототехніка, конструювання) до художньо-естетичного циклу (хореографія, живопис) та гуманітарного або фізкультурно-оздоровчого напрямку. Керівник закладу виступає в ролі системного інтегратора, який має забезпечити методологічну єдність та корпоративну цілісність цього різноманітного простору. Менеджмент у цьому контексті передбачає створення

наддисциплінарних проєктів (наприклад, STEAM-проєкти, де поєднуються наука і мистецтво), що забезпечує синергетичний ефект розвитку дитини. Управління поліпрофільністю вимагає від керівника високої ерудиції та здатності бачити точки дотику між різними освітніми напрямками [31].

Якщо заклад загальної середньої освіти значною мірою орієнтований на академічний результат та засвоєння освітніх стандартів, то менеджмент ЗПО фокусується на соціалізації, формуванні «м'яких навичок» та громадянському становленні особистості. Академік І. Бех наголошує, що виховний простір позашкілля є пріоритетним для формування ціннісної сфери особистості. Відповідно, управлінські рішення в ЗПО (від кадрових призначень до затвердження планів заходів) завжди мають глибокий етичний та виховний підтекст. Менеджер управляє не просто передачею знань, а процесом соціалізації та інкультурації дитини. Це вимагає впровадження критеріїв оцінювання ефективності роботи закладу, що базуються на вимірюванні рівня вихованості, емоційного інтелекту та соціальної компетентності вихованців [135].

Однією з ключових переваг позашкілля є гнучкість змісту освіти. Менеджмент забезпечує життєздатність закладу через постійний апгрейд освітніх програм, що є неможливим у більш консервативних та зарегульованих системах формальної освіти. Керівник ЗПО має застосовувати Agile-підходи до управління навчальним планом: швидко запроваджувати нові курси, що відповідають актуальним запитам ринку праці та інтересам дітей (наприклад, блогінг, кібербезпека, дрон-рейсинг), та безболісно закривати неактуальні напрями. Ця здатність до «швидкого прототипування» освітніх послуг є ознакою ефективного менеджменту в умовах невизначеності.

Специфіка ЗПО полягає в тому, що «брендом» закладу часто виступає не сама установа, а конкретний педагог-майстер (керівник гуртка, тренер, хореограф), на «ім'я» якого приходять діти. Втрата такого фахівця може призвести до втрати цілого напрямку роботи. Тому управління персоналом у ЗПО набуває ознак талан-менеджменту. Це означає перехід від стандартних кадрових рішень до стратегії пошуку, розвитку та утримання унікальних фахівців. Менеджер має створити

умови для творчої самореалізації педагога, забезпечити йому психологічну підтримку та свободу професійних дій. Як зазначають дослідники професійного розвитку, якість освітнього процесу безпосередньо пов'язана з професійним і особистісним розвитком педагога, а рівень його компетентності впливає на розвиток вихованців, що актуалізує значення гуманістично орієнтованого педагогічного середовища [136].

Менеджмент закладів позашкільної освіти — це складний, багатовимірний процес, що базується на синергії управлінських, педагогічних, аксіологічних, маркетингових та кадрових технологій. Ігнорування будь-якої з наведених детермінант призводить до дисфункції системи та втрати закладом своєї інституційної спроможності.

У системі закладів позашкільної освіти класична функціональна модель менеджменту, розроблена засновником адміністративної школи Анрі Файолем, проходить суттєву онтологічну реконцептуалізацію. В умовах відкритості системи та добровільності навчання ці функції наповнюються новим змістом, трансформуючись із інструментів жорсткого адміністрування у технології м'якого управління та педагогічного лідерства.

Посилюються наукові дискусії стосовно формування керунку «анти-менеджмент». К. Корсак ініціює запровадження методології сучасної науки «нооуправління», змістом якої є мудрі дії будь-якого обсягу та призначення, що базуються на незнаннях і ноотехнологіях (штучний інтелект, smart, nano) [137]. Сучасним варіантом цього управління є плюралістична модель управління. Вона передбачає свободу вибору переваг і діяльності, пошану чужого мислення тощо.

Проблеми анти-менеджменту в освіті досліджують Г. Луценко, Ю. Бех, П. Саух, Н. Геселева, Н. Заріцька, Й. Ситник, J. Appelo, K. Cloke, J. Goldsmith, E. László, L. Donaldson, R. Stacey.

Ми стаємо свідками, що принципи управління, які висувалися в межах чинних парадигм менеджменту, у низці способів здійснення управлінської діяльності не тільки перестали давати бажані результати, а, навіть, навпаки — почали породжувати негативні наслідки. А успіх усе частіше супроводжує тих, хто діє

відповідно до принципів «анти-менеджменту» – практики поведінки й діяльності, що протистоїть або упереджено налаштована в ставленні до інтересів і цілей усталеного, традиційного управління [138].

Л. Дональдсон (Lex Donaldson) стверджує, що поле менеджменту можливо реінтегрувати через «анти-менеджмент», взявши теорію структурних випадковостей, як основну теорію та додавши до неї вибірккові пропозиції з нових парадигм (в нашому дослідженні – різноманітність менеджерських рішень, успішних технологій в окремих ЗПО) [139].

Багато дослідників (Anthony Giddens, John R. Gribbin, Jim Collins, Mark Edward Henson, Martin Burlingame, Fred Coombs, William Paul Thurston, William G. Cunningham, Jeannette Vos) культивують думку, що анти-менеджмент повинен набувати форм антиентропійної побудови організації (здатної протистояти хаосу) як за структурою так і за функціями; подолати невизначеність та непередбачуваність. Ентропія, по суті, являє собою ступінь незворотності, міру дисипації (розсіювання), міру інфляції (знецінення) управлінської діяльності в сенсі її ефективної результативності.

Серед нооформ менеджменту освіти пропонуються: гібридне управління, нова управлінська культура, операційна модель адміністративного управління, емоційно – інтелектуальний менеджмент, реінжиніринг тощо [140].

У менеджменті ЗПО функція планування набуває ознак стратегічного сценарування. Керівник не просто розподіляє ресурси, а моделює майбутнє закладу в контексті розвитку освітнього ландшафту громади. Прогностична діяльність керівника ЗПО передбачає використання методів форсайту та SWOT-аналізу для виявлення зовнішніх загроз, таких як демографічні ями, конкуренція приватних студій та можливостей. Планування стає гнучким, адаптивним, орієнтованим на «цілі розвитку», а не лише на «цілі функціонування». Як зазначає Л. Калініна, стратегічне планування в освіті — це процес узгодження місії закладу з очікуваннями стейкхолдерів, що вимагає від керівника прогностичного мислення [99].

Функція організації трансформується зі створення жорсткої ієрархічної структури у дизайн освітнього середовища. Замість лінійного підпорядкування впроваджуються матричні та проєктні структури управління. Г. Мінцберг визначав це як «адхократію» — владу компетентності для вирішення конкретних завдань. Організаційна діяльність керівника ЗПО спрямована на створення умов для самореалізації та творчого пошуку педагогів і вихованців. Адміністративний порядок тут виступає лише фреймом, який забезпечує психологічну безпеку та свободу творчості. Менеджер виступає як архітектор соціальних зв'язків, забезпечуючи синергію між гуртками, батьківською громадою та партнерами [141].

У специфічних умовах позашкілля, де фінансові стимули часто обмежені тарифною сіткою, менеджерська функція мотивації набуває виняткового значення. Вона еволюціонує від зовнішнього стимулювання до запуску складних психологічних механізмів внутрішньої мотивації. Менеджмент тут спирається на теорію самодетермінації Е. Десі та Р. Райана [142], згідно з якою найвища продуктивність досягається через задоволення потреб у компетентності, автономії та приналежності. Керівник має створити атмосферу «поток» (М. Чіксентмігаї), де педагогічна творчість стає самоціллю [143]. Для вихованців мотивація будується на «педагогіці успіху» та гейміфікації освітнього процесу. Л. Карамушка, Н. Коломінський підкреслюють, що психологічна підтримка та профілактика професійного вигорання є ключовими інструментами мотиваційного менеджменту в освіті [144].

Найбільш радикальних змін зазнає функція контролю. У менеджменті ЗПО вона позбавляється карально-наглядного характеру і трансформується у м'який моніторинг якості та педагогічну супервізію. Головним індикатором ефективності стає не кількість вчитаних годин чи заповнених журналів, а динаміка особистісного зростання дитини та рівень її соціальної компетентності. Впроваджується формувальне оцінювання яке забезпечує зворотний зв'язок для корекції освітньої траєкторії. Як зазначає Г. Єльнікова, моніторинг в адаптивному управлінні — це інструмент прийняття рішень, а не засіб адміністративного тиску.

Контроль стає прозорим і партисипативним, залучаючи до оцінювання якості послуг батьків та самих вихованців [75].

Таким чином, трансформація управлінських функцій в закладах позашкільної освіти відображає перехід від парадигми «управління функціонуванням» до парадигми «управління розвитком», «створення смислів діяльності». Керівник, реалізуючи ці функції, діє не як адміністратор-бюрократ, а як лідер освітніх змін, що забезпечує інституційну спроможність закладу в умовах невизначеності.

Саме ця адаптивність стає фундаментом для розробки авторської моделі формування менеджменту ЗПО, створену на ментальних характеристиках. На відміну від лінійних управлінських моделей, ментальна модель базується на синергії контекстуального планування та розподіленої відповідальності. Такий підхід дозволяє трансформувати менеджмент ЗПО з процесу простого адміністрування у систему створення ціннісно-орієнтованого простору, що буде детально розгорнуто в межах авторської моделі у третьому розділі.

В системі засад менеджменту закладів позашкільної освіти визначальними імперативами, що детермінують зміст та стиль управлінської діяльності, виступають засади гуманізму, інноваційність та випереджальність. Ці категорії трансформуються з абстрактних філософських понять у конкретні управлінські технології, визначаючи «обличчя» сучасного закладу.

Сучасна українська педагогіка, ґрунтуючись на фундаментальній філософії «людиноцентризму», визначає менеджмент в освіті як глибоко діалогічний, інтерсуб'єктний процес. У системі позашкільля, де дитина має право вільного вибору, цей принцип набуває абсолютної ваги. Менеджмент тут відмовляється від директивного, авторитарного стилю, оскільки в умовах творчого колективу він є контрпродуктивним і призводить до відчуження. Натомість утверджується модель суб'єкт-суб'єктної взаємодії та педагогіки партнерства. Керівник ЗПО виступає не як носій абсолютної істини, а як модератор ціннісного діалогу [145]. Це вимагає впровадження в управлінську практику:

- фасилітаційних технік — створення психологічно комфортних умов для розкриття потенціалу кожного педагога та вихованця;

- управління через цінності — коли рішення приймаються не на основі посадових інструкцій, а на основі спільного етичного кодексу;

- емпатійного сприйняття, емоційного лідерства, що дозволяє керівнику відчувати «соціальний пульс» колективу та запобігати конфліктам.

Заклад позашкільної освіти є природним інкубатором освітніх інновацій. Саме тут, завдяки відсутності жорстких державних стандартів, найшвидше апробуються нові технології: STEM/STEAM-освіта, медіаграмотність, робототехніка, проєктні методики, стартап-культура, сучасні цифрові навички. З управлінської точки зору, це вимагає від керівника здатності до стратегічного прогнозування та управління змінами. Менеджмент у цьому контексті оперує поняттям «позитивної дестабілізації». Це означає свідоме, кероване втручання до гомеостазу системи, постійний вихід за межі існуючих зон комфорту та стандартів заради розвитку. Керівник-інноватор має створити в закладі атмосферу толерантності до невизначеності, помилок, де експеримент заохочується, а невдача розглядається як досвід. Менеджмент інновацій передбачає перетворення ЗПО на «самонавчальну організацію» яка постійно генерує нове знання та транслює його в громаду [146].

Здійснений теоретико-методологічний аналіз дозволяє сформулювати узагальнююче визначення та окреслити фрейми менеджменту в нашому дослідженні. Менеджмент закладів позашкільної освіти — це специфічна, педагогічно зорієнтована, гуманістична та високоадаптивна управлінська система, спрямована на забезпечення інституційної спроможності і сталого розвитку закладу в умовах відкритості й невизначеності. Доведено, що його унікальна специфіка детермінована тріадою чинників:

- відкритістю системи, де присутній постійний енергоінформаційний обмін з соціумом;
- поліпрофільністю та добровільністю діяльності;
- пріоритетом соціальної відповідальності з орієнтацією на потреби громади та дитини [1].

Встановлено, що ефективне управління в цій сфері — це складне мистецтво балансування між адміністративною стійкістю та класичними функціями

менеджменту тут проходять глибоку реконцептуалізацію, набуваючи ознак стратегічного сценування, дизайну середовища та моніторингу якості освіти.

Виявлена специфіка та окреслені імперативи об'єктивно зумовлюють потребу у розробці та обґрунтуванні організаційно-педагогічних засад формування менеджменту ЗПО. Детальний аналіз цих засад у контексті реальної управлінської практики та діагностика стану їх впровадження стануть предметом дослідження у наступному підрозділі роботи.

1.3. Дослідження проактивних систем менеджменту у реальній практиці позашкільної освіти

Емпірична верифікація теоретичних засад і конструктів менеджменту в системі позашкільної освіти, обґрунтованих у попередніх підрозділах, вимагає застосування комплексного, багаторівневого системно-аналітичного інструментарію. Метою даного підрозділу є перехід від абстрактно-логічних моделей до аналізу реальної управлінської практики. Завдання полягає не лише у дескриптивному описі існуючих управлінських моделей, а й у виявленні латентних інноваційних патернів, що корелюють із сучасними глобальними та національними імперативами: децентралізацією влади, стратегічною автономією закладів, цифровою трансформацією та посиленням соціальної відповідальності в умовах невизначеності.

Методологічна архітектура дослідження на цьому етапі базується на конвергенції кількох стратегій.

Відповідно до методології досліджень відомого американського соціолога Роберта Їна (Robert K. Yin) стратегія кейс-стаді дозволяє досліджувати управлінські феномени в їхньому реальному контексті, де межі між феноменом і контекстом не є чіткими [147]. Для аналізу обрано репрезентативну вибірку установ ЗПО державного, обласного та комунального рівнів, що дозволяє застосувати метод «насиченого опису» [148]. Це дає змогу інтерпретувати управлінську практику не як статику, а як динамічну систему адаптації до викликів нашого суспільства та екстремальних умов воєнного стану.

Технічно ми здійснюємо вертикальне та горизонтальне порівняння управлінських систем:

- *Вертикальний вимір закладів із державною освітньою політикою* - аналіз узгодженості стратегій розвитку закладів із державною освітньою політикою та регіональними програмами;

- *Горизонтальний вимір* - зіставлення управлінських практик однопрофільних закладів (наприклад, центрів науково-технічної творчості) у різних регіонах для виявлення кращого досвіду.

- Емпіричну основу аналізу склав масив первинних джерел, що включає:

- статутні документи: для оцінки рівня юридичної та організаційної автономії;

- стратегії розвитку закладів (на 2023–2028 роки): для виявлення якості цілепокладання та культури менеджменту;

- публічні звіти керівників: як індикатор прозорості та підзвітності перед громадою;

- аналітичні доповіді національних координаторів для розуміння загальнодержавних трендів.



Рис. 1.1. Порівняння управлінських систем

Застосування цього інструментарію дозволяє виявити інноваційні управлінські патерни — стійкі моделі поведінки керівників, що забезпечують ефективність закладу. До таких патернів ми відносимо перехід від вертикального адміністрування до горизонтальної мережевої взаємодії, впровадження фандрайзингу як системної функції та цифровізацію управлінського документообігу.

Ключовим фокусом аналізу є вивчення того, як теоретичні принципи, декларовані в науковому дискурсі, імплементуються в реальну тканину управлінського життя. Такий підхід забезпечує верифікованість результатів та дозволяє сформувати емпіричний базис для розробки авторської (ментальної) моделі, що буде презентована у наступних розділах.

Емпіричний аналіз реальної управлінської практики дозволяє диференціювати управлінські впливи за рівнями їхньої інституційної валентності та масштабом стратегічних завдань. Вертикальна архітектура менеджменту позашкільної освіти в Україні не є простою ієрархічною драбиною; це складна багаторівнева система, де кожен рівень виконує унікальну функцію в забезпеченні цілісності державної освітньої політики.

Дослідження дозволило виокремити та схарактеризувати дві ключові моделі менеджменту ЗПО: на національному та регіональному рівнях. Саме вони є об'єктами нашого експериментального дослідження.

Кейс національного рівня: «Науково-освітня інтелектуальна мережа».

Національний центр «Мала академія наук України» (МАН України) функціонує як ключовий інституційний елемент системи позашкільної освіти науково-дослідницького спрямування, забезпечуючи інтеграцію освітньої, наукової та інноваційної діяльності у роботі з обдарованою молоддю. Управлінська модель закладу сформувалася як багаторівнева мережа, що поєднує принципи академічного наставництва, освітнього менеджменту та інтелектуальної мобільності учнівської молоді. Інституційна історія МАН України бере початок у 1960-х роках, коли в Україні була започаткована система учнівських наукових товариств, спрямована на залучення школярів до дослідницької діяльності. У

сучасному вигляді структура МАН була прийнята після здобуття Україною незалежності та поступово трансформувалася у розгалужену мережу регіональних відділень, що охоплює всі області України та об'єднує на 2026 рік двісті тисяч учнів, педагогів і науковців. Система Мала академія наук України забезпечує багаторівневе охоплення здобувачів освіти, яке має як стабільне ядро, так і варіативну event - складову: щорічно понад 200 тис. учнів безпосередньо залучені до науково-дослідницької діяльності (гуртки, секції, наукові товариства, підготовка та участь у конкурсі-захисті), що становить базовий показник функціонування системи; водночас через масові освітні програми, конкурси та проекти додатково охоплюється від 10 до 50 тис. учасників щороку, зокрема близько 14 тис. учнів беруть участь в окремих інтелектуальних конкурсах (наприклад, «МАН-Юніор»), а сукупне залучення до всіх етапів конкурсу-захисту може досягати до 100 тис. учнів залежно від року та формату проведення; таким чином, МАН функціонує як відкрита освітньо-наукова екосистема, у межах якої поєднуються постійні та ситуативні форми участі. Організаційна структура МАН України побудована за принципом мережевого управління, де центральний координаційний орган виконує функції стратегічного планування, методичного супроводу та координації діяльності регіональних територіальних відділень. До структури входять наукові відділення та секції за основними галузями знань. Кожне з відділень функціонує як мікросистема академічного наставництва, у межах якої учні виконують власні науково-дослідницькі проекти під керівництвом науковців закладів вищої освіти та наукових установ регіону.

Менеджмент МАН України реалізується через модель «освітньо-наукової екосистеми», у якій управлінський вплив здійснюється не лише через адміністративні механізми, а й через формування інтелектуального середовища співпраці між школою, університетом та академічною наукою. Основним інструментом управління виступає система всеукраїнських інтелектуальних заходів — насамперед Всеукраїнський конкурс-захист науково-дослідницьких робіт учнів-членів МАН України, а також наукові школи, експедиції, олімпіади, освітні форуми та дослідницькі проекти. Ці заходи виконують функцію не лише

презентації результатів учнівських досліджень, а й механізму виявлення та підтримки обдарованої молоді, а також моніторингу якості науково-дослідницької діяльності в регіонах. У сучасних умовах менеджмент МАН України еволюціонував у модель «національного центру розвитку інтелектуального потенціалу молоді». Ключовим продуктом діяльності установи є не лише освітня послуга, а формування дослідницьких компетентностей, наукового мислення та інноваційної культури учнівської молоді. У цьому контексті МАН виступає платформою інтеграції формальної, неформальної та позашкільної освіти, забезпечуючи розвиток STEM-освіти, цифрових дослідницьких лабораторій та міжнародних науково-освітніх партнерств. В умовах воєнного стану діяльність МАН України була переорієнтована на забезпечення безперервності науково-освітнього процесу, розвиток дистанційних дослідницьких форматів та підтримку інтелектуальної спільноти учнівської молоді як важливого ресурсу відновлення й розвитку держави.

Інший заклад національного рівня, що до 2025 року виконував роль методично-організаційного хабу для понад 600 закладів позашкільної освіти, на сьогодні є реформованою частиною МАН – це Український державний центр позашкільної освіти (УДЦПО), який функціонував в якості центрального інституційного вузла. Основним управлінським інструментом закладу є організація всеукраїнських масових заходів (конкурсів, фестивалів, виставок), які виступають не самоціллю, а засобом моніторингу якості освітнього процесу в регіонах. Менеджмент УДЦПО еволюціонував у модель «Центру компетентностей». Головним продуктом діяльності установи є не освітня послуга для дитини, як у локальних ЗПО, а методичний сервіс для педагогів і керівників: розробка типових навчальних програм, узагальнення передового досвіду, цифровізація галузі. В умовах воєнного стану УДЦПО виступив гарантом збереження єдиного освітнього простору, координуючи процеси дистанційного навчання та психологічної підтримки [103].

Кейс регіональної (обласної) ланки менеджменту проаналізовано на прикладі Комунального закладу Львівської обласної ради «Львівський обласний

центр науково-технічної творчості учнівської молоді» (ЛОЦНТТУМ). Заклад виступає ключовим медіатором між державною стратегією та локальною практикою громад. На прикладі Львівського центру ми спостерігаємо перехід до моделі відкритого адміністрування. Публічність управлінських документів (накази, річні плани, фінансові звіти, рейтинги гуртків) стає інструментом формування довіри громади та стейкхолдерів. Це корелюється з європейськими стандартами публічної підзвітності. Менеджмент обласного рівня фокусується на андрагогічно-педагогічній функції — підвищенні кваліфікації педагогічних кадрів регіону. Через систему семінарів-практикумів, методичних об'єднань та майстер-класів ЛОЦНТТУМ формує професійні спільноти, підсилюючи кадровий потенціал не лише власного закладу, а й територіальних громад області. Обласний центр виконує функцію «фільтра інновацій», відбираючи та адаптуючи кращі практики (STEM-лабораторії, робототехніка) для їх подальшого масштабування у сільських та міських ЗПО регіону. Такий підхід забезпечує вирівнювання якості освіти та доступність інноваційних послуг [149].

Порівняльний аналіз цих двох рівнів демонструє, що ефективність вертикалі інституційної координації залежить від чіткого розмежування функцій: державний рівень (УДЦПО) формує стратегію та стандарти, а регіональний рівень (ЛОЦНТТУМ) забезпечує їх адаптацію та імплементацію через розвиток людського капіталу. Ця синергія є критично важливою для збереження керованості системою в умовах децентралізації та соціальної турбулентності.

Найбільш інтенсивні, динамічні та показові управлінські трансформації емпірично зафіксовано на рівні великих міських Палаців, Центрив дитячої юнацької творчості та комунальних комплексних закладів позашкільної освіти. Саме тут, в умовах високої урбаністичної концентрації та жорсткої конкуренції з приватним сектором (студії розвитку, ІТ-школи, спортивні клуби), менеджмент змушений балансувати між бюджетними обмеженнями комунальної установи та імперативом інноваційного розвитку.

Аналіз управлінських практик дозволив нам типологізувати чотири успішні моделі функціонального менеджменту.

Модель проєктно-центрична реалізована в Київському Палаці дітей та юнацтва (КПДЮ). Трансформація системи позашкільної освіти в Україні в умовах децентралізації та євроінтеграційного курсу держави актуалізує необхідність перегляду концептуальних організаційно-педагогічних засад формування менеджменту відповідними закладами позашкільної освіти. Традиційна лінійно-функціональна модель менеджменту, що ґрунтувалася на принципах адміністративно-командного регулювання, за умов невизначеності, виявляє суттєву неадаптивність до динамічного соціокультурного середовища та не забезпечує ефективного використання ресурсного потенціалу закладів.

В цьому контексті Київський Палац дітей та юнацтва (КПДЮ) є репрезентативним прикладом інституційної трансформації, що реалізується на засадах проєктно-центричної моделі управління — системи організаційно-педагогічних відносин, у якій стратегічна місія закладу операціоналізується через портфель цілеспрямованих проєктів, а не через механічне виконання функціональних обов'язків відділами.

Методологічним підґрунтям зазначеної моделі слугує конвергенція кількох засад: теорії стейкголддерського менеджменту; концепції організацій, що навчаються; педагогіки компетентнісного підходу та проєктного менеджменту в публічному секторі. Синтез цих підходів дозволяє розглядати позашкільний заклад не як адміністративну одиницю з фіксованими функціями, а як динамічну педагогічну систему, що самоорганізується навколо ключових освітніх цілей і здатна адаптуватися до змінних потреб суспільства.

Ми встановили, що організаційно-педагогічні засади проєктно-центричної моделі охоплюють три взаємопов'язаних виміри: структурний (реконфігурація організаційної архітектури закладу під проєктну логіку), процесуальний (перебудова управлінських циклів відповідно до проєктного підходу) та ціннісний (реалізація ментальних екзистенціальних потреб, формування корпоративної культури, орієнтованої на результат і педагогічну інновацію). Саме поєднання цих вимірів зумовлює ефективність управлінської трансформації, унеможливаючи

редукцію реформи до суто технічних змін без глибинної перебудови педагогічної ідеології закладу.

Модель менеджменту КПДЮ імплементує технологію портфельного управління як системний механізм узгодження різноспрямованих освітніх ініціатив у цілісну стратегію розвитку. Управління портфелем проєктів Латишева А., Безверхнюк Т., Сенча І., Пеклун К. трактують як діяльність, спрямовану на досягнення стратегічних цілей організації шляхом формування, оптимізації, моніторингу і контролю, управління змінами портфеля проєктів в умовах певних обмежень. Управління портфелем проєктів забезпечує зв'язок між рівнем стратегічного управління в організації і рівнем управління проєктами і програмами теорії управління портфельний менеджмент традиційно визначається як процес централізованого управління сукупністю проєктів і програм з метою досягнення стратегічних цілей організації [150].

Однак у контексті закладу позашкільної освіти ця технологія набуває специфічного педагогічного наповнення: кожен проєкт портфеля є водночас управлінським інструментом і педагогічною технологією, що інтегрує освітні, виховні та соціальні функції позашкільної діяльності. Архітектура портфеля проєктів КПДЮ охоплює кілька стратегічних структур. По-перше, інноваційно-технологічний аспект, флагманом якого є проєкт «ІТ-старт» — освітня ініціатива, що забезпечує вихованцям систематичне занурення в сучасні цифрові технології та формує базові компетентності в галузі програмування, робототехніки та медіаграмотності. З управлінської точки зору проєкт виконує подвійну функцію: залучення позабюджетних ресурсів через партнерство з ІТ-індустрією та позиціонування закладу як осередку технологічної освіти столиці. По-друге, лідерсько-розвивальний аспект, представлений проєктом «Лідер року», що методологічно спирається на концепцію педагогіки лідерства і має чітко визначений організаційно-педагогічний алгоритм: діагностика лідерського потенціалу — цілеспрямований розвиток відповідних компетентностей — публічна презентація результатів — рефлексія та корекція. Цей проєкт формує специфічне педагогічне середовище, в якому управлінські та освітні цілі не

розмежовуються, а синтезуються: успішна реалізація проєкту є одночасно ефективним управлінським рішенням і якісним педагогічним результатом. Потретьє, міжнародний рівень, що включає систему фестивалів та обмінних програм, які забезпечують інтеграцію вихованців у глобальний культурно-освітній простір. Організаційно-педагогічна цінність цієї структури полягає в реалізації принципу діалогічності у позашкільній практиці: зіткнення з іншими культурними зразками стимулює критичне переосмислення власної ідентичності та формує транскультурні компетентності, затребувані глобалізованим ринком праці. Принципово важливою організаційно-педагогічною характеристикою портфельного підходу є його здатність мобілізувати ресурси під конкретну освітню мету, долаючи розпорошеність, притаманну функціональній моделі. Якщо за традиційного підходу педагогічний персонал діє в межах жорстко закріплених функцій, то проєктна логіка формує тимчасові міждисциплінарні команди, що об'єднують фахівців різних напрямів навколо спільного завдання. Це не лише підвищує ефективність використання кадрового ресурсу, але й стимулює міжпредметну інтеграцію та педагогічну рефлексію, сприяючи фаховому зростанню всіх учасників проєкту.

Відкрита платформна структура функціонування КПДЮ реалізується через механізм «Потрійної спіралі», як система рекурсивних взаємодій між державними інституціями, академічно-освітнім середовищем та бізнес-структурами [151]. Адаптація цього механізму до умов позашкільної освіти передбачає специфічне розподілення ролей: влада виступає регуляторним стейкгольдером та ресурсним гарантом базового функціонування; освіта є ключовим суб'єктом, що генерує педагогічну цінність і формує запит до партнерів; бізнес забезпечує матеріально-технічну модернізацію та наближає зміст освіти до актуальних вимог ринку праці. Організаційно-педагогічне значення цієї структури полягає в тому, що вона принципово змінює характер суб'єктності закладу в системі соціальних відносин: КПДЮ перетворюється з пасивного реципієнта бюджетних асигнувань на активного ініціатора партнерств, здатного формулювати власний педагогічний порядок денний і залучати під нього різноманітні ресурси. Активна кооперація з ІТ-

індустрією дозволяє систематично оновлювати матеріально-технічну базу, не навантажуючи міський бюджет; партнерство з медіа-холдингами забезпечує висвітлення освітніх досягнень та розширення аудиторії; взаємодія з неурядовими організаціями сприяє залученню до міжнародних програм та грантових конкурсів. Водночас ефективна реалізація механізму «Потрійної спіралі» висуває специфічні вимоги до організаційно-педагогічних компетентностей управлінської команди. Керівник та провідні менеджери закладу мають поєднувати педагогічну, управлінську та комунікативно-переговорну компетентності.

Важливою організаційно-педагогічною засадою успішності міжінституційної взаємодії є збереження педагогічної автономії як системоутворюючого принципу. Залучення зовнішніх партнерів не повинно трансформувати освітній процес у сервіс для бізнесу або інструмент PR-активності влади. Натомість партнерство будується на засадах рівноправної взаємодії, де кожна із сторін отримує вигоду: бізнес — доступ до молодих талантів та позитивний імідж соціально відповідальної компанії; влада — ефективно функціонуючий освітній заклад з мінімальним бюджетним навантаженням; освіта — ресурси, необхідні для реалізації педагогічної місії.

Стратегія управлінської команди КПДЮ в галузі публічних комунікацій та бренд-менеджменту ґрунтується на концептуальному положенні про нерозривну єдність маркетингової та педагогічної функцій закладу. На відміну від комерційних організацій, де бренд формується передусім інструментами реклами та просування, бренд закладу позашкільної освіти будується на реальних педагогічних результатах, автентичних досягненнях вихованців та прозорості освітньої політики.

Активна присутність КПДЮ в цифровому медіапросторі через SMM-технології є проявом більш широкої тенденції до «педагогічної публічності» — свідомого відкриття освітнього процесу для громадської рефлексії. В організаційно-педагогічному контексті це означає, що комунікаційна стратегія виконує не лише функцію залучення нових вихованців, але й функцію підзвітності перед громадою, що є ключовою вимогою демократичного врядування в освіті.

SMM-активність закладу формує видиму «траєкторію успіху» вихованців, мотивуючи потенційних учасників та посилюючи причетність наявних. Впровадження клієнт-орієнтованих сервісних інструментів — електронного запису, особистих кабінетів, цифрового документообігу — відображає свідоме прагнення менеджменту наблизити комунальний заклад до стандартів сервісної економіки. Найбільш продуктивним є розуміння цифровізації сервісу як засобу зниження організаційних бар'єрів для участі в позашкільній освіті. Електронний запис спрощує доступ; особистий кабінет забезпечує інформаційну прозорість; цифрові інструменти комунікації скорочують транзакційні витрати для родин. Усе це є організаційно-педагогічним ресурсом інклюзії — розширення соціального охоплення позашкільної освіти, що є стратегічним пріоритетом державної освітньої політики.

Узагальнення досвіду КПДЮ дозволяє виокремити комплекс організаційно-педагогічних засад, що забезпечують ефективність проектно-центричної моделі менеджменту в закладах позашкільної освіти. Перша засада — стратегічна узгодженість проектного портфеля з педагогічною місією закладу. Друга — формування проектно-культури педагогічного колективу. Третя — збалансованість інноваційного розвитку та інституційної стабільності. Четверта засада — розвиток дослідницької та аналітичної культури управління.

Модель ревіталізації традицій та інституційної ідентичності. *Комунальний заклад «Харківський Палац дитячої та юнацької творчості».* У сучасних умовах трансформації освітнього середовища важливого значення набуває формування ефективних організаційно-педагогічних засад менеджменту закладів позашкільної освіти, що забезпечують поєднання інноваційного розвитку з інституційною стабільністю. Однією з таких засад є модель ревіталізації традицій та інституційної ідентичності, яка передбачає використання історико-культурного, педагогічного та соціального капіталу закладу освіти як ресурсу управлінської стійкості, розвитку корпоративної культури та зміцнення взаємодії з громадою.

Сутність цієї моделі полягає у системному включенні інституційної пам'яті, традицій педагогічної діяльності та історичного досвіду закладу до сучасної

управлінської практики. У межах організаційно-педагогічного підходу традиції розглядаються не лише як елемент культурної спадщини, а як управлінський ресурс, що сприяє формуванню стратегічної ідентичності закладу, підтримці педагогічної спадкоємності та консолідації професійної спільноти. У такому контексті інституційна ідентичність виступає важливим чинником формування ефективної системи менеджменту, оскільки забезпечує ціннісну узгодженість діяльності колективу, стабільність організаційної структури та довіру з боку освітньої громади.

Модель ревіталізації традицій передбачає інтеграцію кількох ключових управлінських компонентів. По-перше, це ціннісно-культурний компонент, який формує систему спільних професійних і гуманістичних орієнтирів педагогічного колективу. По-друге, організаційний компонент, що включає механізми збереження та трансляції ментальної компоненти інституційної пам'яті (музеї історії закладу, архіви, традиційні заходи, педагогічні династії). По-третє, комунікативно-партнерський компонент, спрямований на формування позитивного іміджу закладу освіти, зміцнення довіри громади та розвиток соціального партнерства. По-четверте, управлінсько-стратегічний компонент, який передбачає використання історичного бренду закладу як елемента стратегічного позиціонування у сучасному освітньому просторі.

Харківський досвід є показовим прикладом поєднання інституційного консерватизму із сучасними сервісно-орієнтованими підходами до управління освітою. Менеджмент закладу активно використовує власний історико-культурний потенціал — музей історії позашкільної освіти, архівні матеріали, педагогічні династії та сформовані освітні традиції — як важливий ресурс формування корпоративної культури та стратегічної ідентичності установи.

У межах управлінської стратегії закладу традиції інтегруються у сучасне ментальне поле через систему освітніх практик, культурно-просвітницьких заходів та програм професійного розвитку педагогів. Такий підхід забезпечує збереження педагогічної спадкоємності, формування відчуття належності до інституції та підтримку високих стандартів освітньої діяльності. Одночасно менеджмент

закладу впроваджує сучасні форми організації освітнього процесу, сервісні підходи до взаємодії з учасниками освітнього середовища та інноваційні управлінські механізми.

Особливого значення модель ревіталізації інституційної ідентичності набула в умовах функціонування закладу у прифронтовому місті. У складних соціально-політичних обставинах менеджмент Харківського Палацу дитячої та юнацької творчості продемонстрував високий рівень інституційної резильєнтності, швидко адаптувавши організаційно-педагогічну систему до нових безпекових викликів. Було оперативно переформатовано освітню діяльність у формат безпечних «підземних шкіл», створено дистанційні освітні хаби та забезпечено безперервність гурткової роботи з використанням цифрових платформ. Важливим результатом такої управлінської стратегії стало збереження контингенту вихованців та підтримка стабільної діяльності закладу, що значною мірою зумовлено високим рівнем довіри громади до бренду «Першого Палацу» [152]. Саме інституційна пам'ять, сформовані традиції та авторитет закладу виступили соціально-психологічним ресурсом стабільності, який дозволив зберегти освітню спільноту навіть у кризових умовах. Отже, модель ревіталізації традицій та інституційної ідентичності може розглядатися як вагома організаційно-педагогічна засада формування менеджменту закладу позашкільної освіти. Її реалізація сприяє формуванню стійкої управлінської системи, розвитку корпоративної культури педагогічного колективу, зміцненню партнерських відносин із громадою та забезпеченню стабільності функціонування освітньої установи в умовах суспільних трансформацій і кризових викликів. Таким чином, інституційна пам'ять і традиції стають не лише ментальною спадщиною закладу, а й стратегічним управлінським ресурсом, що забезпечує довгострокову ефективність менеджменту освітньої організації [152].

Модель мережевої кооперації. *Практики освітніх округів та опорних закладів позашкільної освіти м. Одеса.* У сучасних умовах розвитку позашкільної освіти одним із перспективних напрямів удосконалення управління освітніми інституціями є формування мережевої взаємодії, що базуються на принципах

горизонтальної кооперації, ресурсної інтеграції та стратегічної координації діяльності кількох освітніх організацій. Такий підхід дозволяє подолати фрагментарність функціонування окремих закладів, оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність освітнього менеджменту на муніципальному рівні. Мережева кооперація розглядається як організаційно-педагогічна засада формування менеджменту закладів позашкільної освіти, що передбачає об'єднання кількох освітніх установ у функціональну мережу співпраці з метою координації освітніх програм, оптимізації ресурсів та підвищення доступності освітніх послуг для дітей і молоді. У межах цієї моделі управління освітнім процесом здійснюється не лише на рівні окремого закладу, а й через систему міжінституційної взаємодії, що формує освітню систему міського рівня.

З позицій організаційно-педагогічного підходу така ідея ґрунтується на поєднанні принципів мережевого управління, партнерської взаємодії, функціональної спеціалізації та ресурсної синергії. У такій системі кожен заклад позашкільної освіти зберігає власну автономію, але водночас інтегрується у спільний освітній простір локального розвитку, де координація діяльності сприяє підвищенню ефективності освітніх послуг. Практичним прикладом реалізації зазначеної моделі є практики мережевої взаємодії закладів позашкільної освіти міста Одеса. У цьому місті простежується тенденція переходу від ізольованого функціонування освітніх установ до формування мережевих освітніх округів, що об'єднують будинки творчості різних районів міста. Управлінська політика муніципального рівня спрямована на стимулювання горизонтальної кооперації між закладами позашкільної освіти, що дозволяє подолати деструктивну конкуренцію за контингент здобувачів освіти та сформувати систему взаємодоповнювальної спеціалізації освітніх програм.

У межах мережевої взаємодії відбувається функціональна диференціація освітніх напрямів, коли окремі заклади концентрують свої ресурси на розвитку певних освітніх профілів. Наприклад, один заклад може виступати центром розвитку дослідницько-експериментального напрямку, інший — технічної творчості, третій — художньо-естетичних програм. Така спеціалізація дозволяє

уникнути дублювання гурткової діяльності, раціонально використовувати кадровий потенціал та створювати якісні освітні програми.

Важливим елементом мережевої взаємодії є координація спільних освітніх і культурних заходів через опорні заклади позашкільної освіти, що забезпечує синхронізацію діяльності закладів та формування єдиного соціокультурного простору позашкільної освіти. Проведення спільних фестивалів, конкурсів, виставок і творчих проєктів сприяє підвищенню мотивації вихованців, розширенню можливостей міжінституційної співпраці та зміцненню іміджу позашкільної освіти на рівні міської громади. Значну роль у функціонуванні мережевої взаємодії відіграє інтеграція матеріально-технічної інфраструктури. Використання спільних освітніх просторів, сценічних майданчиків, технічних лабораторій та виставкових залів дозволяє оптимізувати управлінські витрати та підвищити ефективність використання ресурсів. У результаті формується ефект синергії, коли спільна діяльність кількох закладів створює більший соціально-педагогічний результат, ніж їхнє автономне функціонування. Особливо важливою перевагою кластерного підходу є можливість вирівнювання якості освітніх послуг у різних районах мегаполіса. Завдяки мережевій кооперації мешканці віддалених або спальних районів міста отримують доступ до освітніх програм високого рівня, які раніше були сконцентровані переважно у центральних районах. Таким чином, кластерна модель сприяє формуванню більш справедливої та збалансованої системи позашкільної освіти. [103].

Модель мультикультурного центру. КЗПО «Закарпатський обласний центр дитячої та юнацької творчості «ПАДІЮН» Закарпатської обласної ради.

За сучасних умов розвитку системи позашкільної освіти особливого значення набуває формування управлінських моделей, що враховують соціокультурні особливості регіону та сприяють інтеграції освітньої, культурної та громадської діяльності. У цьому контексті однією з важливих організаційно-педагогічних засад формування менеджменту закладів позашкільної освіти виступає модель мультикультурного центру, що передбачає функціонування закладу позашкільної освіти як відкритої платформи культурної взаємодії, творчого розвитку дітей і

молоді та активної комунікації з регіональною громадою. Показовим прикладом реалізації такої моделі є діяльність КЗПО «Закарпатський обласний центр дитячої та юнацької творчості «ПАДІЮН» Закарпатської обласної ради, який виступає одним із провідних осередків позашкільної освіти регіону. Заклад забезпечує реалізацію багатопрофільних освітніх програм, спрямованих на розвиток творчих здібностей дітей і молоді, формування їхніх соціальних та культурних компетентностей, а також сприяє інтеграції позашкільної освіти у соціокультурний простір Закарпатської області.

Особливість організаційної моделі діяльності ПАДІЮНу значною мірою визначається полікультурним характером Закарпатського регіону, де історично співіснують різні етнічні та культурні традиції. У таких умовах заклад позашкільної освіти виконує функцію соціокультурного інтегратора, що забезпечує взаємодію різних культурних спільнот через освітні, мистецькі та просвітницькі ініціативи. Менеджмент установи орієнтований на формування відкритого освітнього середовища, у межах якого гурткова діяльність поєднується з проведенням фестивалів, конкурсів, виставок, культурно-мистецьких програм і громадських заходів.

Організаційна структура КЗПО «ПАДІЮН» включає різноманітні творчі об'єднання художньо-естетичного, науково-технічного, еколого-натуралістичного, туристично-краєзнавчого та соціально-гуманітарного напрямів. Така багатопрофільність дозволяє забезпечити комплексний розвиток здобувачів позашкільної освіти, формувати їхні творчі, комунікативні та громадянські компетентності. Особливу роль у діяльності закладу відіграють творчі колективи, які беруть активну участь у регіональних, всеукраїнських і міжнародних культурних заходах, сприяючи формуванню позитивного іміджу установи. Важливим аспектом менеджменту ПАДІЮНу є активна взаємодія з органами місцевого самоврядування, закладами культури, освітніми установами та громадськими організаціями. Заклад виступає майданчиком для проведення обласних та міських культурно-освітніх заходів, Всеукраїнських та Міжнародних творчих фестивалів, конкурсів дитячої творчості та соціальних ініціатив. Завдяки

цьому позашкільна освіта інтегрується у ширший соціокультурний простір регіону, а сам заклад функціонує як важливий центр розвитку творчого потенціалу молодого покоління. Управлінська стратегія закладу ґрунтується на поєднанні традицій позашкільної освіти з сучасними підходами до освітнього менеджменту, зокрема використанням проєктної діяльності, розвитком партнерських освітніх програм та організацією масштабних культурно-освітніх подій. Такий підхід сприяє формуванню гнучкої системи управління, здатної ефективно реагувати на освітні та соціальні потреби регіональної громади. Емпіричний аналіз підтверджує, що в Україні не існує універсальної «монолітної» моделі організаційно-педагогічних засад формування менеджменту ЗПО. Натомість ми спостерігаємо поліваріантність управлінських практик: від централізованого методичного супроводу до гнучких проєктних та кластерних моделей. Спільним знаменником для всіх успішних моделей відхід від пасивного адміністрування до проактивного менеджменту, що створює нові цінності і варіанти діяльності. Усі проаналізовані моделі базуються на принципах відкритості, партнерства та орієнтації на потреби громади, що верифікує теоретичні положення, висунуті у підрозділі 1.2.

Виявлена строкатість та фрагментарність управлінських підходів актуалізує необхідність розробки уніфікованої, але гнучкої структурно-функціональної моделі, яка б інтегрувала кращі практики та забезпечила системність розвитку галузі. Саме така модель буде представлена у наступних розділах дисертації.

Аналіз управлінських практик у репрезентативній вибірці закладів позашкільної освіти дозволяє констатувати, що цифровізація перестала бути опцією і трансформувалася у безальтернативну засаду розвитку. Ми спостерігаємо парадигмальний перехід менеджменту ЗПО від епізодичного використання ІКТ до системної «дата-центричності». Управлінська діяльність у цифрову епоху характеризується впровадженням комплексних інформаційно-аналітичних систем. Використання хмарних платформ для автоматизованого обліку контингенту, тарифікації педагогів та руху кадрів. Це дозволяє мінімізувати бюрократичне навантаження та забезпечити прозорість фінансових потоків. Соціальні мережі та офіційні веб-сайти трансформувалися з «дошок оголошень» у основні канали

комунікації та залучення вихованців [105]. Менеджмент успішних закладів використовує інструменти таргетингу та контент-маркетингу для формування бренду закладу. Впровадження електронних журналів та портфоліо дозволяє здійснювати лонгитюдний моніторинг освітньої траєкторії дитини, переходячи від оцінки «знань» до оцінки «компетентностей» [153].

Проте, аналіз виявив суттєву управлінську дихотомію і фрагментарність менеджменту закладів позашкільної освіти та цифровізації. Існує глибокий «цифровий розрив» між закладами-лідерами, переважно у Києві, Львові, Дніпрі, які створюють повноцінні цифрові екосистеми, та закладами у периферійних громадах, де цифровізація обмежується базовими месенджерами. Ця ситуація вказує на відсутність єдиних національних стандартів ІТ-інфраструктури для позашкільля та дефіцит цифрової компетентності керівників. Подолання цього розриву є ключовим управлінським викликом, що вимагає розробки стратегії цифрової трансформації на рівні кожного закладу [154].

Аналіз дозволив визначити менеджерські імперативи сучасного періоду, які визначають життєздатність системи позашкільля. Менеджмент спрямований на швидку адаптацію змісту освіти до потреб безпеки та психологічного розвантаження. Керівники впроваджують протоколи безпеки, змішані формати навчання та інтегрують у навчальні плани модулі з мінної безпеки та першої домедичної допомоги. Освіта набуває виразної терапевтичної функції. Керівники ЗПО опанували нову компетенцію — координацію волонтерських ініціатив та міжсекторну співпрацю з міжнародними донорами, як UNICEF, Save the Children. Здатність залучати грантові кошти на облаштування укриття чи закупівлю генераторів стала маркером ефективності менеджера в умовах обмеженого бюджетного фінансування. Управління комунікаціями з батьками та громадою перейшло в режим 24/7. Менеджмент спрямований на збереження довіри та зниження рівня тривожності. Використання алгоритмів швидкого сповіщення та прозора інформаційна політика стали інструментами психологічної стабілізації соціуму.

Досвід роботи в умовах воєнного стану переконливо доводить, що соціальна відповідальність у позашкільній освіті — це не декларативний елемент PR-стратегії, а основний вектор стратегічного менеджменту виживання. Заклади, які змогли стати центрами спільнототворення та продемонстрували антикрихкість, не лише зберегли контингент, а й посилили свій авторитет у громаді. Це підтверджує гіпотезу, що ефективний менеджмент ЗПО в сучасних умовах є неможливим без розвиненої соціальної та громадянської компетентності керівника.

Системний аналіз реальних управлінських практик, здійснений на основі репрезентативної вибірки закладів позашкільної освіти різних типів та форм власності, дозволяє провести SWOT-діагностику сучасного стану менеджменту галузі.

Сильні сторони:

1. Наявність вертикально інтегрованої системи наукового та методичного супроводу на чолі з Малою академією наук та Українським державним центром позашкільної освіти, що забезпечує трансляцію освітніх стандартів та інновацій.
2. У великих містах, як Київ, Львів, Дніпро, Харків, Ужгород заклади успішно імплементують інструменти маркетингу, перетворюючись на впізнавані освітні бренди - «Київський Палац», «Перший Палац», «ПАДІЮН» що підвищує їхню конкурентоспроможність.
3. Система продемонструвала феноменальну здатність до виживання та трансформації в умовах пандемії COVID-19, воєнного стану, швидко переорієнтувавши менеджмент на завдання безпеки та психосоціальної підтримки.

Латентні ризики:

1. Феномен «інституційної тіні» та лідероцентрична вразливість, який є найнебезпечнішою слабкою стороною. Успіх багатьох ЗПО критично залежить від харизми та соціального капіталу однієї конкретної особи (керівника-провідника). У разі його звільнення, вигорання або зміни місця роботи, інституція часто зазнає колапсу, оскільки система трималася на «ручному керуванні» та особистих зв'язках, а не на делегованих алгоритмах.

2. Робота в режимі перманентної «вольової мобілізації» та антикризового менеджменту призводить до тотального виснаження управлінців. Керівники часто жертвують власним психологічним здоров'ям заради збереження закладу, що в довгостроковій перспективі знижує їхню стратегічну ефективність.

3. Незважаючи на яскраві кейси, загальний рівень цифрової управлінської культури у регіональних та районних ЗПО залишається фрагментарним. Часто креативність керівника стикається з відсутністю елементарної апаратної бази або низькою цифровою грамотністю педагогічного колективу.

4. Масова еміграція дітей шкільного віку за кордон та внутрішнє переміщення сімей створюють екзистенційну загрозу для самого факту існування багатьох ЗПО. Боротьба за кожного вихованця стає жорсткою конкурентною.

5. В умовах воєнного стану видатки на позашкільну освіту часто фінансуються громадами за залишковим принципом. Існує постійна політична загроза оптимізації закладів з боку місцевих рад під приводом економії коштів.

6. Перманентна загроза руйнування матеріально-технічної бази, проблеми з енергопостачанням та необхідність організації роботи виключно в укриттях радикально звужують спектр можливих освітніх послуг.

«Вікна можливостей»: сучасна геополітична ситуація відкриває для українських ЗПО безпрецедентний доступ до європейських донорських освітніх систем. Керівники, які володіють навичками культурної дипломатії та проектного менеджменту, здатні подолати залежність від наповненості муніципальних бюджетів.

1. ЗПО мають унікальну можливість стати важливими державними операторами з подолання (надолуження) освітніх втрат та травм війни. Інтеграція арт-терапії, STEM-освіти та психологічного супроводу перетворює позашкільня з «гуртків за інтересами» на стратегічний інструмент національного відновлення людського капіталу.

2. Законодавчі зміни та реформа децентралізації дозволяють проактивним керівникам імплементувати авторські моделі управління, створювати нові освітні продукти та укласти прямі міжсекторальні партнерства з бізнесом без жорсткої прив'язки до міністерської бюрократії.

	Позитивний вплив (сприяє досягненню цілей)	Негативний вплив (перешкоджає цілям)
Внутрішнє середовище (керовані чинники)	<p>S Сильні сторони</p> <hr/> <p>S1 Методична вертикаль МАН та УДЦПО як координатори</p> <p>S2 Освітні бренди-флагмани «Київський Палац», «ПАДІЮН»</p> <p>S3 Стратегічна адаптивність Стойкість під час криз</p>	<p>W Слабкі сторони</p> <hr/> <p>W1 «Інституційна тінь» Лідероцентрична вразливість</p> <p>W2 Виснаження керівників Режим «вольової мобілізації»</p> <p>W3 Цифрова фрагментарність Нерівна ІТ-культура регіонів</p>
Зовнішнє середовище (неконтрольовані)	<p>O Можливості</p> <hr/> <p>O1 Європейські донори Гранти й міжнародні програми</p> <p>O2 Подолання освітніх втрат STEM, арт-терапія, психологія</p> <p>O3 Децентралізація Авторські моделі управління</p>	<p>T Загрози</p> <hr/> <p>T1 Демографічна криза Еміграція та переміщення</p> <p>T2 Оптимізація закладів Залишкове бюджетування</p> <p>T3 Воєнні ризики Обстріли, робота в укриттях</p>

Рис. 1.2. SWOT-аналіз сучасного стану менеджменту ЗПО

Проведений аналіз переконливо доводить, що система позашкільної освіти України перебуває у стані динамічного розвитку. Сильні сторони та можливості утворюють потужний синергетичний потенціал. Проте, цей потенціал може бути знівельований системними слабкостями та ситуативними загрозами. Відтак, головним завданням нашої структурно-функціональної моделі стане саме розробка механізмів запровадження менеджменту; перетворення персональних

характеристик окремих керівників на стійку, відтворювану технологію управління, що не боїться кадрових змін і здатна конвертувати зовнішні загрози у стимули для розвитку.

Відсутність єдиної національної системи управління даними призводить до того, що цифровізація часто обмежується локальними ініціативами, не створюючи мережевого ефекту. В умовах децентралізації ЗПО критично залежать від спроможності локальних громад, що створює ризики недофінансування та закриття закладів у дотаційних регіонах.

Для систематизації отриманих емпіричних даних нами розроблено аналітичну матрицю, що корелює конкретні управлінські інструменти з очікуваними результатами та потенційними системними ризиками.

Ключова практика	Управлінський інструментарій	Прогностичний КРІ	Системні ризики
Радикальна прозорість	Публікація фінзвітів та статутів	Зростання інвестиційної привабливості	Адміністративне перевантаження
Ресурсна інтеграція	Включення музеїв/архівів у програми	Диференціація освітнього продукту	Висока вартість утримання
Мережевий кластер	Спільні каталоги та календарі	Оптимізація муніципальних ресурсів	Конфлікт локальних пріоритетів
Проектний брендинг	Пакування послуг, PR-кампанії	Збільшення набору та фандрейзинг	Втрата методичної глибини
Методична типізація	Розробка еталонних програм	Стандартизація якості в мережі	Бюрократизація та низька адаптивність

Таблиця 1.1. Аналітична матриця управлінських інструментів, результатів та ризиків

Висновки до розділу 1.

Підсумовуючи результати теоретичного аналізу та емпіричного дослідження, проведеного у першому розділі дисертації, можна сформулювати концептуальні висновки. Управління закладів позашкільної освіти пройшло складний шлях трансформації від адміністративно-командного контролю, школознавства до соціально відповідального лідерства. Сучасний ЗПО інтерпретується як відкрита соціально-педагогічна екосистема, що функціонує в режимі постійної взаємодії з громадою. Ефективність управління детермінована здатністю керівника гармонійно поєднувати педагогічне лідерство із маркетинговою активністю та

проектним мисленням. Успішні кейси менеджменту демонструють, що життєздатність закладу залежить від проактивної позиції менеджерів.

Встановлено, що система позашкільної освіти України набувала власної еволюційної стабільності, пройшовши тернистий шлях від доінституційних громадсько-просвітницьких ініціатив кінця XIX — початку XX ст. (діяльність «Просвіти», «Рідної школи», Пласту) до сучасної відкритої соціально-педагогічної екосистеми, вітально спроможної в умовах воєнного часу. На підставі аналізу інституційних трансформацій виокремлено п'ять хронологічних етапів: доінституційний (кінець XIX — початок XX ст.), інституціоналізація та радянська масовізація (1920–1980-ті рр.), національна переорієнтація і законодавче закріплення (1991–2013 рр.), децентралізація та євроінтеграція. (2014–2021 рр.), воєнного стану і постконфліктного відновлення (2022 р. — дотепер).

Доведено, що наскрізною управлінською тенденцією - є історичне зміщенням локусу — від зовнішнього нормативного примусу та ідеологічного контролю до педагогічного лідерства, соціальної відповідальності перед громадою та синергетичним мисленням керівника.

Аналіз нормативно-правового поля засвідчив наявність складної багаторівневої системи регулювання позашкільної освіти, що охоплює конституційний (ст. 53, 54 Конституції України), законодавчий (Закони «Про освіту», «Про позашкільну освіту»), підзаконний (Постанова КМУ № 433/2001, накази МОН) та концептуальний рівні. Доведено, що нормативне реагування військового часу (накази МОН 2022–2024 рр.) забезпечило високу адаптивну спроможність системи позашкільної освіти: гібридні, дистанційні та мережеві форми організації освітньої діяльності набули законодавчої легітимності, заклавши підґрунтя для концепції «заклад без стіни».

Встановлено, що добір організаційно-педагогічних засад менеджменту ЗПО є не лише педагогічним завданням, а й міжнародно-правовим зобов'язанням держави: відповідно до ст. 431 Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, Резолюції Ради ЄС 2012/С 398/01 та цілей програми ЮНЕСКО «Освіта для сталого розвитку», неформальна освіта визнана рівноправним компонентом освітньої системи, що

вимагає впровадження механізмів визнання й оцінювання результатів неформального навчання відповідно до європейських стандартів.

Доведено, що в умовах відкритої соціально-педагогічної системи, де відсутні механізми адміністративного примусу учасників; де інституційна конкурентоспроможність залежить від особистості керівника. Системним методологічним підґрунтям є синергетична парадигма, яка розглядає заклад як нелінійну самоорганізовану екосистему, а управлінський вплив — як резонансне явище, а не як ієрархічний контроль.

Системно-аналітичне дослідження управлінських практик провідних закладів позашкільної освіти (Київський ПДЮ, Харківський ПДЮТ, Рівненський ПДМ, НЕНЦ, Кіровоградський ОЦДЮТ, «ПАДІОН» та ін.) дозволило ідентифікувати шість інституційних управлінських моделей. Виявлено, що за відмінності моделей управління, вони мають спільну характеристику: у кожному успішному закладі принципова ефективність формування менеджменту залежить від провідницького потенціалу першої особи, а не лише від нормативного виконання функціональних обов'язків.

Теоретичний аналіз питань першого розділу заклав концептуальне підґрунтя для наступних етапів дослідження: встановлено, що організаційно-педагогічні засади менеджменту ЗПО можуть бути класифіковані за чотирма групами — аксіологічними, технологічними, резильєнтними та спільнодійними, — і лише їхня синергетична взаємодія в особистості керівника-провідника забезпечує стан управлінського резонансу, здатного долати дихотомію між адміністративним контролем і творчою природою позашкільної освіти.

Далі ми переходимо від аналізу *системи* (структур, функцій, кейсів) до аналізу *людини* (лідера, провідника, фасилітатора, стратега), здатної сформувати ефективну менеджменту цієї системи.

РОЗДІЛ 2. КЕЙСИ ПРОГРЕСИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ОБҐРУНТУВАННЯ АВТОРСЬКОЇ МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

2.1. Визначальні риси провідників-керівників закладів позашкільної освіти.

В XXI столітті відбувається переорієнтація дослідницької уваги: від «менеджменту процесів» до «менеджменту особистостей» та «менеджменту смислів». Якщо у класичних управлінських концепціях минулого століття (адміністративна школа А. Файоля, теорія бюрократії М. Вебера) домінував структурно-функціональний підхід, орієнтований на жорстку ієрархію, стандартизацію та контроль, то в умовах XXI століття, що характеризується високим ступенем невизначеності та нелінійності (світ VUCA/BANI), пріоритетним стає дослідження «м'яких» факторів успіху. До них належать лідерство, емоційний інтелект (EQ), ціннісна ідентичність та здатність керівника виступати «архітектором соціального капіталу» закладу. У цьому контексті освітня організація постає не як механістична інституційна конструкція, а як жива, відкрита, самоорганізована соціально-педагогічна система, де стратегічні управлінські рішення прямо детермінуються особистісною зрілістю, ментальною гнучкістю та візіонерством лідера [155].

У теорії управління є поняття «професійно важливі якості», під якими розуміються індивідуальні якості та здібності суб'єкта, які впливають на ефективність діяльності та успішність оволодіння нею. Професійно важливі якості являють собою окремі динамічні риси особистості, окремі психічні і психомоторні властивості, які виражаються рівнем розвитку відповідних психічних і психомоторних процесів, а також фізичні якості, що відповідають вимогам до людини якої-небудь професії і сприятливі для успішного оволодіння цієї професії [156].

Епістемологічний аналіз праць провідних українських дослідників освітнього менеджменту — О.Мармаза, О. Боднар, Л. Калініна, В. Лунячек, Г. Єльнікова,

С. Ніколаєнко, В. Крижко, В. Маслов — дозволяє стверджувати, що сучасний топ-менеджмент освітньої установи має демонструвати органічне поєднання професійних управлінських компетентностей, як твердих навичок з глибокою педагогічною рефлексією, емпатією та беззаперечною соціальною відповідальністю, так і м'яких навичок. Як зазначає В. Кремень, у філософії людиноцентризму керівник виступає носієм гуманістичних цінностей, що визначають моральний клімат і ментальну характеристику колективу [69].

Особливої ваги набуває цей аспект у фундаментальних дослідженнях з теорії позашкільної освіти. Учені О. Биковська, Г. Пустовіт, В. Вербицький, О. Литовченко, І. Мосякова акцентують на тому, що керівник ЗПО оперує в середовищі підвищеної соціальної чутливості. У позашкільлі, де відсутня жорстка прив'язка учня до закладу, особистісний фактор та авторитет керівника стають вирішальними чинниками конкурентоспроможності та виживання інституції. Керівник стає «брендом», гарантом якості та магнітом, що притягує талановитих педагогів і мотивованих вихованців.

Міжнародний науковий дискурс також підтверджує ці тенденції. Студії освітнього лідерства в межах концепцій авторів С. Кові, М. Ліндсберг, Т. Пітерс, Р. Уотермен, П. Друкер, Б. Равен, Ф. Хедоурі та розподіленого лідерства — А. Гарріс, а також аналітичні звіти OECD та UNESCO, переконливо доводять, що саме стиль лідерства керівника виступає потужним драйвером якості освітнього процесу та інституційної стійкості. В освітніх організаціях неформального типу, якими є ЗПО, цей вплив є ще більш детермінованим, оскільки мотивація всіх учасників — від педагогів до батьків та дітей — ґрунтується не на обов'язку, а на довірі, залученості та ціннісній атрактивності середовища.

Основоположнику наукового менеджменту Ф. Тейлору належить ідея управління, яку він назвав «функціональний керівник», і визначив дев'ять ознак ефективного керівника: розум, освіта, спеціальні знання, спритність керівника (сила), такт, енергійність, витримка, чесність, власна думка та здоровий глузд, гарне здоров'я. Тейлор припускав, що знайти людину із трьома такими рисами не надто складно, з 5–6 складніше, а з 7 чи 8 практично неможливо [157].

В ході нашого дослідження було встановлено декілька рис сучасного менеджера ЗПО на які посилаються учасники освітнього процесу: духовність, вміння ухвалювати критичні рішення, вміння ненасильно скеровувати підлеглих (м'яка сила), організаторські здібності, вміння протистояти викликам, здатність до адаптації та до інновацій, уміння бачити майбутнє, здатність до рефлексії, жертівність.

Американський психолог Д. Левінсон відстоює думку, що менеджер за своєю суттю є людиною, яка на розвиток подій має «погляд з мосту», розуміє виклики та здатна спроектувати новий, вищий рівень функціонування закладу. Академік НАПН України В. Луговий позначає цю рису як «чинник гелікоптера», або здатність підійматися над деталями й сприймати ситуацію в ширшому контексті [158].

В умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення України до особистісного профілю менеджера додається ще один критичний вимір — антикризова стійкість та здатність до психологічної підтримки колективу. Дослідження у сфері психології управління свідчать, що в екстремальних умовах ефективність організації здебільшого залежить від емоційної стабільності та лідерської поведінки першої особи [159].

Відтак, системне дослідження менеджменту позашкільної освіти є неможливим без ретельного, багаторівневого аналізу психолого-педагогічного портрету керівника. Необхідно дослідити його провідницький потенціал, мотиваційні механізми, ціннісні орієнтації та індивідуальний стиль управління, адже саме ці параметри визначають характер організаційної культури, рівень інноваційності, ступінь відкритості до партнерства та здатність закладу до стратегічної адаптації.

У цьому розділі дисертації ми здійснюємо наукову експлікацію особистісних і професійних рис (*personality traits*) менеджерів ЗПО, спираючись на емпіричні дані та теоретичні моделі. Американські дослідники Е. Дінер, Р. Лукас визначають, що риси особистості відображають характерні для менеджерів моделі думок, почуттів та поведінки. Риса – це цілісність окремих, визначальних антропологічних

і морфологічних характеристик особистості; особистісна категорія, підлягає типізації, можуть мати відносний або ситуативний характер [160].

Епістемологічний та історіографічний аналіз «теорії рис» - дозволяє розглядати її не як архаїчний рудимент управлінської науки, а як одну з найбільш фундаментальних, базисних концепцій у дослідженні феномену лідерства. Ця теорія бере свій початок від концепції «Великої людини» філософа Томаса Карлайля [160]; вона ґрунтувалася на есенціалістському припущенні про наявність певних іманентних, генетично детермінованих особистісних характеристик, які дозволяють індивіду автоматично домінувати в соціумі та структурувати спільну діяльність за принципом «менше, але краще». Згідно з цим підходом, лідерами народжуються, а не стають. Однак, така парадигма зазнала нищівної критики в середині ХХ століття, коли емпіричні дослідження довели, що наявність певних рис не гарантує управлінського успіху без урахування ситуативного контексту [161].

Проте сучасна академічна інтерпретація «теорії рис» у парадигмі освітнього менеджменту кардинально відходить від ідеї «вродженого генія» [162]. Сьогодні лідерство трактується як складний, багаторівневий комплекс динамічних характеристик, що, хоч і мають певний біологічний фундамент (темперамент, когнітивні задатки), проте формуються, шліфуються та актуалізуються виключно в процесі професійної соціалізації, ціннісного самовизначення та освіти протягом життя.

Сучасні дослідники Р. Нортхауз та Г. Юкл виокремлюють сполучення рис, які є високорелевантними для ефективного менеджменту [163;164]:

- когнітивні здібності - вербальний інтелект, перцептивні здібності, критичне мислення;
- особистісні якості впевненість у собі, рішучість, емоційна стійкість;
- ментальні характеристики - екстраверсія, комунікабельність, емпатія

Для національної системи позашкільної освіти такий нео-підхід до теорії рис має виняткову евристичну цінність. Це зумовлено специфікою управлінської архітектури галузі: управління в позашкільлі спирається не стільки на легітимну

владу посади, скільки на персональний авторитет, етичну бездоганність та інтелектуальну перевагу керівника. Як зазначають українські вчені у закладі, де панує атмосфера творчості, керівник-технократ без виражених лідерських рис приречений на несприйняття колективом [165]. Провідник у ЗПО — це передусім «моральний авторитет», здатний генерувати смисли та візію розвитку.

Методологічно важливим є інтеграція «теорії рис» із компетентнісним підходом. У такій синергії «риси» розглядаються як потенціал, а «компетентності» — як реалізована в діяльності здатність. Наприклад, така риса як емпатія є фундаментом для формування комунікативної компетентності та емоційного інтелекту. Така риса як рішучість трансформується у управлінську компетентність прийняття рішень. Це дозволяє розглядати лідерські якості не як статичну даність «є або немає», а як предмет цілеспрямованого педагогічного проектування, діагностики та розвитку. Такий підхід є критично важливим для підготовки нової генерації управлінців-провідників, адже він переносить фокус з селекції «народжених лідерами» на навчання та виховання лідерів. Саме це стає методологічним ключем до розуміння того, як формувати управлінську еліту позашкільної освіти України в умовах сучасних викликів.

Починаючи з 2017 року, після публікації монографії «Провідництво в освіті. Від ідеї до вічності» в освітянській галузі започатковано дискусію стосовно філософського, соціального та управлінського смислу поняття «провідництво в освіті» [166].

У сучасному науковому дискурсі, присвяченому проблемам гуманізації управління освітою (зокрема у працях В. Кременя, Н. Ничкало, І. Шумілової, С. Калашнікової, В. Крижка, С. Клепка, Г. Луценка, С. Лисакова), концепт «провідництва» ми використовуємо не як простий лінгвістичний відповідник терміну *leadership*, а як глибокий, автентичний ментальний український науковий конструкт. Він відображає трансформацію ролі керівника закладу освіти від функції формального контролера до місії духовного та інтелектуального орієнтира спільноти (В. Громовий, С. Лисаков, О. Бондарчук). Він містить у собі потужний ціннісно-смісловий, етичний та виховний вимір, маючи виразну педагогічну

природу. Якщо менеджмент — це технологія процесної ефективності, то провідництво — це мистецтво ціннісної ефективності.

У закладі позашкільної освіти феномен провідництва виходить далеко за межі суто адміністративного функціоналу чи розпорядчої діяльності. Керівник тут постає як деміург освітнього ландшафту та «архітектор смислів», що задає культурно-ціннісні вектори розвитку не лише власної інституції, а й усієї громади. Як слушно зауважує академік І. Бех, провідник в освіті — це духовна особистість, яка через власну харизму та моральний авторитет трансформує соціальну реальність навколо себе [135]. Провідник не просто затверджує навчальні плани, він формулює унікальну освітню філософію, місію закладу. В умовах ринкової конкуренції керівник має дати відповідь на екзистенційне питання: «Навіщо існує наш заклад?». Це передбачає розробку унікальної місії, що відрізняє його установу на ринку освітніх послуг. Спираючись на праці провідних вітчизняних науковців (Л. Даниленко, Г. Єльнікова, О. Мармаза, О. Романовський) та зарубіжних дослідників (Т. Буш, М. Коулман, Б. Фідлер, М. Фуллан) стратегічного менеджменту, можна стверджувати, що провідництво полягає у здатності перетворити абстрактну візію на колективну цінність, яка розділяється кожним працівником — від методиста до технічного персоналу. Це процес смислотворення, який цементує команду [157]. У специфічних умовах позашкільля, де інновація є нормою життя, менеджмент провідницького типу створює випереджальне середовище для педагогічного експерименту. Керівник виступає гарантом права на творчий пошук і навіть на помилку. Це корелює з концепцією «психологічної безпеки», згідно з якою інновації народжуються лише там, де відсутній страх покарання за ініціативу. Провідник захищає свій колектив від бюрократичного тиску, створюючи «буферну зону» для вільної творчості педагогів-новаторів [167]. У системі неформальної освіти, де не діють механізми примусу, саме соціальний капітал стає головним ресурсом розвитку. Провідник імплементує педагогіку партнерства, замінюючи вертикальні ієрархічні зв'язки на горизонтальні мережеві взаємодії. Як стверджує С. Кові, довіра є «найвищою формою людської мотивації», і саме вона забезпечує синергетичний ефект у роботі ЗПО [168]. Керівник-

провідник виконує важливу соціально-політичну функцію: він виступає адвокатом дитинства у широкому соціумі. Це означає активну позицію у взаємодії з органами влади, бізнесом та медіа з метою захисту прав дитини на вільний розвиток, дозвілля та доступ до якісної позашкільної освіти. У цьому аспекті провідництво набуває ознак соціального служіння, де керівник лобіює інтереси не власної кар'єри, а майбутнього покоління, обґрунтовуючи цінність інвестицій у позашкільля перед громадою. Справжнє провідництво — це здатність бачити за горизонт. Керівник ЗПО має володіти компетенцією форсайту — здатністю прогнозувати розвиток освітніх, технологічних та соціальних трендів на 5–10 років вперед. Чи буде актуальним гурток крою та шиття через 5 років? Чи варто відкривати лабораторію біотехнологій? Провідник діє на випередження, готуючи заклад до змін ще до того, як вони стануть очевидними для всіх. Це відрізняє його від менеджера реактивного типу управління, який лише гасить пожежі поточних проблем.

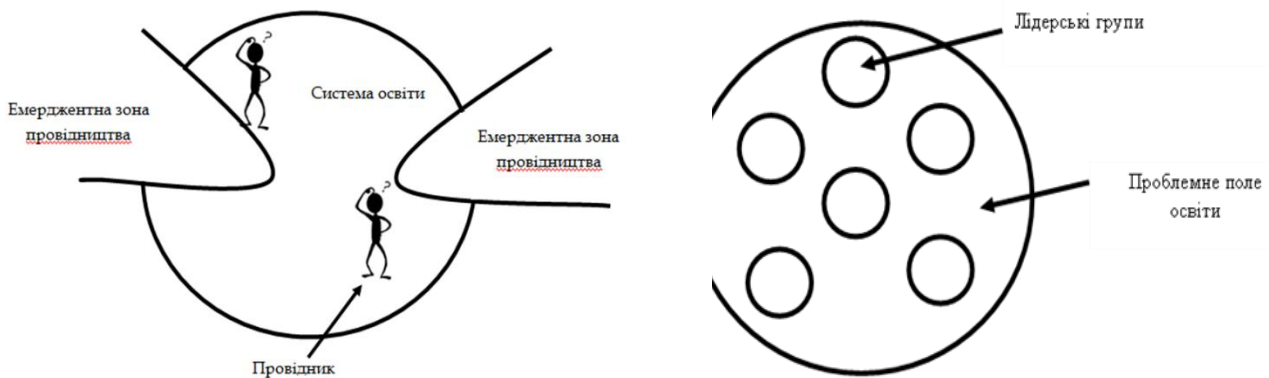


Рис. 2.1. Формалізована місія провідника (зліва) та лідера (справа)

В дослідженні С. Лисакова, В. Крижка, С. Клепка встановлено виразну відмінність лідерства та провідництва в освіті: лідери гармонізують діяльність освітніх систем, а провідники здійснюють вихід за межі нормативного, усталеного практикою, забезпечують прогрес систем та практик. На їх думку, провідники освіти здійснюють «поступ» системи, який розуміється як їхня здатність досягати її вищого ступеня розвитку, успіхів [169].

Фундаментальна відмінність провідництва у ЗПО від управління закладом формальної освіти полягає у природі влади. У школі контингент значною мірою забезпечується територіальним принципом та обов'язковістю середньої освіти.

Натомість менеджмент ЗПО працює в жорстких умовах вільного вибору: дитина голосує за заклад своїм вільним часом. Ця обставина експоненціально підвищує значення особистісних якостей керівника: його харизматичності, комунікативної лабільності, емоційного інтелекту та здатності надихати інших власною ідеєю.

На основі системної рефлексії напрацювань української психологічної школи І. Беха, С. Максименка, Н. Коломінського, Л. Карамушки, В. Моляко та аналізу міжнародних стандартів компетентності освітніх лідерів, нами розроблено авторську класифікацію, яка базується на розумінні особистості менеджера як складної, ієрархічно організованої системи, де інтегровано аксіологічні, когнітивні, емоційні та вольові компоненти. Ми класифікуємо визначальні риси керівника-провідника за чотирма магістральними кластерами, кожен з яких виконує специфічну функцію в управлінні відкритим освітнім простором.

Ціннісно-орієнтаційний кластер. Цей кластер є системоутворювальним ядром особистості керівника. Безумовна орієнтація на визнання самоцінності дитинства. Для керівника ЗПО дитина є не об'єктом педагогічного впливу, а суб'єктом вільного розвитку. Висока соціальна відповідальність керівника ЗПО надає йому здатність розглядати діяльність закладу крізь призму суспільного блага. Керівникові ЗПО притаманні проактивна громадянська позиція та патріотизм. В умовах воєнного стану ця риса трансформується з декларативної цінності в дієвий механізм національно-патріотичного виховання. Згідно з теорією особистісно орієнтованого виховання І. Беха Н. Бібік, О. Пометун, І. Якиманської, ці риси формують «ментальний моральний капітал» закладу. У позашкільній освіті, яка не є обов'язковою, саме етична привабливість лідера та цінності, які він транслює, стають головним магнітом для залучення стейкхолдерів у довгостроковій перспективі. Без цього фундаменту будь-які управлінські технології залишаються механістичними та неефективними [87].

Комунікативно-рефлексивний кластер. Цей кластер забезпечує ефективність взаємодії в системі «людина-людина». Він базується на емпатійності та емоційному інтелекті. На перший план виступає здатність відчувати емоційний стан іншого, співпереживати та керувати емоційним кліматом колективу. За

Д. Гоулманом, для лідерів соціальної сфери EQ є важливішим за IQ [169]. Здатність до діалогічної взаємодії, коли відбувається перехід від монологу до спільного пошуку істини. Важливим також є мистецтво переконання, уміння надихати без адміністративного тиску. Вагомим фактором кластеру виступає здатність відкритості до зворотного зв'язку: готовність чути критику та коригувати свої дії. В умовах позашкілля, де панує «педагогіка партнерства», комунікація перестає бути засобом трансляції директив. Вона стає головним інструментом фасилітації педагогічної творчості та коучингу персоналу. Керівник діє як «соціальний архітектор», що будує мости довіри між різними групами учасників освітнього процесу.

Організаційно-вольовий кластер. Цей кластер відповідає за реалізацію прийнятих рішень та стійкість системи. Він охоплює: персональну відповідальність, готовність брати на себе відповідальність за результати (і невдачі) роботи команди; рішучість у прийнятті стратегічних рішень, як здатність діяти в умовах дефіциту часу та інформації; стресостійкість та вітальність, як здатність зберігати продуктивність під тиском; бездоганну самоорганізацію, що продукує тайм-менеджмент та дисципліну. Значущість цих якостей мультиплікується в умовах кризового управління останніх років. Як зазначає Л. Карамушка, під час турбулентних подій керівник стає «психологічним опорним пунктом» для колективу. Він має демонструвати непохитність, емоційну стабільність та здатність до швидкої реконфігурації ресурсів закладу в інтересах безпеки (організація укриттів, дистанційна робота, евакуація) [171].

Креативно-інноваційний кластер. Цей кластер визначає здатність закладу до розвитку. Він передбачає: інтелектуальну гнучкість та дивергентне мислення - здатність бачити проблему під різними кутами та генерувати нестандартні рішення, когнітивну складність, як уміння оперувати суперечливими даними та бачити неочевидні зв'язки; готовність до ризику, мати сміливість впроваджувати те, що ще ніхто не робив; стратегічне візіонерство, як здатність моделювати майбутнє.

Керівників цього кластера Джим Коллінз відносить до феномену «5-го рівня» і є вищим рівнем ієрархії здібностей рефлексивного рівня [169]. Позашкільна освіта

є зоною «випереджаючого розвитку». Вона потребує лідерів, здатних мислити поза шаблонами, інтегруючи новітні тренди (STEM/STEAM-технології, медіаосвіту, арт-терапію, штучний інтелект) у цілісний, конкурентоспроможний освітній продукт. Керівник-інноватор не чекає інструкцій «згори», він створює прецеденти успіху самостійно.

Ефективність менеджера ЗПО не визначається наявністю окремої риси, а залежить від гармонійної інтеграції всіх чотирьох кластерів. Дефіцит якостей в одному кластері не може бути компенсований надлишком в іншому, оскільки це призводить до деформації стилю управління. Нами встановлено, що у сучасній структурі особистості керівника закладу позашкільної освіти емоційний інтелект трансформується з категорії «бажаних м'яких навичок» у фундаментальний, екзистенційний складник ефективного провідництва.

Фундаментальні дослідження американських психологів Деніела Гоулмана, Ричарда Бояціса та емпіричні дані Гарвардської школи бізнесу доводять: ефективність топ-менеджера на 80–90% залежить не від технічних знань чи когнітивних здібностей, а від рівня розвитку емоційної компетентності [172;173]. У специфічному, людиноцентричному середовищі ЗПО цей показник набуває абсолютного значення, оскільки «виробничий процес» тут є процесом емоційної взаємодії. В українському науковому просторі психологічні механізми цього впливу ґрунтовно досліджені психологами Е. Носенко та О. Чебикіним, які доводять пряму кореляцію між емоційною стабільністю керівника та психічним здоров'ям педагогічного колективу [174;175].

В умовах кризового менеджменту здатність лідера утримувати і переробляти власну тривогу та страх, не транслюючи їх на колектив, стає критичною компетенцією виживання закладу. Це не означає придушення емоцій, а передбачає управління ними заради збереження дієздатності команди.

У зовнішньому фреймі управління високий EQ проявляється через соціальну чутливість та емпатію. Керівник ЗПО, оперуючи в полі розмаїття інтересів (батьки, діти, творчі педагоги, чиновники), виступає професійним медіатором конфліктів. Він використовує навички управління стосунками не для маніпуляції, а для

фасилітації діалогу. Високий емоційний інтелект дозволяє керівнику зчитувати «підтексти» та приховані групові динаміки, запобігаючи деструктивним конфліктам на ранніх стадіях. В умовах освітніх змін саме EQ є тим «м'яким інструментом», який дозволяє долати опір інноваціям, перетворюючи педагогічний колектив зі «штатного розпису» на згуртовану команду однодумців. Відтак, розвиток емоційного інтелекту має бути визнаний пріоритетним вектором у системі підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів позашкільної освіти [171].

Унікальною, онтологічно зумовленою особливістю менеджерів системи позашкільної освіти є складна, динамічна і часто внутрішньо суперечлива бінарність їхньої професійної ідентичності. Цей феномен, який у сучасній зарубіжній науці (Е. Гойл та М. Уоллес) концептуалізується як «*дуальний професіоналізм*» або «*гібридна ідентичність*» поєднує в собі дві фундаментально відмінні професійні іпостасі: «Педагога-вихователя» та «Управлінця-адміністратора» [176].

Нами встановлено, що емпіричні соціологічні зрізи та аналіз кадрового складу галузі свідчать, що переважна більшість керівників сучасних ЗПО мають базовий педагогічний бекграунд, пройшовши кар'єрний шлях від керівника гуртка, методиста чи завідувача відділу до директора закладу. Ця обставина має амбівалентний вплив на ефективність управління. З одного боку, наявність педагогічного досвіду є потужним ресурсом: вона забезпечує керівнику глибоке розуміння дидактичних процесів, психології творчої обдарованості дитини та специфіки освітнього виробництва. Це формує високий рівень педагогічної рефлексії та емпатії до підлеглих. З іншого боку, домінування педагогічної ідентичності часто створює когнітивний дисонанс та рольовий конфлікт. Керівник продовжує «мислити як педагог», але об'єктивна реальність змушує його діяти як менеджер. Зазначений конфлікт закономірно призводить до формування специфічних професійних дефіцитів у площині «твердих управлінських навичок». Насамперед це відображається на процесах фінансово-економічного інжинірингу: глибоко вкорінена психологічна неготовність колишнього педагога розглядати

освіту як комплексну послугу, що має об'єктивну вартість, суттєво гальмує ефективний фандрейзинг, грантрайтинг та грамотну оптимізацію кошторисів. Цей управлінський виклик поглиблюється проблемою юридичної комплаєнтності, оскільки керівникам об'єктивно складно орієнтуватися в динамічному нормативно-правовому полі, особливо в умовах децентралізації та дерегуляції освітньої сфери. Водночас системною загрозою стає нестача компетенцій зі стратегічного маркетингу. Відсутність фахових навичок ринкового позиціонування, розбудови бренду та налагодження PR-комунікацій є критичною вразливістю, адже в умовах абсолютної добровільності відвідування саме ці інструменти визначають конкурентоспроможність і життєздатність закладу позашкільної освіти [177]

Саме «провідницький компонент» виступає тим інтегратором, який дозволяє діалектично зняти цю суперечність. Провідництво в освіті в розумінні його за визначенням І. Богданова, С. Лисакова, В. Крижка та М. Елькіна — це креативна позапарадигмальна діяльність суб'єкта (суб'єктів) освітньої системи з розширення її теоретичного та прикладного поля на основі унікального авторського бачення усвідомлених перспектив, що лежать за межами існуючої нормативної реальності. Якщо лідер веде до вирішення проблеми, то провідник веде за горизонт, він проторює шлях сам. Він осяяний ідеєю, незрозумілий сучасниками, він «несе свій хрест» [178].

Керівник-провідник долає вузькість адміністративної функції, трансформуючись з «директора-господарника» в «освітнього стратега». Він володіє унікальним мистецтвом перетворення абстрактних педагогічних ідей та методичних інновацій у життєздатні, ресурсно забезпечені організаційні моделі. Як зазначають дослідники професійної ідентичності (Дуже Бейард, Лідія Даниленко), такий керівник не відмовляється від свого педагогічного минулого, а використовує його як ціннісний компас для прийняття складних управлінських рішень, гармонізуючи економічну доцільність із педагогічною етикою [179;180].

У контексті обґрунтування нашого дослідження, провідницькі якості керівника ми пропонуємо розглядати як інтегральний коефіцієнт менеджменту. У формулі ефективності менеджменту, яку ми представляємо в експериментальній

частині роботи, саме цей коефіцієнт виступає мультиплікатором: він здатний кратно посилити вплив методичних та ресурсних факторів розвитку ЗПО, або нівелювати їх у разі низької провідницької активності керівника.

Загалом нами доведено, що провідницький компонент у структурі професійної діяльності керівника закладу позашкільної освіти є не факультативною надбудовою чи бажаною особистісною характеристикою, а стрижневим, системоутворюючим чинником формування ефективного менеджменту. В умовах відкритої соціально-педагогічної системи, якою є сучасний ЗПО, де відсутні механізми адміністративного примусу учнів до навчання, саме формат особистості керівника утримує цілісність організації та забезпечує її резильєнтність.

Наводимо дослідження Інституту соціології НАН України 2024 року, Соціологічна група «Рейтинг». Опитування за методом CATI та CAWI. Розподіл відповідей опитуваних за показником екстернальності/інтернальності (%):

За результатами опитування до екстернального типу себе віднесли 42, 1 % респондентів, а до інтернального 27%. Коефіцієнт превалювання – 15, 1% надзвичайно високий. Він слугує індикатором щодо організації роботи з людським капіталом ЗПО [181].

2.2. Генералізація організаційно-педагогічних засад менеджменту в практиці проактивних менеджерів закладів позашкільної освіти України

У сучасній теорії та практиці освітнього менеджменту, що еволюціонує в напрямі антропоцентризму та акмеології, все більшої наукової значущості набуває кластерний підхід до аналізу особистості керівника як суб'єкта управління. Цей методологічний зсув дозволяє розглядати феномен провідництва/лідерства не як фрагментарний, механістичний перелік окремих компетентностей чи ізольованих рис характеру, а як цілісну, динамічну систему взаємопов'язаних якостей, що у своїй синергії формують унікальну управлінську ідентичність. На відміну від традиційного функціонального підходу, що обмежується описом «посадових обов'язків директора» (планує, організовує, контролює), така кластерна модель володіє значно вищою евристичною спроможністю. Вона дає змогу виявити

глибинні психолого-педагогічні механізми успішності менеджменту, детерміновані не зовнішніми інструкціями, а внутрішньою структурою особистості лідера. В дослідженні ми послуговуємося інтегральною моделлю AQAL американського філософа Кена Вільбера яка дозволяє розглядати професійну ідентичність керівника ЗПО як цілісний конструкт. [182].

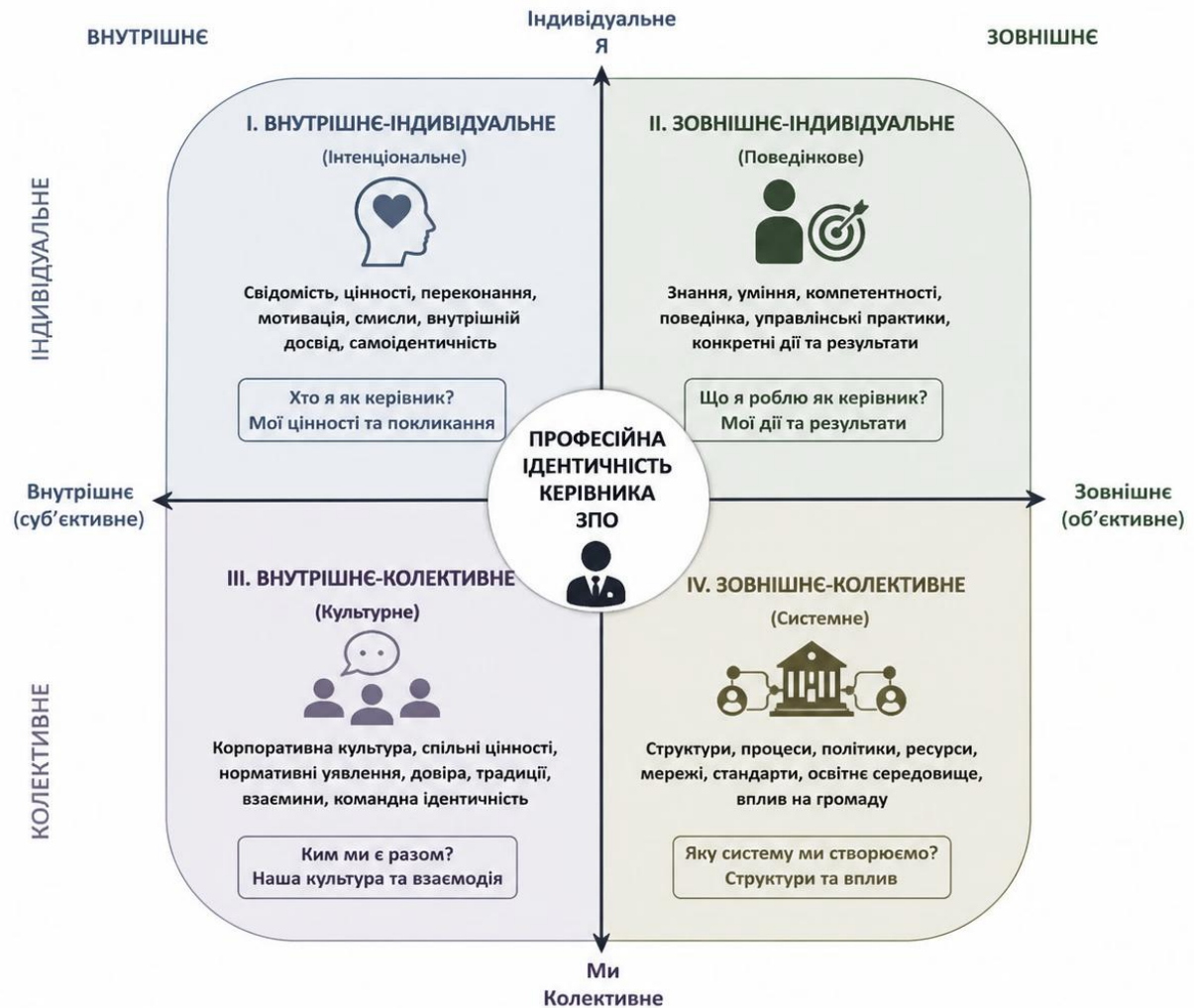


Рис. 2.3 Модель поєднання ключового знання та досвіду керівників ЗПО у цілісну систему

Для специфічної, людиноцентричної системи позашкільної освіти такий підхід є не лише бажаним, а й методологічно виправданим. В умовах неформальної освіти управлінський вплив здійснюється не через «адміністративний важіль», а через «особистісний резонанс» (Д. Гоулман, Р. Бояцис, Е. Маккі). Кластерний аналіз дозволяє простежити, як визначені нами чотири магістральні кластери взаємодіють у живій структурі особистості керівника, створюючи неповторний, ідіосинкратичний почерк управління.

Наукова новизна даного етапу дослідження полягає у переході від теоретичного моделювання до емпіричної верифікації. У межах даного підрозділу нами здійснено персонологічний аналіз управлінських кейсів найбільш знакових агентів управління сучасного українського позашкілля. Ми застосовуємо біографічний метод та метод наративного аналізу, розглядаючи діяльність провідних менеджерів галузі, зафіксовану у: публічних річних звітах та стратегічних планах розвитку закладів; наукових публікаціях та програмних статтях керівників; результатах їхньої проєктної та громадської діяльності.

Ми аналізуємо не абстрактного «ідеального директора», а реальних агентів змін, які в умовах турбулентності (реформи, пандемія, війна) змогли перетворити свої заклади на флагмани позашкільної освіти України.

Кейс 1. Ірина Олександрівна Первушевська - директорка Рівненського міського Палацу дітей та молоді, знаходиться в парадигмі засад **демократичного менеджменту**. Дослідження багаторічної управлінської діяльності І. Первушевської дозволяє констатувати формування унікальної «рівненської моделі» менеджменту, де заклад позашкільної освіти трансформовано у повноцінну «Республіку Дитинства». У структурі особистості цього керівника **ціннісно-орієнтаційні** засади виступають як абсолютне ядро, що базується на візії «Палацу як способу життя», де ключовим меседжем є теза про те, що Палац дітей та молоді — це простір, де дитина не готується до життя, а повноцінно живе тут і зараз, реалізуючи власну суб'єктність. Це ціннісне наповнення матеріалізується через інституціоналізацію дитячого самоврядування — Парламенту Палацу дітей та молоді, який за ініціативи І. Первушевської став реальним органом прийняття рішень, що корелює з концепцією розподіленого лідерства.

Комунікативно-рефлексивні засади діяльності керівника виявляються у впровадженні «педагогіки партнерства», де управлінець виступає не як контролер, а як фасилітатор творчих ініціатив у межах авторської школи «Лідер», що забезпечує високий рівень емпатії та відкритості до зворотного зв'язку від усіх стейкхолдерів громади. Організаційно-вольові засади І. Первушевської найбільш яскраво проявився у реалізації масштабного проєкту модернізації «Паляниця», що

вимагало від керівника не лише візіонерства, а й залізної рішучості у лобіюванні інтересів закладу перед муніципальною владою, що забезпечило повну ревіталізацію історичного простору Палацу.

Креативно-інноваційні засади менеджменту Первушевської маніфестуються через створення системи багатoproфільних центрів-лабораторій, що діють на засадах фінансової та змістової автономії, перетворюючи ПДМ на науково-експериментальний майданчик міжнародного рівня, про що свідчать численні грантові проекти з європейськими молодіжними фондами. Таким чином, управлінський кейс І. Первушевської демонструє синергію демократичних цінностей та високої організаційної дисципліни, де особистість керівника є гарантом сталого розвитку освітньої екосистеми міста.

Кейс 2. Оксана Миколаївна Добровольська - директорка Київського Палацу дітей та юнацтва. Керівниця закладу – є драйвером стратегії модернізації та кризового лідерства в умовах мегаполіса. Управлінська траєкторія О. Добровольської репрезентує модель ресурсу засад **«менеджменту трансформацій»**, де головним імперативом є цифровізація та безпекова резильєнтність. У структурі її провідництва **креативно -інноваційні засади** є домінуючими і виявляються у реалізації візії побудови безпечного освітнього середовища, де цифровізація є не формальним атрибутом, а інструментом радикальної доступності та якості. Завдяки її інтелектуальній гнучкості Палац першим у країні почав перехід до CRM-системи та електронний кабінет вихованця, що дозволило автоматизувати управлінські цикли та вивести комунікацію з батьками на рівень сучасного клієнт-орієнтованого сервісу. **Організаційно - вольові** засади творчості О. Добровольської пройшли випробування екстремальними умовами 2022–2026 рр., коли під її керівництвом за лічені тижні було здійснено повну реконфігурацію підвальних приміщень закладу у високотехнологічні арт-укриття, що функціонують як повноцінні освітні хаби під час повітряних тривог, демонструючи виняткову стресостійкість та рішучість менеджера. **Комунікативно-рефлексивні** засади керівника реалізується через розбудову стратегічних партнерств із ІТ-гігантами та міжнародними донорами, де

мистецтво переконання та відкритість до діалогу дозволили залучити мільйонні інвестиції у розвиток STEM-лабораторій.

Ціннісно-орієнтаційні засади провідництва О. Добровольської базуються на ідеї соціальної відповідальності закладу як «серця столиці», що відображено у її програмних звітах, де акцент робиться на інклюзії та психосоціальній реабілітації дітей через проєкти «Психологічна варта», що формує етичний фундамент менеджменту як служіння громаді в умовах війни. Кейс О. Добровольської доводить, що в умовах мегаполіса успішний менеджер ЗПО має поєднувати риси технократичного стратега та емпатійного лідера, здатного тримати систему в стані розвитку за будь-яких зовнішніх дестабілізацій.

Кейс 3. Геннадій Анатолійович Шкура - директор Українського державного центру позашкільної освіти. В нашому дослідженні Г. Шкура уособлює лідера, який здійснює державне провідництво й методичну фасилітацію та дорадництво. Як керівник центральної координаційної установи, Г. Шкура реалізує модель «національного методолога», де **організаційно-вольові** засади спрямовані на збереження цілісності та законодавчу адвокацію всієї галузі позашкільля. У його діяльності цей кластер маніфестується через персональну відповідальність за розробку типових програм нового покоління та впровадження системи моніторингу якості, яка базується на реальних досягненнях дитини, а не на паперових звітах, що підтверджується тезою: «Ми будемо єдиний методичний каркас, на якому тримається варіативність кожної громади». **Комунікативно-рефлексивні** засади управлінської діяльності Геннадія Анатолійовича виявляється у створенні державних платформ для діалогу, таких як онлайн-марафон «Методичний вибух», де він виступає як комунікативний хаб, що забезпечує горизонтальну взаємодію між директорами ЗПО по всій Україні, демонструючи мистецтво фасилітації великих професійних спільнот. **Ціннісно-орієнтаційні засади** Г. Шкури детерміновані державотворчою позицією та візією позашкільля як «території успіху для кожної дитини», що визначає високу етичну планку менеджменту УДЦПО та орієнтацію на захист прав вихованців у процесах децентралізації. **Креативно-інноваційні** засади лідера простежуються у швидкому

впровадженні вебінар-менеджменту та створенні цифрового депозитарію методичних кейсів, що дозволило системі позашкілля не лише вижити, а й модернізуватися в умовах воєнного стану, інтегруючи медіаосвіту та соціально-психологічні тренінги у щоденну практику гурткової роботи. Досвід Г. Шкури є прикладом того, як інституційне провідництво на рівні держави потребує від менеджера поєднання юридичної комплаєнтності з високим рівнем емоційного інтелекту та здатністю до стратегічного прогнозування.

Кейс 4. Володимир Валентинович Вербицький - директор Національного еколого-натуралістичного центру учнівської молоді — НЕНЦ. Доктор педагогічних наук, професор Володимир Вербицький репрезентує унікальну для України модель «академічного менеджера», де **креативно-інноваційні** засади базуються на інтелектуальній глибині та заснуванні власної наукової школи позашкільної педагогіки. Його **інноваційність** маніфестується у трансформації НЕНЦ на потужну науково-дослідну базу, де кожне управлінське рішення проходить через фільтр наукової верифікації, а візія «Екологічна освіта — як нова етика виживання нації» стала фундаментом для розбудови загальнонаціональної мережі «Зелених шкіл». **Ціннісно-орієнтаційні** засади В. Вербицького характеризуються гуманістичною спрямованістю та екологічним імперативом, що формує «моральний капітал» закладу через виховання у дітей почуття відповідальності за майбутнє планети. Це реалізується у проєктах «Man of the Biosphere» та міжнародних екологічних експедиціях. **Комунікативно-рефлексивні** засади виявляються у ролі керівника як головного редактора фахових видань та наставника молодих вчених, де комунікація перетворюється на інструмент трансляції високих наукових смислів та педагогічної майстерності. **Організаційно-вольові** засади перетворюючої діяльності В. Вербицького простежуються у незмінності стратегічного курсу закладу протягом десятиліть, здатності проводити масштабні всеукраїнські конкурси навіть за умов обмеженого фінансування, що вимагає бездоганної самоорганізації та вольової рішучості у відстоюванні академічних стандартів позашкілля. Кейс В. Вербицького доводить, що провідницький компонент менеджменту в ЗПО може досягати найвищої

ефективності, коли він підкріплений фундаментальною науковою базою та особистим авторитетом вченого-лідера.

Кейс 5. Ганна Петрівна Суркова - директорка Кіровоградського обласного центру дитячої та юнацької творчості. Г. Суркова демонструє модель керівника-провідника, який успішно інтегрує управлінську діяльність у ландшафт регіону. Її **організаційно-вольові** засади є визначальними, оскільки статус депутата обласної ради вимагає виняткової рішучості та здатності реконфігурувати бюджетні ресурси в інтересах закладу, що призвело до повної інфраструктурної модернізації ЦДЮТ та закупівлі європейського обладнання для забезпечення освітнього процесу в закладі. **Комунікативно-рефлексивні** засади Ганни Петрівни базується на мистецтві соціальної адвокації та вмінні перетворити позашкільня на пріоритет територіальної громади, де комунікація виступає як важіль впливу на органи влади та засіб мобілізації батьківської спільноти навколо проекту «Крок до успіху». **Ціннісно-орієнтаційні** засади лідера маніфестуються через візію позашкільня як «стратегічної інвестиції в людський капітал», що відображає її активну громадянську позицію та прагнення забезпечити рівний доступ до якісної освіти для дітей із найвіддаленіших сіл регіону. **Креативно-інноваційні** засади виявляються у створенні медійних проєктів та обласних форумів обдарованої молоді, де за її ініціативи інтегруються мистецькі практики та сучасні технології PR, що підвищує статус закладу як культурного центру всього регіону. Управлінський досвід Г. Суркової свідчить про те, що сучасний менеджер ЗПО має бути соціально активним суб'єктом, здатним виходити за межі суто педагогічної діяльності задля лобювання інтересів дитинства на всіх рівнях влади.

Кейс 6. Олег Костянтинівич Балабан - директор Бердянського Палацу дітей та молоді. У найбільш драматичних викликах сучасної історії України управлінський досвід Олега Балабана став репрезентативною моделлю «незламного менеджменту». Його діяльність є унікальним прикладом того, як за ситуації повної втрати фізичної інфраструктури, внаслідок тимчасової окупації міста, заклад продовжує функціонувати як змістова одиниця. Це втілення концепції «лідерства як служіння в екзилі», де головним капіталом організації стає не нерухомість, а

спільні цінності та лояльність спільноти. **Організаційно-вольові** засади діяльності О. Балабана виявилися у здатності зберегти інституційну цілісність закладу в точці катастрофічного зламу. Особиста рішучість та виняткова стресостійкість керівника дозволили здійснити «цифрову релокацію» закладу. **Вольовий компонент** менеджменту був спрямований на переформатування фізичного Палацу в диференційовану цифрову платформу єднання. Це доводить, що справжній провідник володіє навичками антикризового дислокаційного менеджменту, здатного утримувати структуру організації навіть за відсутності її територіальної прив'язки. Кейс творчості О. Балабана є беззаперечним доказом того, що в системі позашкільної освіти провідницький компонент менеджменту є первинним щодо матеріальної бази. В екстремальних умовах війни особистість керівника стає реальним фундаментом закладу. Досвід Бердянського Палацу дітей та молоді підтверджує, що ефективний менеджер-провідник здатний утримувати «освітній космос» закладу силою власної волі, етичної позиції та інноваційного бачення, перетворюючи втрату приміщення на нову форму глобальної мережевої єдності.

Кейс 7. Наталія Олександрівна Цвікова - директор Білгород-Дністровського міського центру дитячої творчості. Досвід роботи Н. Цвікової – це модель муніципальної культурної дипломатії. Діяльність Н. Цвікової репрезентує успішний кейс інтеграції закладу в історико-культурний ландшафт міста, де комунікативно-рефлексивний кластер є базовим інструментом залучення громади. Її візія — «Центр має стати серцем культурної дипломатії міста» — реалізується через мистецтво діалогу з муніципальною владою та міжнародними донорами, що дозволило залучити кошти на розвиток арт-проектів. **Ціннісно-орієнтаційні** засади адміністрування керівника виявляються у поєднанні освітньої діяльності з волонтерськими практиками соціальної відповідальності, що підсилює виховний потенціал закладу та формує «моральний капітал» через відкритість до потреб дітей ВПО та родин захисників. **Організаційно-вольові** засади простежується у її здатності забезпечувати безперервність роботи закладу у прифронтовому регіоні, демонструючи самоорганізацію та рішучість у створенні безпечних локацій для творчості. **Креативно-інноваційні** засади формування системи менеджменту

закладу маніфестуються через стратегічне бачення використання Акерманської фортеці як живого освітнього ресурсу, де діти через театралізацію та квести опановують історію, що демонструє здатність лідера мислити поза шаблонами, інтегруючи локальну ідентичність у сучасний освітній продукт. Досвід Наталії Цвікової підтверджує, що ефективний менеджмент ЗПО в малих та середніх містах базується на глибокому розумінні локального контексту та здатності лідера виступати модератором культурних процесів усієї громади.

Перехід від дескриптивного опису окремих персоналій до системного наукового узагальнення дозволяє нам верифікувати фундаментальну мету нашого дослідження: формування ефективної системи менеджменту закладів позашкільної освіти на основі визначених організаційно – педагогічних засад відповідно до особистісних якісних характеристик керівника та їхньої адаптивності до специфічного соціокультурного ландшафту. У даному підрозділі ми здійснюємо глибоку наукову експлікацію отриманих результатів, розглядаючи кожну управлінську модель як складний освітньо-технологічний конструкт, де особистість лідера виступає головним драйвером інституційних трансформацій. Для проведення об'єктивного багатовимірного порівняння нами було використано авторську систему координат, де кожен кейс оцінюється за вектором прояву чотирьох фундаментальних груп організаційно – педагогічних засад (стор.141). Це дозволило нам відійти від суб'єктивізму та виявити так звані «інституційні патерни» — стійкі, відтворювані моделі управлінської поведінки, що корелюють із успішністю закладу в умовах високої ентропії та соціальної турбулентності. Ми розглядаємо кожну персоналію не як ізольований випадок, а як репрезентант певного управлінського архетипу, що дає змогу вибудувати цілісну типологію сучасного провідництва, яка базується на синтезі акмеологічного, ціннісного, синергетичного та праксеологічного підходів.

Відповідно до теми та завдань дисертаційного дослідження, вважаємо доцільним розглянути організаційно-педагогічні засади менеджменту ЗПО в площині актуальності визначених нами кластерів та фреймів побудови системи менеджменту позашкілля. Принцип автономності діяльності означених закладів

ЗПО дозволив уникнути одноманітності та одноваріантності вибору таких засад, які викликають резонансні явища в менеджерській діяльності однозначно на високому рівні незалежно від зовнішніх та внутрішніх флуктуацій. Організаційно-педагогічні засади групи **«Управлінське дизайн-мислення»** в контексті освітнього менеджменту — це людиноорієнтована методологія проєктування освітнього середовища як інтерактивного «простору можливостей». Вона базується на глибокій емпатії до кінцевого бенефіціара (дитини, батьків, педагога) та передбачає безперервне конструювання і моделювання управлінських рішень. Впровадження дизайн-мислення дозволяє керівнику подивитися на заклад очима дитини чи «клієнта». Технології реалізації цих організаційно-педагогічних засад вчить менеджерів радикально оптимізувати так званий користувацький досвід у взаємодії із закладом: від алгоритмів онлайн-запису до навігації у безпекових арт-укриттях. Делегування алгоритмічних завдань штучному інтелекту та цифровим платформам звільняє колосальний обсяг часу керівника, який він реінвестує у стратегічне планування та менеджерську творчість.

Організаційно-педагогічні засади **«Науково-педагогічного форсайту та багатомірного сценарного планування»** ЗПО докорінно відрізняються від класичного стратегічного планування тим, що вони оперують не екстраполяцією минулого досвіду, а конструюванням множинних варіантів майбутнього всіх суб'єктів системи. Основа форсайту вчить керівників-практиків мислити категоріями макротрендів. Засади передбачають інтеграцію концепцій екологічного виживання нації, ранньої наукової соціалізації обдарованої молоді та STEM-освіти у єдиний стратегічний план розвитку галузі. Під час застосування цієї технології керівники опановують методи сканування горизонту, метод Delphi та побудову дорожніх карт інновацій. Керівник вчиться розпізнавати «слабкі сигнали» майбутніх змін у суспільстві та завчасно готувати матеріально-технічну й кадрову базу закладу, наприклад, перехід від класичних гуртків юннатів до лабораторій нейробіології та екологічного моніторингу на базі дронів. Це перетворює ЗПО на інтелектуальний авангард освітньої системи держави.

Рефлексивно-коучингові засади виконують критично важливу функцію — вони дозволяють керівнику подолати так звану «бюрократичну глухоту». Завдяки технологізації рефлексії, управлінець набуває здатності до фасилітації великих професійних спільнот, де конфлікти перетворюються на точки зростання, а розбіжність думок — на джерело інновацій. Кінцевою метою впровадження цих засад у систему науково-методичного супроводу є формування «комунікативної резильєнтності» лідера, здатності утримувати цілісність освітнього середовища через діалог, емпатію та нетворкінг, що є базовою умовою успіху в епоху мережевого суспільства.

Організаційно-педагогічні засади **«Кризового Agile-менеджменту та позитивної дестабілізації»** фокусується на розвитку інтелектуальної гнучкості та швидкості вольового реагування, реконфігурації ресурсів під потреби безпеки та збереження вітальних функцій ЗПО. Технологізація передбачає впровадження принципів Agile в освіту: короткі цикли планування, формування крос-функціональних команд для вирішення кризових завдань та здатність до радикальної зміни функціонального призначення просторів. Методика вчить менеджерів діяти в режимі «позитивної дестабілізації», де кожна зовнішня криза сприймається як легітимний привід для демонтажу неефективних структур та миттєвої модернізації. Це дозволяє закладу не просто адаптуватися, а ставати «антикрихким» — тобто ставати сильнішим і технологічнішим у відповідь на потрясіння. Воля керівника тут виявляється у здатності брати на себе відповідальність за нестандартні рішення, які виходять за рамки посадових інструкцій, але забезпечують фізичне виживання та психологічний комфорт учасників освітнього процесу.

Організаційно-педагогічні засади **«Екзистенційного лідерства/провідництва та стратегічної резильєнтності ідентичності»** - є умовою збереження інституційної суб'єктності в умовах тимчасової окупації та подальшої релокації. Засади орієнтовані на концепт «ідентичність понад інфраструктуру». Вони навчають керівників методам деконструкції фізичних меж закладу та їхньої заміни на ціннісні та цифрові зв'язки. Центральним елементом тут є побудова структури

«закладу без стін», де управлінське рішення постає не як бюрократичний акт, а як вольовий жест, що підтверджує неперервність освітнього процесу в екзилі. Технологізація цього процесу включає: створення хмарних управлінських платформ для координації розсіяного колективу; збереження традицій закладу в онлайн-середовищі; методику «екзистенційного коучингу» для педагогів, що спрямована на подолання апатії та збереження професійної ідентичності. Воля лідера тут виступає як «гравітаційне поле», що утримує вихованців та вчителів у єдиному змістовому просторі попри географічне розпорошення.

Організаційно-педагогічні засади **«Глибинних ігрових управлінських симуляцій та ігропрактики»** є дієвим вектором розвитку креативно-інноваційного кластера, використання інструментарію серйозних ігор у системі післядипломної освіти та методичного супроводу керівників. Управлінська діяльність у бюджетній сфері часто обтяжена страхом помилки, що є головним гальмом будь-яких інновацій. Ігрове моделювання створює психологічно безпечне, абонентне середовище, де керівники можуть без реальних фінансових чи репутаційних втрат апробувати найризикованіші інноваційні моделі. Ці засади передбачають симуляцію складних управлінських процесів: проведення міжнародних переговорів про грантове фінансування, захист фандрейзингових стартапів перед уявними інвесторами, кризові комунікації під час медійних скандалів або організацію міжнародних обмінів в умовах воєнного стану. Систематична участь в ігропрактиках кардинально розвиває когнітивну складність мислення керівника, формує навички латерального (нестандартного) мислення та підвищує загальний рівень управлінської креативності. Керівник навчається бачити неочевидні ресурси там, де традиційний адміністратор бачить лише перешкоди. Системний розвиток креативно-інноваційного кластера через впровадження форсайт-технологій, дизайн-мислення та ігропрактик призводить до якісної еволюції професійної ідентичності менеджера ЗПО. Він остаточно перестає бути пасивним «виконавцем державних стандартів» та трансформується в «освітнього трендсеттера». Такий керівник-провідник не просто задовольняє наявні потреби населення, а самостійно формує змістовну рамку та

інтелектуальний порядок денний розвитку всієї територіальної громади, забезпечуючи системі позашкільної освіти статус незамінного інституту капіталізації людського потенціалу нації.

Організаційно-педагогічні засади **«Data-Driven Management»** уможливають перехід до доказового, предиктивного адміністрування. Вони передбачають інтеграцію в управлінські цикли закладу спеціалізованих CRM-систем LMS-платформ. Це дозволяє керівнику в режимі реального часу збирати, агрегувати та аналізувати колосальні масиви даних: динаміку відвідуваності, результативність освітніх траєкторій вихованців, ефективність розподілу фінансових та кадрових ресурсів, а також рівень задоволеності стейкхолдерів освітніми послугами. Технологізація управління даними перетворює ЗПО на високоефективну Smart-організацію, здатну миттєво адаптуватися до змін освітнього попиту в умовах мегаполіса. У сучасній парадигмі освітнього менеджменту процес цифровізації остаточно вийшов за межі вузького розуміння як суто інструментального чи технічного додатку до традиційних методів керівництва. Сьогодні цифровізація виступає фундаментальним онтологічним середовищем існування та розвитку закладу позашкільної освіт. Відповідно, формування цифрової компетентності керівника-провідника розглядається нами не як опанування окремих комп'ютерних програм, а як оволодіння складною методологією цифрового лідерства. Наукова новизна даного підрозділу полягає в обґрунтуванні цифрового середовища як простору для капіталізації управлінського досвіду та масштабування провідницького впливу. Здійснений нами аналіз дозволяє виокремити та концептуалізувати три магістральні цифрові технології, що формують інноваційний профіль сучасного освітнього менеджера.

Організаційно-педагогічні засади **«Персонального брендингу лідера/провідника в цифровій громаді»**. У контексті цифрового суспільства персональний бренд керівника перестає бути інструментом задоволення власних амбіцій і перетворюється на потужний інституційний актив закладу. Ця технологія базується на розумінні того, що соціальні мережі є не лише каналом інформування, а й середовищем для формування ціннісних орієнтирів та мобілізації ресурсів.

Засади навчають керівників мистецтву цифрової трансляції (сторітелінгу), де кожен публічний допис, відеозвернення чи онлайн-звіт є елементом стратегічної комунікації.

Проведений порівняльний аналіз дозволяє виокремити три типи системних кореляційних зв'язків, які детермінують процес формування системи менеджменту у закладах позашкілля.

Першим типом є синергія ціннісного та вольового кластерів, що найбільш яскраво простежується у кейсах І. Первушевської, О. Балабана та Г. Суркової.

Другим типом кореляції є стратегічна взаємодія креативного та комунікативного кластерів, зафіксована у діяльності О. Добровольської, Г. Шкури та Н. Цвікової.

Третім вектором аналізу постає академічна та методична домінанта, презентована кейсами В. Вербицького та Г. Шкури. Ми виявили, що для макрорівня управління критичним є поєднання високого когнітивного інтелекту з навичками системної координації та методичної рефлексії.

Порівняльний аналіз також дозволив нам ідентифікувати *alarm-signal* та латентні ризики, специфічні для кожного кейсу, які ми класифікували як «тіньові сторони провідництва» (релокація, ринковість та кліповість свідомості особистостей здобувачів).

Кожен досліджений нами кейс гуртуються на визначених (обраних) колективами та керівниками-провідниками організаційно-педагогічних засадах формування системи менеджменту конкретного ЗПО. Їх різноманітність є природною, що визначається складним комплексом організаційних умов, провідницькою візією, управлінською культурою, ресурсною базою, прагненнями щодо майбутнього. Епістемологічна деконструкція досвіду проаналізованих кейсів менеджерів виявляє закономірність: успіх керівників щодо формування системи менеджменту в ЗПО базується на феномені «кластерної синергії».

Систематизація та узагальнення досвіду прогресивних менеджерів ЗПО України дозволяє зробити наступні концептуальні висновки:

1. Провідницька ефективність менеджменту у позашкільній освіті прямо залежить від рівня гармонізації особистісних рис керівника з місією та соціальним контекстом закладу, де кластерний підхід дозволяє виявити індивідуальну архітектуру кожної постаті.

2. Успішні кейси доводять, що ціннісно-орієнтаційний кластер є первинним, оскільки саме він формує довіру стейкгоल्дерів і дозволяє керівнику виступати «архітектором смислів», що особливо критично для неформальної освіти.

3. Організаційно-вольовий кластер у період 2023–2025 рр. трансформувалася у компетенцію «кризової резильєнтності», ставши обов'язковою умовою інституційного виживання закладу.

4. Комунікативно-рефлексивний та креативно-інноваційний кластери забезпечують зовнішню відкритість закладу та його здатність інтегруватися у цифрові та наукові екосистеми, що робить менеджмент ЗПО конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг.

2.3. Авторська модель формування системи менеджменту закладів позашкільної освіти з ментальними характеристиками

Третій розділ нашого дослідження є логічною точкою збирання, де теоретичні дедукції та емпіричні кластери попередніх етапів кристалізуються у цілісну, математично вивірену авторську модель формування системи менеджменту в ЗПО з ментальними характеристиками. Ми переходимо від пасивного спостереження до активного конструювання управлінської реальності. Мета цього розділу — представити дизайн авторської моделі та довести її ефективність через результати масштабного педагогічного експерименту. Спираючись на засади синергетики (І. Пригожин, Г. Гакен) [183;184], теорії складності обчислень (А. Тюрінг) [185] та нейромеджменту (П. Зак [186], К. Новак [187]), ми пропонуємо авторську модель організаційно-педагогічних засад формування системи менеджменту закладів позашкільної освіти та педагогічну технологію СКІТІМ її реалізації.

Завданнями нашого дослідження передбачають розробку, теоретичне обґрунтувати та експериментальну перевірку авторської моделі менеджменту ЗПО

з ментальними характеристиками, що базується на синергії лідерського впливу та технологічного забезпечення управлінських процесів.

Модель педагогічних досліджень — це цілеспрямована система методів, принципів, етапів та компонентів, які застосовуються для вивчення, перетворення або прогнозування освітніх процесів. Вона виступає своєрідним алгоритмом наукового пошуку для розв'язання конкретної педагогічної проблеми.

Педагогічна Конституція Європи (ст. 7,2 та ст.8) визначає особливу роль моделювання та високих педагогічних технологій в формуванні педагогічної стратегії закладу освіти [6].

Теоретичні засади педагогічного моделювання висвітлено в працях В. Міхеєва, С. Максименка, Л. Ковальчук, О. Єжової, Л. Ковальчук, А. Дахіна, С. Лодатко, В. Бикова, І. Осадчого, А. Теплицької, І. Блощинського та інших науковців.

В нашій моделі реалізуються чотири рівні дослідницької методології: філософський рівень (глобалізація, ментальність, коеволюція); загальнонаукова методологія (екзистенціалізм, аксіологія, синергетика тощо); конкретно-наукова методологія (менеджмент, провідництво, психологія особистості); технологічна методологія (моделювання, авторські технологія, тестування).

Наша авторська модель формування системи менеджменту в закладах позашкільної освіти ґрунтуються на наукових засадах загальної теорії управління [2,9,11,20,23,29,44,45,48,54,71,75,107,108], менеджменту [4,17,44,47,51,64,66,69,73,74], синергетики [57,100,103,105,113,118,119,120,127], психології [51,60,66,101,112] та інших наук, що обслуговують галузь освіти.

Модель має чітко визначену структурну архітектуру:

1) теоретико-методологічний компонент (філософський): культурне та когнітивне середовище людської пізнавально-освітньої діяльності започатковане на принципах гуманізму;

2) соціально-педагогічний компонент: знання про Мегавсесвіт, людину та її прагнення до знань і прогресу, продукування ідей комфортної трудової діяльності

та управління нею, визнання пріоритету невичерпності та самоцінності людського життя;

3) технологічний компонент: аналіз та корекція практик успішної менеджерської діяльності ЗПО, розробка доступних технологій менеджерської діяльності та спроможності орієнтації при виборі імперативних організаційно-педагогічних засад цієї діяльності.

Моделювання як метод наукового пізнання в нашому дослідженні набуває ознак управлінського конструкта. Модель – це формальна структура, представлена у вигляді смислових зображень, математичних формул, діаграм і графіків, яка допомагає нам зрозуміти процес або явище й ухвалити ефективне рішення [188].

Ми не просто копіюємо існуючі структури — ми проектуємо матрицю управління, де кожен елемент підсилює інший за законом синергії. Даний підрозділ присвячений детальній експлікації компонентів нашої авторської моделі формування системи/систем менеджменту в закладах позашкілля. Ми стверджуємо: сучасний менеджмент ЗПО — це не ієрархія, а системна мережа, де особистість керівника є «когнітивним процесором», що обробляє потоки цінностей, інформації та вольових імпульсів.

Використовуючи ресурси теорії рис, концепції емоційного інтелекту та досвід кращих управлінців, ми структуруємо модель як систему чотирьох фреймів, що забезпечує стан «антикрихкості» закладу. Досвід лідерів-практиків, проаналізований у попередньому підрозділі, слугує в нашій авторській моделі не просто ілюстративним матеріалом, а живим методичним змістом навчання, що забезпечує ефект «навчання через дію».

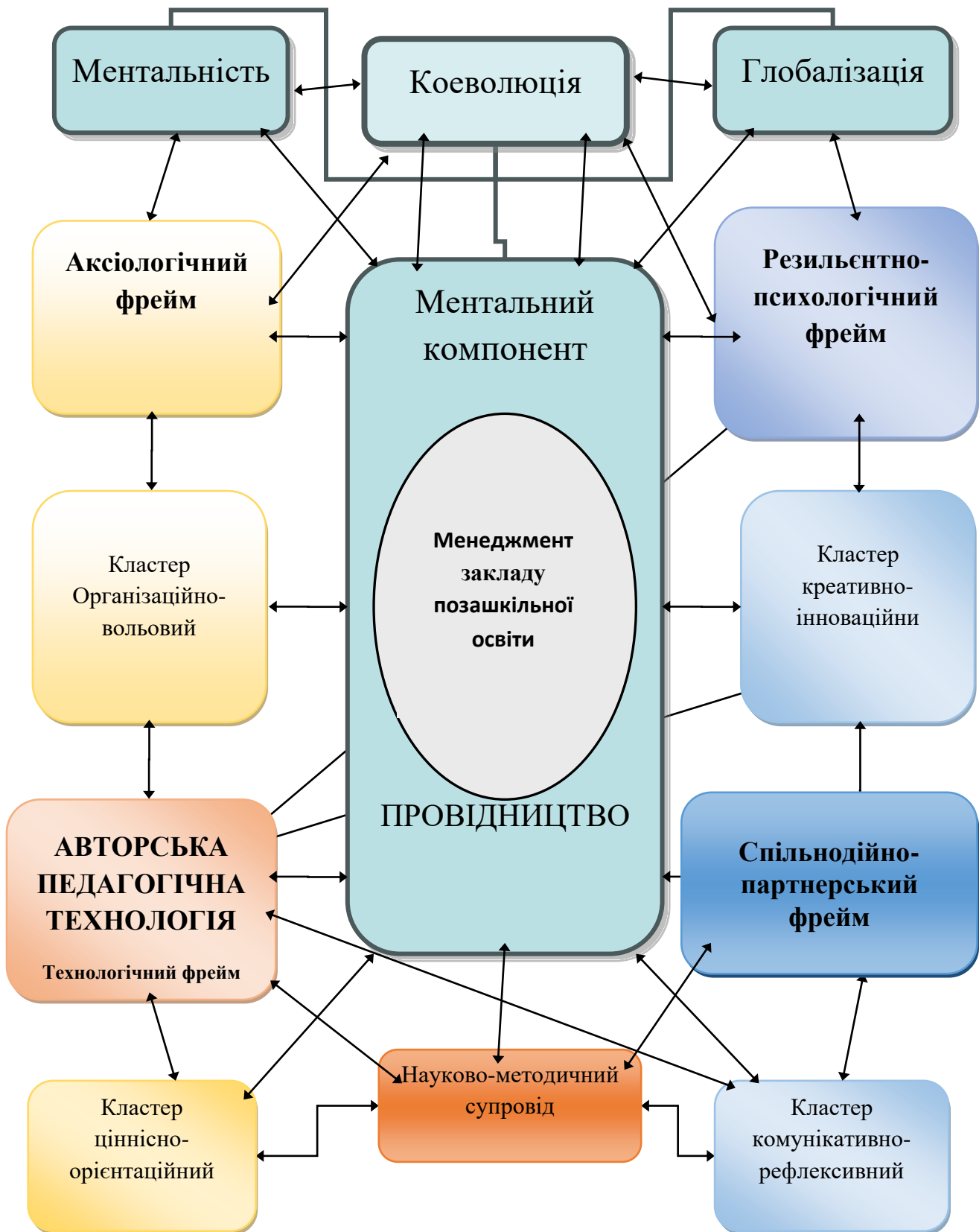


Рис. 2.4. Формування системи менеджменту закладів позашкільної освіти

Модель складається з чотирьох фундаментальних фреймів, які утворюють управлінську ДНК закладу.

Фрейм А: Аксіологічно-ціннісний. Це ідеологічний фундамент закладу. Спираючись на «Рівненську модель» І. Первушевської, ми впровадили в цей фрейм алгоритм «Управлінського резонансу»

- Зміст: Формування «морального капіталу» через спільне проектування місії закладу всіма стейкхолдерами.

- Інструмент: Рефлексивні сесії, де голос учасників освітнього процесу стає стратегічним орієнтиром для менеджменту.

Це ядро забезпечує сталість системи, навіть коли зовнішні обставини намагаються її дезорієнтувати.

Фрейм В: Технологічно-цифровий. Це операційна система менеджменту. Використовуючи досвід О. Добровольської (КПДЮ), ми інтегрували сюди «Алгоритмічний прозорий менеджмент».

- Зміст: Управління на основі даних (Data-driven management).

- Інструмент: Цифрова панель лідера, де в режимі реального часу відображається рівень Em.

Це дозволяє уникнути «управлінської сліпоти» та автоматизувати рутинні процеси, вивільняючи час керівника для стратегічного провідництва.

Фрейм С: Резильєнтно-вольовий. Це імунна система закладу. Створена на основі неймовірних кейсів О. Балабан та Н. Цвікової, вона дозволяє системі не просто виживати, а розвиватися в епіцентрі хаосу.

- Зміст: Технологія «екзистенційного самозбереження».

- Інструмент: Здатність миттєво переходити у формат «віртуальної інституції», зберігаючи ціннісну ідентичність.

Це втілення ідеї Н. Талеба про системи, що стають кращими від стресу [189].

Фрейм D: спільнодійно-партнерський. Це система зовнішніх зв'язків закладу. За прикладом Г. Суркової (Кіровоградський ОЦДЮТ), ми ввели сюди «Модуль соціальної адвокації».

- Зміст: Конвертація лідерського капіталу в ресурсний розвиток закладу.

• Інструмент: Побудова горизонтальних мереж із владою, бізнесом та міжнародними фондами. Це перетворює менеджерів на «амбасадорів позашкільля», що формують державний порядок денний.

Інструментом реалізації методології моделі ми обрали авторську педагогічну технологію, яка за змістом і місією є управлінською (Є.Хриков, О.Боднар, В.Маслов, Дж. Керрол, Б. Блум, Д. Брунер, Г. Гейс, В. Коскареллі). Ми розглядаємо «педагогічну технологію» у вимірі високої наукової абстракції — як системно організований, науково обґрунтований та операційно відтворюваний процес досягнення прогнозованих результатів, що базується на андрагогічних засадах та рефлексії унікального досвіду таких лідерів-орієнтирів, як І. Первушевська, О. Добровольська, Г. Шкура, В. Вербицький, Г. Суркова, О. Балабан та Н. Цвікова. Назва нашої авторської педагогічної технології — СКІТПІМ (синергетична кластерно-інтегративна технологія проактивного менеджменту): ментальна компонента тут не є випадковою. За Г. Селевко наша педагогічна технологія подається науковим, процесуально-описовим (дескриптивним) і процесуально-діючим аспектами (Г. Селевко І. Прокопенко, В. Євдокимов, О. Пехота, С. Сисоєва). Структура нашої авторської педагогічної технології передбачає такі складові:

1) концептуальна частина, яка на основі управлінського моніторингу та діагностики визначає теоретичне обґрунтування стану готовності системи ЗПО та людського капіталу до запровадження (проектування, конструювання) наукового менеджменту;

2) змістовно-процесуальна частина, де нами запроваджується система технологічних одиниць, зорієнтованих на облік та оцінку результату формування організаційно-педагогічних засад системи менеджменту ЗПО. До таких ми відносимо: критерії, показники, рівні, компоненти, якості;

3) організаційно-оцінна частина: аналіз результатів формувального експерименту щодо запровадження ідеї авторської моделі, перевірка її ефективності засобами математичної статистики.

Реалізацію педагогічної технології забезпечує технологічний процес – система технологічних одиниць, зорієнтованих на конкретний педагогічний результат. До таких ми відносимо: критерії, показники, рівні, компоненти, якості.

Критерій – ознака, на підставі якої виробляється оцінка, визначення або класифікація чого-небудь; мірило оцінки.

Показник – величина, вимірник, який дає характеристику про стан об'єкту (суб'єкту); узагальнена характеристика властивостей об'єкту (суб'єкту) або процесу. Показник виступає методологічним інструментом, що забезпечує можливість перевірки теоретичних положень за допомогою емпіричних даних. В дослідженнях розрізняють:

- якісні показники, що фіксують наявність або відсутність певної властивості;
- кількісні показники, що фіксують міру вираженості, розвитку певної властивості.

Ознака – особливість предмета або явища, яка визначає подібність свого носія до інших об'єктів пізнання або відмінність від них; те саме, що і властивість. Сукупність ознак дозволяє відрізнити предмет (явище) від інших предметів (явищ).

Рівень – положення або ранг об'єкта, суб'єкта, явища в конкретному континуумі дослідження.

Якість – те, що робить предмет, об'єкт, суб'єкт, явище таким, як він (воно) є; категорія, що є визначенням предмету за внутрішньо властивими йому ознаками, які характеризують його; позитивна або негативна характеристика, властивість, межа кого-небудь (чого-небудь).

Бальна система (бал) – стандартизована система якісного виміру та оцінювання якості, рівня або ступеня відповідності об'єкта, суб'єкта чи явища встановленим критеріям і вимогам; числова одиниця виміру, що присвоюється за результатами оцінювання та відображає міру досягнення певного показника в межах заданої визначеної шкали. Бальна система є інструментом упорядкування, порівняння та ранжування об'єктів або суб'єктів оцінювання діяльності в конкретному континуумі дослідження чи практичної діяльності.

Фрейм - когнітивна та управлінська категорія, що позначає організовану структуру знань, яка задає спосіб сприйняття, інтерпретації та впорядкування певної ділянки реальності через фіксований набір елементів, їхніх зв'язків та позицій. У термінологічному конструюванні апарату даного дослідження — це не лише аналітичний інструмент, а й управлінський інструмент: структура, яку керівник свідомо будує, вимірює інтегральне рівняння, зміцнює через підвищення резильєнтності і передає через м'яку силу, формуючи заклад позашкільної освіти як самовідновну, науково орієнтовану систему — суб'єкта формування інтелектуального капіталу громади та нації.

Кластер - системна категорія, що позначає групу структурно споріднених і функціонально взаємозалежних елементів, об'єднаних за принципом внутрішньої когерентності та відмежованих від інших груп за характером і щільністю зв'язків між складовими. На відміну від простого переліку чи категорії, кластер є динамічним утворенням: його елементи не тільки належать до спільного класу, а й одночасно посилюють один одного, створюючи синергетичний ефект, недосяжний для жодного з них окремо.

Кожна дефініція в технології СКІТІМ є смисловим науковим кодом.

- Синергетична компонента: ефект прогнозованих і неочікуваних варіантів, використання елементів нелінійного посилення. Об'єднання наукового супроводу та лідерської харизми дає результат, що значно перевищує суму частин (В.Кремень, С.Гончаренко, І.Зайченко, Ю. Сурмін, В. Цикін).

- Кластерно-інтегративна компонента: ми інтегруємо раніше визначені нами кластери (ціннісний, комунікативний, вольовий, інноваційний) у єдине функціональне поле.

- Проактивна компонента: це управління «на випередження». На основі форсайту технологія дозволяє закладу готувати відповіді на виклики, які ще не набули визначального впливу.

Сучасний стан національної системи позашкільної освіти України характеризується перебуванням у точці біфуркації, де традиційні адміністративні методи управління остаточно вичерпують свій адаптивний потенціал під тиском

глобальних трансформацій, цифровізації та екзистенційних викликів воєнного стану. У попередніх етапах нашого дослідження було науково доведено, що особистість керівника закладу позашкілля у процесі переходу від школознавства до формування системи менеджменту не є статичною сукупністю посадових інструкцій, а має виразну системну, кластерну природу, інтегруючи ціннісно-орієнтаційні, комунікативно-рефлексивні, організаційно-вольові, креативно-інноваційні та ментальні характеристики особистості. В ході дослідження ми дійшли висновку про необхідність переходу від дескриптивного аналізу до праксеологічного проектування, де ми маємо дати відповідь на питання, яким чином ця система менеджменту та кластери особистості можуть бути цілеспрямовано сформовані, розвинуті та актуалізовані в умовах професійної діяльності менеджера.

Технологізацію діяльності менеджера ми розглядаємо як процес «архітектурного проектування» управлінського досвіду, де теоретичні знання миттєво конвертуються у управлінські навички через механізми зворотного зв'язку та рефлексивної корекції.

Спираючись на фундаментальні засади дослідження, ми встановили, що створення системи менеджменту в закладі позашкільної освіти є за своєю суттю нелінійним процесом, який підпорядковується законам еволюційної стійкості та точок біфуркації. У цьому контексті особливого значення набуває принцип «малих технологічних впливів»: ми доводимо, що точкові, але системно вивірені інструменти — такі як науково виважена прогностика і форсайт установи, соціометрія; мотивація, транспарентність і партисипативність управління; використання зрозумілих критеріїв та показників.

Технології вчать менеджерів проектувати складні партнерські екосистеми, інтегруючи у простір позашкілля ІТ-гігантів, міжнародні фонди та представників великого бізнесу. Ключовим меседжем тут є перетворення відкритості закладу на його найпотужніший репутаційний капітал. Технологізація цього процесу передбачає використання матриці стейкхолдерів, розробку стратегій «win-win» для кожного партнера та впровадження інструментів особистий бренд керівника як

гаранта стабільності та інноваційності закладу. Провідник, що володіє цією технологією, здатен конвертувати публічну відкритість у мільйонні інвестиції, STEM-лабораторії та безпекові інфраструктурні рішення, що робить ЗПО конкурентоспроможним гравцем на ринку освітніх послуг мегаполіса.

Для забезпечення наочності та системності ми структурували запропоновані технології у табличний зріз, що відображає їхній вплив на кластери провідницьких якостей.

Кластер провідницьких якостей	Організаційно-педагогічні засади	Ключові методи та інструменти	Еталонний кейс-орієнтир
Ціннісно-орієнтаційний	Аксіологічна рефлексія	Авторський маніфест, етичні кейси, діалог про місію	І. Первушевська, Н. Цвікова
Комунікативно-рефлексивний	Фасилітація та коучинг	Управлінський коучинг, дипломатія стейкголдерів	О. Добровольська, Г. Шкура
Організаційно-вольовий	Менеджмент резильєнтності	Кризовий Agile, соціальна адвокація, вольова рішучість	О. Балабан, Г. Суркова
Креативно-інноваційний	Форсайт та дизайн-мислення	Сценарне планування, STEM-проектування, ігропрактики	В. Вербицький, О. Добровольська

Таблиця 2.3 «Інтегративна модель технологій розвитку провідництва»

У контексті технологізації професійного розвитку керівних кадрів закладів позашкільної освіти критично важливим аспектом постає системне використання колосального соціального та інтелектуального потенціалу професійних спільнот. Спираючись на соціально-конструктивістську парадигму та концепцію «Спільнот практики», запропоновану Е. Венгером та Ж. Лейв, ми стверджуємо, що ізольований, індивідуалістичний розвиток лідера в сучасних умовах є епістемологічним глухим кутом [190]. Справжня технологізація передбачає перехід від формальних, вертикально-директивних інститутів підвищення кваліфікації до створення гнучких, самоорганізованих просторів колективного смислотворення. Ці спільноти функціонують не просто як традиційні «методичні об'єднання» для обміну звітами, а як живі екосистеми, де відбувається

екстеріоризація прихованого, неявного знання видатних управлінців та його інтеріоризація (засвоєння) молодими керівниками.

Стратегічна мета впровадження принципу професійних спільнот виходить далеко за межі індивідуального розвитку окремих керівників. З точки зору теорії дифузії інновацій (Еверетт Роджерс), систематична мережева взаємодія створює умови для накопичення інноваційного потенціалу та формування «критичної маси» лідерів нового типу [191]. Коли кількість керівників-провідників, об'єднаних спільними цінностями та проактивною методологією управління, досягає певного порогу, відбувається необоротний синергетичний ефект. Ця інтелектуальна та вольова більшість стає здатною подолати інституційну інерцію та забезпечити глибинні, системні зміни у сфері позашкільної освіти на національному рівні, остаточно утверджуючи її як стратегічний пріоритет державної політики та ключовий інститут капіталізації людського потенціалу України.

Завершальним, системоутворюючим етапом будь-якого технологічного циклу професійного розвитку є концептуалізація та впровадження валідної системи моніторингу й оцінювання. У контексті формування провідницького потенціалу керівників закладів позашкільної освіти ми відходимо від традиційної лінійної звітності, що базується суто на кількісних показниках. Натомість ми обґрунтовуємо необхідність переходу до методології доказового менеджменту та впровадження кібернетичної петлі зворотного зв'язку. Оцінювання результативності технологічного впливу розглядається нами як складний кваліметричний процес, що має на меті виміряти не просто адміністративну ефективність, а рівень сформованості інтегральної провідницької ідентичності керівника та її трансляцію в інституційні успіхи закладу, на основі авторської ментальної моделі нашого дисертаційного дослідження, згідно кількох критеріїв, що підлягають вимірюванню.

Науково-методична підтримка в нашому дослідженні розглядається як багатофакторний процес, що забезпечує «м'яке впровадження» інновацій у часто консервативні управлінські структури. Її епістемологічна сутність полягає у конвертації знання педагогіки, менеджменту, соціології, психології у прикладні

управлінські технології, що дозволяють керівнику ЗПО діяти як стратегічному провіднику. Ми виокремлюємо наступні домінантні функції підтримки: інформаційно-діагностичну, науково-консультативну, аксіо-терапевтичну та нормативно-правовий комплаєнс.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що науково-методична підтримка є цілісною організаційно-педагогічною категорією менеджменту ЗПО. Вона виступає сполучною ланкою між теоретичними кластерами лідерства та їхньою практичною імплементацією. Синергія державної координації (Г. Шкура), наукової ґрунтовності (В. Вербицький), цифрової мобільності (О. Добровольська), соціальної адвокації (Г. Суркова, І. Первушевська) та кризової стійкості (О. Балабан, Н. Цвікова) створює ту саму «мережу безпеки», яка дозволяє керівнику позашкільного закладу діяти у якості автономного, стратегічно орієнтованого провідника. Науково-методична підтримка якісного менеджменту в наш час — це сервіс-орієнтована, цифрова та ціннісно детермінована система, що забезпечує неперервність розвитку особистості керівника як головного драйвера інституційних змін. Вона перетворює ЗПО на «Learning Organization» американського дослідника Пітера Сенге, де кожен управлінський виклик стає джерелом нового знання для усієї педагогічної спільноти [192].

Проведений комплексний аналіз особистісних та професійних рис менеджерів системи ЗПО, представлений у другому розділі дисертації, дозволяє сформулювати низку фундаментальних наукових висновків:

1. Доведено, що в умовах сучасних соціокультурних трансформацій ефективність ЗПО безпосередньо залежить від сформованості провідницького компонента менеджера, що оперує в парадигмі людиноцентризму.

2. Науково обґрунтовано кластерну архітектуру провідництва в системі позашкільля, що включає ціннісно-орієнтаційний, комунікативно-рефлексивний, організаційно-вольовий та креативно-інноваційний блоки.

3. В ході аналізу кейсів провідних лідерів встановлено, що найвищу результативність демонструють моделі менеджменту, засновані на синергії особистісної візії, соціальної відповідальності та здатності до фасилітації інновацій у відкритих соціопедагогічних системах.

4. Розроблено та класифіковано технології розвитку провідницьких якостей, де ключова роль відведена рефлексії, коучингу, ігromodelюванню, форсайт-прогнозуванню та професійним спільнотам лідерської практики.

5. Визначено, що науково-методична підтримка є системним фактором якісного менеджменту, забезпечуючи інтелектуальний супровід, мінімізацію ризиків та формування провідницької мотивації керівника як агента глобальних освітніх змін.

6. Розроблено науково обґрунтовану авторську модель формування менеджменту системи закладів позашкільної освіти та авторську педагогічну технологію її реалізації.

Таким чином, другий розділ створює цілісний теоретико-емпіричний фундамент для переходу до Розділу 3, де на основі визначених кластерів, технологій та систем підтримки буде презентовано педагогічний експеримент верифікації авторської структурно-функціональної моделі формування системи менеджменту закладу позашкільної освіти, що втілює синергію науки, досвіду та цифрового майбутнього освітнього менеджменту.

РОЗДІЛ 3. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ВЕРИФІКАЦІЯ АВТОРСЬКОЇ МОДЕЛІ ТА ПЕДАГОГІЧНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

3.1. Моделювання структурних компонентів системи менеджменту закладів позашкільної освіти ресурсами сучасних теорій та технологій менеджменту і особистості керівника

Експериментальна верифікація авторської моделі формування системи менеджменту позашкільної освіти України є ключовим, завершальним етапом дисертаційного дослідження, спрямованим на емпіричне підтвердження ідеї про детермінуючий вплив провідницької компоненти на інституційну стабільність та інноваційний прорив позашкільної установи. У межах даного підрозділу представлено фундаментальні результати апробації моделі на базі 12-ти репрезентативних закладів позашкільної освіти, які було обрано як стратегічні вузли експериментальної мережі для дослідження управлінських реакцій в умовах високої ентропії та турбулентності сучасного суспільства.

Методологічна стратегія дослідження базувалася в реальних соціальних умовах та ітераційного дизайну, що дозволило не просто фіксувати результати, а здійснювати динамічну корекцію структурно-функціональних компонентів системи менеджменту в режимі реального часу. Ми розглядаємо цей процес як перехід від лінійної адміністративної логіки до процесно – смислового управління освітніми системами, де кожен управлінський акт керівника-провідника стає катализатором нелінійного зростання ефективності всього закладу.

Діагностика здійснювалася за допомогою розробленого нами інструментарію «Діагностично-моніторингового інструментарію оцінювання ефективності менеджменту ЗПО» (Додаток А), що дозволив оцифрувати нематеріальні провідницькі активи керівників цих установ та перевести їх у математичні змінні нашої моделі і технології.

Для того, щоб наша педагогічна, а за направленістю – управлінська технологія СКІТІМ мала життєстійкість, ми перевели педагогічні абстракції у витончену мову математики. Центральним елементом технології є Інтеграл Прогресивного

Розвитку. Ми виходимо, з того, що загальна ефективність менеджменту E_m — є кумулятивною функцією, що залежить від лідерського таланту L_t та інтенсивності науково-методичного супроводу S_C . $E_m = \int_{t^1}^{t^2} (\sum_{i=1}^n L_t^i \cdot S_C^i \cdot k^i) dt + \Delta R \cdot e^{\gamma \cdot t}$:

- L_t^i — розвиток i -го кластера провідницьких якостей;
- S_C^i — рівень науково-методичної підтримки даного кластера;
- k^i — коефіцієнт пріоритетності (для періоду війни k вольового кластера -тах;
- ΔR — базовий коефіцієнт резильєнтності;
- $e^{\gamma \cdot t}$ — експоненціальний фактор інноваційного прискорення.

Схожими формулами у своїх експериментальних дослідженнях послуговуються шановні професори: В. Луначек, О. Худолій, В. Жигірь, І.Мосякова, В. Савчук. Ця формула є інноваційною, оскільки вона вперше дозволяє програмувати успіх в теорії складності обчислень при формуванні менеджменту ЗПО.

Наш підхід полягає у виявленні формату «Управлінського резонансу»: коли керівник через рефлексивно-коучингові технології синхронізує всі чотири кластери, заклад входить у стан прискорення. Ми бачимо це на прикладі кластеру Оксани Добровольської: її особистісний інноваційний кластер увійшов у резонанс із цифровим фреймом КПДЮ, що створило продукт менеджменту високого рівня.

Отже, авторська педагогічна технологія СКІТПМ — це не просто схема, це динамічний інтелектуальний алгоритм. Ми змоделювали структурні компоненти системи менеджменту так, щоб вони посилювали один одного за принципом колаборативної підтримки інновацій. Використовуючи ресурси сучасних теорій складності та досвід потужних закладів українського позашкілля, ми створили інструмент, який дозволяє оцифрувати (артикулювати), виміряти та масштабувати успіх. Тепер, маючи в руках модель і педагогічну технологію, ми готові перейти до експериментальної верифікації, яка доведе: майбутнє менеджменту належить провідникам, озброєним екзистенціальним цінностям та математичним інструментарієм.

Експериментальна верифікація дієвості педагогічної технології СКІТПМ здійснювалася протягом 2023–2025 років у три етапи: діагностичний (констатувальний), технологічно-корекційний (формувальний) та фінально-аналітичний (контрольний). Наша візія базувалася на тому, що за умови синергетичного поєднання провідницьких кластерів L_t та інтенсивного науково-методичного супроводу S_C , ефективність менеджменту E_m демонструватиме експоненціальне зростання, навіть у критичних умовах ΔR .

Перший, констатувальний етап нашого експерименту – полягав у визначенні основних моделей функціонального менеджменту ЗПО станом на грудень 2023 року. Було визначено такі моделі реального менеджменту експериментальних закладів позашкільної освіти: **модель науково-освітньої інтелектуальної мережі** - Мала академія наук України; **модель проєктно-центричного менеджменту** – Київський палац дітей та юнацтва; **модель ревіталізації традицій та інституційної ідентичності** – КЗ «Харківський палац дитячої та юнацької творчості»; **модель мережевої кооперації** – практико-освітніх округів та опорних закладів позашкільної освіти м. Одеси; **модель мультикультурного центру** – КЗПО Закарпатський обласний центр дитячої та юнацької творчості «ПАДІЮН»; **модель «Європейські стандарти публічної підзвітності»** КЗ Львівський обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді; Український державний центр позашкільної освіти, Національний еколого-натуралістичний центр, Центр позашкільної освіти Волинської обласної ради, Запорізький обласний центр художньо-естетичної творчості учнівської молоді, Кіровоградський обласний центр дитячої та юнацької творчості, Рівненський міський палац дітей та молоді, Білгород-дністровський міський центр дитячої творчості, Центру туризму та краєзнавства учнівської молоді Святошинського району міста Києва, Заклад позашкільної освіти Палац дітей та молоді Бердянської міської ради. Зважаючи на істотну рівневу диференціацію цих закладів ЗПО, нами були розроблені процедури визначення найбільш виразних та привабливих організаційно - педагогічних умов їх діяльності. Вони включали в себе такі параметри: звіти, спостереження, відгуки

стейкхолдерів, цитування в ЗМІ, цифровий слід а також результати анкетування учасників освітнього процесу та експертні оцінки фахівців галузі. Сукупність заданих параметрів дозволила сформувати цільну картину функціонування досліджуваних закладів і виявити ті організаційні та змістовні компоненти їх діяльності, що з найбільшою мірою використовує їх ефективність, конкурентоспроможність та відповідність сучасним вимогам до якості функціонування позашкільної освіти. На підставі отриманих даних було здійснено порівняльний аналіз закладів за визначеними ознаками та розроблено бальну систему оцінювання, яка уможливила рейтинг закладів ЗПО відповідно до рівня їх розвитку. Технологічно ці дослідницькі операції здійснювалися за рахунок декомпозиції форм менеджерської діяльності, системності, алгоритмізованості, відтворювальності, проектності та вимірювальності.

Другий етап, формуально-процесуальний здійснювався впродовж 2024 року в ЗПО експериментальної групи. Здійснено системний аналіз реальних менеджерських практик, напрацьованих кожним із експериментальних закладів ЗПО. Визначено імперативні організаційно-педагогічні засади освітньої політики держави, які знайшли успішне використання з урахуванням інституційної направленості, ресурсної бази кожного з цих закладів. До переліку таких засад, які є спільними для всіх експериментальних закладів ЗПО ввійшли: ціннісно-патріотичні, когнітивно-розвивальні, безпекові та здоров'язберігаючі, резильєнтність особистості, саморозвитку та особистих досягнень, вольові характеристики, партнерство, парентність, дитиноцентризм. До керівництва експериментальної групи ЗПО було доведено опитувальники та методики (Додаток Б) для самооцінки і визначенню їх здатності й спроможності формувати імперативні організаційно-педагогічні засади на основі провідницької компоненти та реальної соціальної ситуації.

Об'єкт аналізу (Керівник / Заклад)	Домінуючий кластер особистості	Пріоритетний інструментарій провідництва	Стратегічний вектор управління	Параметри інституційної стійкості
І. Первушевська (Рівненський Палац дітей та молоді)	Ціннісно- орієнтаційний	Розподілене лідерство,	Екосистемна суб'єктність: побудова	Високий рівень самоорганізації вихованців; бренд

		дитячий парламентаризм.	«Республіки дитинства».	«авторської школи».
О. Добровольська (Київський Палац дітей та юнацтва)	Креативно-інноваційний	Цифрова трансформація, безпековий менеджмент, CRM-технології.	Технократична модернізація: створення Smart-екосистеми мегаполіса.	Автоматизація управлінських циклів; створення мережі арт-укриттів.
Г. Шкура (УДЦПО)	Комунікативно-рефлексивний	Методична фасилітація, мережевий нетворкінг, вебінар-менеджмент.	Інституційна інтеграція: формування єдиного методичного каркаса держави.	Горизонтальна взаємодія громад; єдиний цифровий депозитарій програм.
В. Вербицький (НЕНЦ)	Організаційно-вольовий (академічний)	Експертне лідерство, наукова верифікація, наставництво.	Академічний консерватизм: розвиток наукової школи позашкілля.	Сталість стандартів якості; глибока інтеграція в академічне середовище.
Г. Суркова (Кіровоградський Центр дитячої та юнацької творчості)	Організаційно-вольовий	Соціальна адвокація, GR-менеджмент, лобювання інтересів дитинства.	Соціально-ресурсний девелопмент: капіталізація статусу закладу.	Радикальне оновлення інфраструктури; статус культурного центру регіону.
О. Балабан (Палац дітей та молоді Бердянської міської ради)	Ціннісно-орієнтаційний	Антикризовий менеджмент, віртуалізація закладу в режимі екзилу.	Ціннісна резильєнтність збереження інституційної пам'яті та ідентичності.	Утримання контингенту в умовах окупації; життєздатна модель «закладу без стін».
Н. Цвікова (Білгород-Дністровський міський центр дитячої та юнацької творчості)	Комунікативно-рефлексивний	Муніципальна дипломатія, Place-based education (локальна ідентичність).	Муніципальна модерація: інтеграція фортеці в освітній продукт.	Залучення міжнародних донорів; висока залученість територіальної громади.

Таблиця 3.1. Матриця основних організаційно-педагогічних засад експериментальних ЗПО

Формування експериментальної групи (ЕГ) досліджувалося на засадах цілеспрямованої рівневої диференціації та географічної репрезентативності. До відповідності ЄГ увійшли 12 закладів позашкільної освіти України, відібраних за принципом максимального охоплення різних організаційно-правових форм і управлінських середовищ — від державного до районного та кризового рівнів підпорядкування. Такий підхід уможливив порівняльний аналіз в принципово відмінних інституційних контекстах і забезпечив репрезентативність вибору щодо реального стану системи позашкільної освіти в Україні воєнного часу.

На рівнях **державного підпорядкування** до ЕГ включено два заклади-флагмани системи: Український державний центр позашкільної освіти (УДЦПО) та Національний еколого-натуралістичний центр (НЕНЦ). Їх присутність в ЕГ вмотивована як нормотворчою роль у розбудові стандартів позашкільної освіти, так і потребою майбутньої апробації авторської моделі на загальнонаціональному рівні освітньої політики та державного управління.

Регіональний рівень представлений трьома закладами: Центр позашкільної освіти Волинської обласної ради, Запорізький обласний центр художньо-естетичної творчості учнівської молоді та Кропивницький обласний центр дитячої та юнацької творчості. Включення їх до ЕГ зумовлено потребою дослідження специфіки управлінської діяльності в умовах децентралізованого регіонального ресурсного забезпечення, а також значними відмінностями в управлінській злагодженості закладів цього рівня, які мають аналітичну цінність отриманих даних.

Муніципальний рівень охоплює чотири заклади: Київський палац дітей та юнацтва, Харківський палац дітей та юнацтва, Рівненський міський палац дітей та молоді, Білгород-Дністровський міський центр дитячої творчості, — що відповідає домінуванню цього рівня в реальній структурі системи ЗПО. Відмінності у масштабі міст, ресурсному потенціалі та управлінських практиках дозволили забезпечити внутрішню варіативність підгрупи.

До **районного рівня** віднесено Центр туризму та краєзнавства учнівської молоді Святошинського району м. Києва та Центр дитячої та юнацької творчості Шевченківського районів м. Запоріжжя. Включення цих закладів показує специфіку мережевого управління в умовах мегаполісу, де районні заклади функціонують у тісному взаємозв'язку з муніципальними структурами.

Принципово значимою в контексті дослідження є присутність двох **закладів кризового типу**: ЦДЮТ Шевченківського району м. Запоріжжя (з елементами кризового управління на території прифронтової локації) та Палацу дітей та молоді Бердянської міської ради (кризовий заклад у стані вимушеної релокації). Вони змінюють роль модельних кейсів для перевірки феномену «управлінської

антикрихкості» та верифікації концепту функціонування «закладу без стіни» — авторського варіанту соціально - ситуативної ідеї, сформованої в умовах повної втрати фізичної інфраструктури внаслідок окупації та бойових дій, загрози для інфраструктури та безпеки життєдіяльності у зв'язку із локаційною близькістю до фронту. Для вимірювання рівня сформованості менеджменту кожного закладу ЕГ застосовано авторський кваліметричний інструментарій, побудований на основі чотирьох провідницьких кластерів особистості керівника, інтегрованих в єдину формулу управління ефективності формування системи (систем) менеджменту. Кожна закладка оцінюється за шістьма параметрами у п'ятибальній шкалі (від 1 до 5), що є ключовими ознаками моделі і педагогічної технології СКІТПМ:

V (Цінності) — аксіологічний кластер, що відображає рівень ціннісно-орієнтаційної зрілості керівника і закладу; **C (Комунікації)** — комунікативно-рефлексивний кластер, який вимірює якість внутрішньої та зовнішньої комунікації; **O (Організація)** — організаційно-вольовий кластер, що визначає системність управлінських дій; **I (Креативність)** — креативно-інноваційний кластер, що фіксує готовність до нелінійних, трансформаційних управлінських рішень; **SC (Науковий супровід)** — показник рівня науково-методичного супроводу керівника закладу; **ΔR (Резильєнтність)** — інтегральний показник інституційної стійкості закладу в межах від 0 до 1, що показує здатність збереження якості освітніх послуг в умовах кризових викликів. На основі перших чотирьох параметрів за формулою $Lt = (V + C + O + I) / 4$ обчислювався інтегральний показник провідницького потенціалу керівника. Узагальнений індекс управлінської ефективності визначався за спрощеною формулою: $Em = Lt \times SC \times (1 + \Delta R)$, яка є операціоналізованим варіантом авторської формули інтегральної ефективності й ураховує не лише рівень розвитку провідних кластерів, а й якість зовнішньої підтримки та резиденційного потенціалу закладу.

Заклад	Рівень	V (1-5) Цінн	C (1-5) Комун	O (1-5) Орган	I (1-5) Креат	SC (1-5) Супров	ΔR (0-1) Резил	Lt (авто) =(V+C+O+I)/ 4	Em_спрощ (авто) =Lt×SC×(1+ΔR)	Рівень Lt (авто)
УДЦПО	Державний	3,70	4,00	4,00	3,80	4,30	0,50	3,88	24,99	IV. Достатній

НЕНЦ	Державний	4,00	4,00	4,25	4,10	4,50	0,55	4,09	28,51	IV. Достатній
ЦПО Волині	Регіональний	3,90	3,80	4,00	3,90	3,60	0,50	3,90	21,06	IV. Достатній
ЗОЦХЕТУ М	Регіональний	3,00	4,00	3,50	2,70	4,00	0,35	3,30	17,82	III. Базовий
КОДЦЮТ	Регіональний	4,00	4,20	4,00	4,10	4,00	0,50	4,08	24,45	IV. Достатній
КПДЮ	Муніципальний	4,00	4,00	3,90	4,50	4,00	0,45	4,10	23,78	IV. Достатній
ХПДЮ	Муніципальний	4,30	4,00	4,50	4,10	3,90	0,25	4,23	20,60	IV. Достатній
РМПДМ	Муніципальн..	4,50	4,00	3,50	4,00	4,00	0,50	4,00	24,00	IV. Достатній
БДМЦДТ	Муніципальн.	3,90	3,00	3,50	3,75	3,80	0,40	3,54	18,82	III. Базовий
ЦТКУМ Святош.	Районний	3,80	3,90	4,00	3,80	3,90	0,30	3,88	19,65	IV. Достатній
ЦДЮТ Шевч.	Районний/ Кризовий	4,00	4,00	4,00	4,00	3,90	0,30	4,00	20,28	IV. Достатній
ПДМ Бердянськ	Кризовий/Релокація	3,00	2,50	3,50	4,00	3,50	0,12	3,25	12,74	III. Базовий
СЕРЕДНЄ ЄГ		3,84	3,78	3,89	3,90	3,95	0,39	3,85	21,39	

Таблиця 3.2 Вихідні дані закладів ЗПО ЄГ на констатувальному етапі, 2023 рік.

Аналіз даних таблиці засвідчує диференційований стан функціонування менеджменту в закладах ЄГ на початковому формуальному етапі експерименту. Переважна кількість закладів — 9 із 12 — показала показники, які отримали **IV рівень («Достатній»)**, тоді як три заклади — ЗОЦХЕТУМ, БДМЦДТ та ПДМ м. Бердянськ — зафіксовано на **III рівні («Базовий»)**.

Найвищі значення показника Lt серед закладів ЄГ зафіксовано в ХПДЮ (4,23), КПДЮ (4,10) та НЕНЦ (4,09), що корелює з розвиненими організаційно-вольовими та комунікативними структурами цих закладів. Найнижчий показник Lt — 3,25 — відзначено в ПДМ Бердянськ, що є прямим наслідком критичного кризового стану закладу: релокації, втрати фізичної бази та розпорошення педагогічного колективу.

Найвищий інтегральний індекс управлінської ефективності Em зафіксовано в НЕНЦ (28,51) та УДЦПО (24,99), що пояснюється поєднанням стабільного

провідницького потенціалу керівника ($L_t = 4,09$ і $3,88$ відповідно) з високим рівнем науково-методичного супроводу ($SC = 4,50$ та $4,30$). Натомість найнижчий E_m у ПДМ Бердянськ ($12,74$) зумовлений критично низьким коефіцієнтом стійкості ($\Delta R = 0,12$) на тлі вже послаблених базових показників.

Загальне середнє по ЕГ засвідчило: $L_t = 3,85$; $E_m = 21,39$. відповідно до рівневої градації, середній показник має провідний потенціал по групах знаходиться в нижній частині IV («Достатнього») рівня, що визначило стартову базу для майбутнього формального впливу авторської педагогічної технології.

Формування контрольної групи (КГ) дисертаційного дослідження здійснено на основі тих самих принципів рівневої диференціації та географічної репрезентативності, що й відбір закладів до ЕГ, однак із іншою умовою — заклади КГ упродовж 2023–2025 рр. не отримували науково-методичного супроводу. Ця умова є методологічно визначальною: без контрольного масиву, легкого формувального впливу, перевірки очікувань дослідження втратила доказову силу. До складу КГ увійшло 12 закладів позашкільної освіти України різних організаційно-правових форм, розташованих у різних регіонах країни, що забезпечило репрезентативність вибірки.

На **державному рівні** КГ представлена Українським державним центром національно-патріотичного виховання, краєзнавства і туризму учнівської молоді — закладом із широкою загальнонаціональною функцією, що забезпечує порівняння з УДЦПО та НЕНЦ з ЕГ на відповідному управлінському рівні. Наявність такого закладу в КГ дозволяє унеможливити висновок про те, що приріст показників ЕГ є наслідком самого статусу закладу.

Регіональний рівень у КГ представлений п'ятьма закладами: Запорізьким обласним центром науково-технічної творчості «Грані», КЗПО «Мала академія наук учнівської молоді» Дніпропетровської обласної ради, Запорізьким обласним центром туризму і краєзнавства, спорту та екскурсій учнівської молоді, КЗ Київської обласної ради «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини», Закарпатським обласним центром дитячої та юнацької творчості «Падіюн». Широке географічне охоплення — від Запорізької та Дніпропетровської областей

до Київщини та Закарпаття — забезпечує забезпечення регіонального зміщення до даних КГ.

Муніципальний рівень представлено трьома закладами: КЗПО «Одеський палац дитячої та юнацької творчості «Біла акція», Центр дитячої та юнацької творчості «Орфей» Криворізької міської ради, КЗ Центр дитячої та юнацької творчості «Імпреза» Пісочинської селищної ради Харківського району. Їх присутність у КГ відображає типовий контекст функціонування позашкільної освіти в умовах децентралізованого фінансування і є відображенням муніципальної підгрупи ЄГ.

На **районному та первинному рівнях** до КГ включено Заклад позашкільної освіти «Центр дозвілля дітей та юнацтва Вознесенського району» Запорізької міської ради, що відповідає районним закладам ЄГ за своїм організаційним статусом.

Особливе дослідницьке значення в КГ мають два **заклади кризового типу**: Будинок дитячої та юнацької творчості «Центр розвитку дітей та молоді» Бердянської міської ради (муніципальний/кризовий) і Северодонецький міський Центр дитячої та юнацької творчості (муніципальний/кризовий). Їх присутність у КГ є свідомим рішенням: це дозволяє симетричне порівняння кризових закладів між групами (ПДМ Бердянськ та ЦДЮТ Шевченківського району м. Запоріжжя в ЄГ — БДЮТ м. Бердянськ та Северодонецький ЦДЮТ у КГ) і дозволяє верифікувати ідею про те, що саме науково-методичний супровід, а не об'єктивні кризові умови, є вирішальним чинником управлінської антикрихкості.

Повна назва закладу КГ	Тип / рівень	V (1-5) Цінн	C (1-5) Комун	O (1-5) Орган	I (1-5) Креат	SC (1-5) Супров	ΔR (0-1) Резил	Lt (авто) (V+C+O+I)/ 4	Em (авто) Lt×SC×(1+ΔR)	Рівень Lt (авто)
Будинок дитячої та юнацької творчості «Центр розвитку дітей та молоді» Бердянської міської ради	Муніципальний / Кризовий	2,00	1,50	2,00	2,00	2,40	0,10	1,88	4,95	I. Критичний
Запорізький обласний центр науково-технічної творчості	Регіональний	3,75	3,80	3,50	3,80	3,20	0,42	3,71	16,87	III. Базовий

учнівської молоді «Грані»											
КПНЗ «Мала академія наук учнівської молоді» Дніпропетровської обласної ради	Регіональний	3,80	3,00	3,10	3,00	3,50	0,50	3,23	16,93	Ш. Базовий	
КЗ «Запорізький обласний центр туризму і краєзнавства, спорту та екскурсій учнівської молоді» Запорізької ОР	Регіональний	4,00	3,50	3,75	3,50	3,80	0,52	3,69	21,30	Ш. Базовий	
ПНЗ «Центр дозвілля дітей та юнацтва Вознесенівського району» Запорізької міської ради	Районний / Муніципальний	3,75	3,00	3,50	3,80	3,60	0,44	3,51	18,21	Ш. Базовий	
Севродонецький міський Центр дитячої та юнацької творчості	Муніципальний / Кризовий	2,50	3,75	3,50	3,50	3,75	0,70	3,31	21,12	Ш. Базовий	
КЗ Київської обласної ради «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»	Регіональний	4,00	3,75	4,00	4,20	4,00	0,56	3,99	24,88	ІV. Достатній	
КЗ ЦДЮТ «Імпреза» Пісочинської селищної ради Харківського району Харківської області	Міський / Приміський	3,75	4,20	4,00	3,80	4,00	0,60	3,94	25,20	ІV. Достатній	
КЗ ПО «Одеський палац дитячої та юнацької творчості «Біла акація»	Муніципальний	4,00	4,00	4,00	4,20	3,80	0,62	4,05	24,93	ІV. Достатній	
ЦДЮТ «Орфей» Криворізької міської ради	Муніципальний	3,50	3,75	3,85	4,00	4,30	0,52	3,78	24,67	ІV. Достатній	
Український державний центр національно-патріотичного виховання, краєзнавства і туризму учнівської молоді	Державний	4,20	4,00	4,60	4,00	4,20	0,65	4,20	29,11	ІV. Достатній	

Закарпатський обласний центр дитячої та юнацької творчості «Падіюн» Закарпатської обласної ради	Регіональний	3,75	4,00	4,20	4,40	4,00	0,70	4,09	27,80	IV. Достатній
		3,58	3,52	3,67	3,68	3,71	0,53	3,61	21,33	

Таблиця 3.3. Вихідні дані констатувального етапу в ЗПО контрольної групи (КГ), 2023 р.

Аналіз даних таблиці констатувального етапу виявляє суттєву внутрішню диференціацію закладів КГ за рівнем сформованості менеджменту, що відображає реальний стан системи позашкільної освіти в Україні без попереднього формального впливу. За рівневою градацією заклади КГ розподілялися таким чином: шість закладів досягли **IV рівня («Достатній»)** та п'ять закладів перебувають **на III рівні («Базовий»)**, тоді як один заклад — БДЮТ м. Бердянськ — закріплено **на I рівні («Критичний»)**. Такий розподіл є статистично значущим: у КГ відсоток закладів базового та критичного рівнів вищий, ніж в ЕГ, що свідчить про загалом нижчий вихідний потенціал контрольної групи і робить майбутній порівняльний аналіз методологічно коректним. Найвищий показник провідницького потенціалу L_t серед закладів КГ зафіксовано в Українському державному центрі національно-патріотичного виховання ($L_t = 4,20$), Закарпатському ЦДЮТ «Падіюн» ($L_t = 4,09$) та Одеському палаці «Біла акція» ($L_t = 4,05$). Зауважимо, що ці три заклади демонструють і найвищі показники стійкості ($\Delta R = 0,65; 0,70; 0,62$ відповідно), що підтверджує наше припущення про кореляцію між рівнем ціннісно-організаційної зрілості та інституційною стійкістю.

Найнижчий показник L_t — 1,88 — зафіксовано в БДЮТ м. Бердянськ, що є прямим наслідком критичного стану закладу: фактичної зупинки діяльності, мінімальної значимості за всіма кластерами ($V = 2,00; C = 1,50; O = 2,00; I = 2,00$) та вкрай низького коефіцієнта стійкості ($\Delta R = 0,10$). Цей заклад виступає в КГ симетричним аналогом ПДМ Бердянськ з ЕГ — обидва є кризовими закладами, однак розрізненою наявністю чи відсутністю майбутнього супроводу авторською моделлю, що відкриває унікальну можливість парного кейс-порівняння.

Також відзначимо диференціацію кластерних показників у середині КГ. Найвищий середній рівень за групою зафіксовано за кластером **SC — науково-методичного супроводу** (3,71), що, однак, показує не цілеспрямований зовнішній супровід, а самооцінку наявної внутрішньої підтримки, яка функціонує стихійно. Найнижчий середній показник по КГ — **комунікативний кластер С** (3,52), що свідчить про системний дефіцит у сфері налагодження діалогових управлінських відносин.

Загальне середнє по КГ на констатувальному зрізі: **Lt = 3,61; Em = 21,33** . Порівняно з ЕГ (Lt = 3,85; Em = 21,39) вихідні позиції групи є близькими, хоча провідницький потенціал ЕГ дещо вищий. Ця початкова різниця приймається для квазіекспериментального дизайну і контролюється в подальшому статистичному аналізі. Отримані стартові дані КГ формують реперну точку порівняння для підсумкового зрізу 2025 р. та служать доказовою базою для перевірки ефективності авторської моделі з ментальними характеристиками: стагнація або незначний приріст показників КГ без супроводу при зростанні показників ЕГ із супроводом є ключовим критерієм підтвердження дослідницької ідеї.

На формульовальному етапі, протягом 2024 р. ЗПО експериментальної групи зазнали впливу авторської синергетичної кластерно-інтегральної педагогічної технології проактивного менеджменту (СКІТПМ), яка принципово відрізняється від традиційних управлінських технологій тим, що поряд із формальними організаційними інструментами вона інтегрує ментальні характеристики особистості керівника як рушійну силу системних змін. У дисертаційному дослідженні ментальний вимір розглядається не як факультетська надбудова над управлінською технологією — навпаки, він є її сутнісним ядром, що надає моделі синергетичного, а не лінійного характеру. Саме ця ознака відрізняє нашу модель від класичних моделей «наукового менеджменту», орієнтованих на формальну регуляцію, стандартизацію та бюджетування. Ментальні характеристики в контексті СКІТПМ охоплюють три взаємопов'язані виміри: аксіологічний (система цінностей і смислів керівника, що створює стратегічний горизонт управлінських рішень), рефлексивний (здатність керівника до самоаналізу, усвідомлення власних

управлінських патернів та їх свідомої трансформації) та резильєнтний (ментальна стійкість як екзистенційна якість особистості, що забезпечення збереження суб'єктності в умовах хаосу та невизначеності). Ці три виміри не є окремими компетентностями — вони у закладі - єдине «мовчазне знання» керівника у розумінні М. Полані: інтуїтивне, неформалізоване, але практично дієве розуміння управлінської реальності, що неможливо передати через інструкції, але можливо розвинути через рефлексивний супровід.

Впровадження авторської моделі формування системи менеджменту у закладах позашкільної освіти відбувалося через чотири функціональні фрейми: аксіологічний, технологічний, резиденційний та спільно-партнерський, — кожен із яких одночасно резонував із відповідним кластером провідного потенціалу керівника та знайшов своє відображення у змінах кількості показників таблиці ЕГ.

Аксіологічний фрейм моделі спрямований на переосмислення керівниками ЗПО своєї діяльності — від адміністративного виконавця нормативних вимог до провідника, носія змісту та цінностей позашкільної освіти. У практичному вимірі це реалізувалося через серію рефлексивних сесій, кейс-аналізу успішних управлінських практик та опрацювання концепту «соціальна відповідальність ЗПО» не як зовнішнього регуляторної флуктуації, а як внутрішньої інституційної норми.

Результатом цього впливу стало зростання ціннісного кластера V по ЕГ з 3,84 (констатувальний зріз) до 4,08 (формувальний зріз), тобто на +6,3%. Найвиразніша динаміка за цим кластером зафіксована в закладах, керівники яких на початку формувального етапу демонстрували аксіологічну амбівалентність — поєднання декларованих гуманістичних цінностей із реально домінуючими адміністративно-контрольними практиками. Відповідно, КПДЮ зафіксував зростання V з 4,00 до 4,30; КОЦДЮТ — з 4,00 до 4,20; РМПДМ — з 4,50 (вже на старті демонструючи лідерство за цим кластером). Примітно, що НЕНЦ досягає найвищого V значення = 4,20 серед усіх закладів ЕГ на формувальному зрізі, що корелює із системно вбудованою місією цього закладу як національно-ресурсного центру екологічної

освіти — аксіологічна і дентична тут є органією, а СКІТІМ лише посилив її усвідомлення та операціоналізацію в управлінських діях.

Технологічний фрейм моделі охоплює інструментарій цифрового менеджменту, зокрема «управлінську панель» — авторський інструмент моніторингу та візуалізації управлінських процесів у реальному часі. Його впровадження реалізувало відразу два ментальні ефекти: по-перше, перехід від реактивного до проактивного менеджменту (керівник отримав можливість бачити систему в цілому, а не «ландшафт»); по-друге, зміну комунікативної культури — від монологічного адміністрування до фасилітаційного діалогу зі стейкхолдерами.

Ці ефекти відобразилися у найвищому прогресивному зрості серед кластерів: комунікативний кластер С зріс з 3,78 до 4,10 (+ 8,5%). Особливо виразна ця динаміка в КОЦДЮТ (С: з 4,20 до 4,50), ЦТКУМ Святошинського (С: з 3,90 до 4,25) та НЕНЦ (С: з 4,00 до 4,30), де технологічний фрейм моделі органічно поєднаний з уже наявними горизонтальними комунікативними структурами. Організаційний кластер О зріс з 3,89 до 4,08 (+4,9%), що свідчить про підвищення системності планування, чіткості розподілу відповідальності та ефективності використання ресурсів. Тут концепції GIG-освіти та STEM-освіти, знайшли практичне управлінське втілення: керівники навчилися організовувати роботу закладу як проєктну, гнучку, орієнтовану на результат мережі, а не як жорстку вертикальну патерналістську ієрархію.

Резильєнтний фрейм є найбільш специфічним для умов воєнного часу елементом моделі. Він формує у керівника «матрицю антикрихкості» — здатність не просто витримувати кризові удари, але перетворювати їх на імпульс розвитку. У дисертаційному дослідженні резильєнтність розглядається не як пасивна стійкість («вижити попри все»), а як активна адаптивна стратегія, що забезпечує захист інституційної ідентичності, менеджерської місії та педагогічної суб'єктності навіть за умов повної втрати матеріальної інфраструктури.

Найбільш промовистим свідченням ефективності резильєнтного фрейму є динаміка ΔR по ЕГ: середній коефіцієнт стійкості зріс від 0,39 (констатувальний зріз) до 0,54 (формувальний зріз), тобто на +38,5% — найвищий відносний зріз

серед усіх параметрів моделі. Цей результат є особливо значущим у порівнянні з КГ, де середнє ΔR також зросло (з 0,53 до рівня, що показує частково об'єктивний воєнний контекст), однак без системного супроводу це зростання мало стихійний, а не керований характер.

Показовою є індивідуальна динаміка кризових закладів ЕГ. ЦДЮТ Шевченківського району м. Запоріжжя зберігає стабільний $\Delta R = 0,50$ при паралельному наборі всіх кластерів, що впливає на те, що резистентний фрейм нашої моделі допомагає керівнику не тільки зберегти стійкість, а й конвертувати кризовий досвід у розвиток ресурсів. ПДМ Бердянськ за умов найнижчого $\Delta R = 0,26$ у групі демонструє перехід на IV рівень — унікальний результат, який підтверджує ключове теоретичне положення дисертації: управлінська антикрихкість є функцією не об'єктивних умов, а суб'єктивної психічної готовності лідера до трансформаційної діяльності, яку і розвиває модель.

Спільнодійно-партнерський фрейм моделі реалізує ідею закладу як «хабу громади» — відкритої соціально-педагогічної екосистеми, що функціонує в логіці мережевої взаємодії. У ментальному вимірі цей фрейм формує у керівника здатність до горизонтального лідерства: відмову від моделі «центру прийняття рішень» на успішній моделі «фасилітатора мережі», що об'єднує педагогічний колектив, батьків, громаду та партнерські організації.

Зростання показника SC з 3,95 до 4,13 (+4,6%) показує не лише підвищення формальної якості науково-методичного супроводу, але й суттєву зміну його природи: від зовнішнього консультування до внутрішнього приватного ресурсу розвитку. У термінах дисертації це є проявом «управлінського резонансу» — стану конвергенції провідного потенціалу керівника та системної підтримки, за якої мультиплікативний ефект досягається сумою складових. Формула $E_m = L_t \times SC \times (1 + \Delta R)$ математично верифікує цей феномен: саме мультиплікативний, а не адитивний характер взаємодії між L_t , SC та ΔR пояснює, чому зростання E_m (+21,6%) суттєво перевищує приріст окремих складових.

Найбільш виразний «управлінський резонанс» зафіксовано в НЕНЦ: при $L_t = 4,35$ та $\Delta R = 0,70$ показник $E_m = 34,39$ є найвищим в ЕГ і перевищує середнє по

групах на 32,2%. Це засвідчує те, що за умов поєднання розвиненого провідницького потенціалу, якісного супроводу та високої стійкості синергетичний ефект моделі набуває нелінійного характеру — саме того «квантового» переходу до нової якості управління, який є одним з теоретичних конструктів дисертаційного дослідження.

Запобіжником надзвичайної формалізації управлінських дій у межах моделі є концепт «м'якої сили», який ґрунтується на ментальних та екзистенційних якостях особистості керівника. У практичному вимірі концепт «сила» проявляється як здатність керівника досягати стратегічних управлінських цілей не через директивний тиск, а через дорадницьку місію — консультативно-підтримувальну взаємодію з педагогічним колективом, що формує атмосферу довіри, ініціативної відповідальності.

Відображенням «м'якої сили» в таблиці ЕГ є характер кластерної динаміки: зростання відбувається рівномірно за всіма чотирма кластерами без різких дисбалансів — ознака системного, а не точкового розвитку. Показово, що інноваційний кластер І, який у КГ фактично стагнував, в ЕГ демонструє стабільну приріст з 3,90 до 4,05 (+3,8%), відображаючи зміну психічної установки керівників від «виживання в умовах кризи» до «розвитку всупереч кризі» — саме ту трансформацію, яку й покликаний ініціювати спільнодійно-партнерський фрейм СКІТІМ у взаємодії з резильєнтним.

Заклад	Рівень	V (1–5) Цінн.	C (1–5) Кому н.	O (1–5) Орга н.	I (1–5) Креа т.	SC (1–5) Супро в.	ΔR (0–1) Резил.	Lt (авто) $= (V+C+O+I) / 4$	Em_спроц (авто) $= Lt \times SC \times (1 + \Delta R)$	Рівень Lt (авто)
		<i>I=крит</i> <i>5=майт</i>					<i>0=крихк</i> <i>I=антик</i> <i>p</i>			
УДЦПО	Державний	3,90	4,10	4,20	3,90	4,30	0,50	4,03	25,96	IV. Достатні й
НЕНЦ	Державний	4,20	4,30	4,40	4,50	4,65	0,70	4,35	34,39	IV. Достатні й

ЦПО Волині	Регіональний	4,10	4,00	4,00	4,00	4,00	0,65	4,03	26,57	IV. Достатні й
ЗОЦХЕТУ М	Регіональний	3,00	4,00	3,60	3,00	4,00	0,55	3,40	21,08	III. Базовий
КОДЦЮТ	Регіональний	4,20	4,50	4,20	4,30	4,20	0,65	4,30	29,80	IV. Достатні й
КПДЮ	Муніципальний	4,30	4,30	4,00	4,60	4,20	0,55	4,30	27,99	IV. Достатні й
ХПДЮ	Муніципальний	4,30	4,10	4,50	4,10	4,00	0,40	4,25	23,80	IV. Достатні й
РМПДМ	Муніципальний	4,50	4,20	4,00	4,20	4,00	0,60	4,23	27,04	IV. Достатні й
БДМЦДТ	Муніципальний	4,00	3,75	4,00	4,00	4,00	0,60	3,94	25,20	IV. Достатні й
ЦТКУМ Святош.	Районний	4,00	4,25	4,20	4,00	4,00	0,50	4,11	24,68	IV. Достатні й
ЦДЮТ Шевч.	Районний/Кризов ий	4,20	4,00	4,00	4,00	4,20	0,50	4,05	25,52	IV. Достатні й
ПДМ Бердянськ	Кризовий/Релока ція	4,30	3,75	3,90	4,00	4,00	0,26	3,99	20,10	IV. Достатні й
СЕРЕДНЄ ЕГ		4,08	4,10	4,08	4,05	4,13	0,54	4,08	26,01	

Таблиця 3.4. Дані формувального етапу в ЗПО експериментальній групі (ЕГ), 2024 р.

Таблиця формувального етапу фіксує стан розвитку менеджменту закладів ЕГ після першого року цілеспрямованого науково-методичного супроводу в межах авторської моделі і є проміжним зрізом, що дозволяє відстежити вектор та інтенсивність змін, ініційованих форм впливу. Порівняння з даними констатувального зрізу ($L_t = 3,85$; $E_m = 21,39$; $\Delta \bar{R} = 0,39$) із показниками

формального етапу ($L_t = 4,08$; $E_m = 26,01$; $\Delta R = 0,54$) засвідчує системне позитивне зрушення в усіх вимірюваних параметрах.

Середнє значення провідницького потенціалу L_t по ЕГ зросло з 3,85 до 4,08 бали, що відповідає приросту на +5,97%. Цей результат є статистично значущим і результативним про те, що систематичний супровід керівників у межах чотирьох провідницьких кластерів дозволяє мати вимірювальний ефект уже на формувальному етапі. Ще більша динаміка зафіксована за показником управлінської ефективності: середнє значення по групах зросло з 21,39 до 26,01 одиниць, що становить приріст +21,6%. Особливо значущим є зростання середнього коефіцієнта стійкості ΔR — з 0,39 до 0,54 (+38,5%), що відображає суттєве підвищення інституційної стійкості закладів ЕГ в умовах тривалих кризових викликів воєнного часу.

Порівняно з постійним зрізом, на формувальному етапі зафіксовано принципово важливу рівневу зміну: кількість закладок ЕГ на III рівні («Базовий») скоротилася з трьох до одного. Два заклади, які раніше перебували на базовому рівні, — БДМЦДТ та ПДМ Бердянськ — перейшли на IV рівень («Достатній»). Єдиним закладом, що залишається на III рівні, є ЗОЦХЕТУМ, динаміка якого, однак, також є позитивною в контексті покращення окремих кластерних показників.

На формувальному етапі середні значення всіх чотирьох провідницьких кластерів по ЕГ суттєво зросли:

— **Ціннісний кластер (V)**: з 3,84 до 4,08 (+6,3%) — свідчить про поглиблення аксіологічної зрілості керівників, їх переорієнтація на гуманістичні цінності позашкільної освіти;

— **Комунікативний кластер (С)**: з 3,78 до 4,10 (+8,5%) — найвищий відносний приріст серед кластерів, що підтверджує ефективність діалогових технологій моделі і авторської педагогічної технології у розвитку комунікативно-рефлексивних якостей керівника;

— **Організаційний кластер (О)**: з 3,89 до 4,08 (+4,9%) — відмінний розвиток системності управлінських процесів, планування та ресурсного менеджменту;

— **Інноваційний кластер (І):** з 3,90 до 4,05 (+3,8%) — помірне, але стійке зростання готовності до нелінійних форм управлінських рішень та інноваційних практик.

Показник науково-методичного супроводу SC зріс з 3,95 до 4,13 (+4,6%), що відображає підвищення якості та інтенсивності самого супроводу впродовж формувального етапу.

Найвищі показники на формувальному етапі демонструє НЕНЦ ($L_t = 4,35$; $E_m = 34,39$) — найкращий результат в ЕГ, зумовленим як потужним початковим потенціалом закладу, так і найвищим серед усіх закладів ЕГ коефіцієнт стійкості ($\Delta R = 0,70$). Це підтверджує синергетичний ефект моделі за умов поєднання розвиненого провідного потенціалу з високою інтегральною ефективністю.

Особливої уваги заслуговує динаміка ПДМ Бердянськ — закладу в стані кризи та релокації. Попри об'єктивно несприятливі умови функціонування ($\Delta R = 0,26$ — найнижчий показник стійкості в ЕГ), заклад перейшов з III на IV рівень, досягнувши $L_t = 3,99$ та $E_m = 20,10$. Ця динаміка є практичним підтвердженням феномену управлінської антикрихкості: цілеспрямований розвиток провідницького потенціалу керівника через модель компенсує інституційні втрати, пов'язані з кризовими витратами, і забезпечує збереження якості управління навіть за умов стабільної фізичної та інфраструктури.

БДМЦДТ, що на констатувальному зрізі також перебував на III рівні, на формувальному етапі досягає IV рівня ($L_t = 3,94$; $E_m = 25,20$), продемонструвавши значущий приріст наперед за організаційними та інноваційними кластерами.

ЗОЦХЕТУМ залишається на III рівні ($L_t = 3,40$; $E_m = 21,08$), однак із констатуючим зрізом ($L_t = 3,30$; $E_m = 17,82$) фіксується позитивна тенденція: приріст L_t становить +3,0%, E_m +18,3%. Сповільненість динаміки цього закладу зумовлена, очевидно, структурними управлінськими особливостями та потребує додаткового аналізу в розрізі індивідуальних бар'єрів впровадження ресурсів запропонованої моделі.

Дані формувального етапу підтверджують, що після першого року реалізації авторської технології СКІТІМ всі 12 закладів ЄГ демонструють позитивну

динаміку за ключовими показниками. Загальний вектор розвитку є висхідним і когерентним по всій групі, тоді як дані КГ за той самий період фіксували стагнацію або незначні коливання без системного тренду. Середня перевага ЕГ над КГ на формульованому зрізі за показником Lt становить +0,47 бали (4,08 проти 3,61 у КГ на старті), а за Em — +4,68 одиниці (26,01 проти 21,33). Цей проміжний результат лише підтверджує правомірність дослідницького очікування, а й дає прогностичну траєкторію для підсумкового розрізу 2025 р., де очікується подальше поглиблення міжгрупової диференціації.

Формувальний етап дослідження впродовж 2024 року, є ключовим у структурі педагогічного експерименту, після чого саме на цьому відрізку часу проводився активний науково-методичний супровід закладів ЕГ за компонентами моделі, тоді як заклади КГ продовжували функціонувати в штатному режимі — без цілеспрямованого зовнішнього втручання в систему менеджменту. Така методологічна диспозиція є принциповою умовою коректності педагогічного експерименту: лише за наявності «нейтральної» групи, відкритого формального впливу. Тому стає можливим обґрунтування і атрибутування зафіксованих змін саме через вплив авторської моделі, а не об'єктивних зовнішніх агентів — військового стану, процесів децентралізації чи природної управлінської еволюції.

Дані таблиці КГ на формульованому етапі фіксують стан менеджменту 12 закладів позашкільної освіти після року, протягом якого жоден з них не отримував науково-методичного супроводу відповідно до методології моделі і педагогічної технології. Кваліметричний інструментарій оцінювання — модель за шістьма параметрами (V, C, O, I, SC, ΔR) із автоматичним розрахунком Lt та Em — залишаючись ідентичним тому, що застосовувався в ЕГ, що забезпечує коректність міжгрупового порівняння. Середні показники по КГ на формульованому зрізі становлять: **Lt = 3,56; Em = 21,26; ΔR = 0,53**, що у зіставленні з констатувальним зрізом (Lt = 3,61; Em = 21,33; ΔR = 0,53) засвідчує фактичну стагнацію або незначне зниження основних показників.

Повна назва закладу КГ	Тип / рівень	V (1–5) Цінн.	C (1–5) Комун.	O (1–5) Орган.	I (1–5) Креат.	SC (1–5) Супров.	ΔR (0–1) Резил.	Lt (авто) $(V+C+O+I)/4$	Em (авто) $Lt \times SC \times (1 + \Delta R)$	Рівень Lt (авто)
------------------------	--------------	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------	------------------------	-----------------------	-------------------------------	--	---------------------

Будинок дитячої та юнацької творчості «Центр розвитку дітей та молоді» Бердянської міської ради	Муніципальний / Кризовий	2,00	1,00	0,50	0,50	1,00	0,08	1,00	1,08	I. Критичний
Запорізький обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді «Грані»	Регіональний	3,85	3,80	3,75	3,80	3,40	0,43	3,80	18,48	IV. Достатній
КПНЗ «Мала академія наук учнівської молоді» Дніпропетровської обласної ради	Регіональний	3,90	3,10	3,10	3,05	3,50	0,50	3,29	17,26	III. Базовий
КЗ «Запорізький обласний центр туризму і краєзнавства, спорту та екскурсій учнівської молоді» Запорізької ОР	Регіональний	4,00	3,50	3,75	3,50	3,80	0,52	3,69	21,30	III. Базовий
ПНЗ «Центр дозвілля дітей та юнацтва Вознесенівського району» Запорізької міської ради	Районний / Муніципальний	3,75	3,00	3,75	3,80	3,60	0,44	3,58	18,53	III. Базовий
Северодонецький міський Центр дитячої та юнацької творчості	Муніципальний / Кризовий	2,50	3,75	3,50	3,50	3,75	0,70	3,31	21,12	III. Базовий
КЗ Київської обласної ради «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»	Регіональний	4,00	3,75	4,00	4,20	4,00	0,56	3,99	24,88	IV. Достатній
КЗ ЦДЮТ «Імпреза» Пісочинської селищної ради Харківського району Харківської області	Міський / Приміський	3,80	4,20	4,00	3,75	4,00	0,60	3,94	25,20	IV. Достатній
КЗ ПО «Одеський палац дитячої та юнацької творчості «Біла акація»	Муніципальний	4,00	4,00	4,00	4,20	3,90	0,62	4,05	25,59	IV. Достатній

ЦДЮТ «Орфей» Криворізької міської ради	Муніципальний	3,50	3,75	3,85	4,00	4,30	0,52	3,78	24,67	IV. Достатній
Український державний центр національно- патріотичного виховання, краєзнавства і туризму учнівської молоді	Державний	4,20	4,05	4,60	4,00	4,20	0,65	4,21	29,19	IV. Достатній
Закарпатський обласний центр дитячої та юнацької творчості «Падіюн» Закарпатської обласної ради	Регіональний	3,75	4,00	4,20	4,45	4,00	0,70	4,10	27,88	IV. Достатній
		3,60	3,49	3,58	3,56	3,62	0,53	3,56	21,26	

Таблиця 3.5. Дані формувального етапу в ЗПО контрольної групи (КГ), 2024 р.

Порівняння середніх значень КГ між констатувальним та формувальними зрізами виявляє характерну закономірність: чотири з шести вимірюваних кластерних показників погіршилися, один залишився незмінним, і лише один продемонстрував незначне зростання. Конкретно: ціннісний кластер V зріс із 3,58 до 3,60 (+0,6%); комунікативний С зменшився з 3,52 до 3,49 (-0,9%); організаційний О — з 3,67 до 3,58 (-2,5%); інноваційний І — з 3,68 до 3,56 (-3,3%); науково-методичний супровід SC — з 3,71 до 3,62 (-2,4%); резильєнтність ΔR залишилася незмінною — 0,53.

Інтегральний показник провідницького потенціалу Lt знизився з 3,61 до 3,56 (- 1,4%), а управлінська ефективність Em — з 21,33 до 21,26 (- 0,3%). Ці дані є красномовними: навіть незначне зниження показників у КГ на фоні суттєвого зростання в ЕГ (+21,6% за Em) підтверджує, що без системного науково-методичного супроводу провідний потенціал керівників ЗПО не розвивається органічно, але демонструє тенденцію до поступового згасання — порівняно з інноваційними та організаційними кластерами, які потребують найбільших свідомих і цілеспрямованих управлінських зусиль.

Окремої аналітичної уваги заслуговує ситуація з Будинком дитячої та юнацької творчості «Центр розвитку дітей та молоді» Бердянської міської ради — єдиним закладом, який на формувальному зрізі зафіксований на I рівні

(«Критичний») з катастрофічно низькими показниками: $Lt = 1,00$; $Em = 1,08$; $V = 2,00$; $C = 1,00$; $O = 0,50$; $I = 0,50$; $SC = 1,00$; $\Delta R = 0,08$.

Порівняно з постійним зрізом ($Lt = 1,88$; $Em = 4,95$) стан цього закладу суттєво погіршився — падіння Lt на $-46,8\%$, Em — на $-78,2\%$. Це не є аномалією вимірювального інструментарію - заклад з 2024 року перейшов у режим провадження діяльності в особливому порядку внаслідок окупації міста Бердянська. Фактично заклад опинився в стані, що в теоретичних координатах дисертації описується як «заклад без стін» — збереження формальної інституційної ідентичності за умов повної втрати фізичної та кадрової інфраструктури. Але на відміну від ЗПО ПДМ Бердянськ, заклад офіційно призупинив свою статутну діяльність. Різниця між двома бердянськими закладами в ідентичних об'єктивних умовах релокації є найбільш переконливим емпіричним аргументом на досягнення ефективності авторської моделі: те, що для БДЮТ Бердянськ без причетності до нашої авторської моделі стало управлінським колапсом, для ПДМ Бердянськ використання моделі і педагогічної технології СКІТМП надало успішної верифікації феномену управлінської антикрихкості.

З метою забезпечення статистичної коректності подальшого порівняльного аналізу середні показники КГ доцільно розглядати у двох варіантах: із включенням аутлаєра ($Lt = 3,56$; $Em = 21,26$) та без нього ($Lt = 3,79$; $Em = 23,02$). Також у варіанті без аутлаєра КГ суттєво проходить ЕГ на формувальному розрізі ($Lt = 4,08$; $Em = 26,01$), що зберігає доказовість висновків.

Ціннісний кластер V є єдиним показником, що демонструє незначне зростання по КГ ($+0,6\%$). Пояснюється не системний розвитком аксіологічної культури керівників, а, ймовірно, контекстуальний вплив власного часу: загострення екзистенційних викликів природним чином актуалізує феномен ціннісного самовизначення особистості керівника, змушуючи осмислювати сенс своєї управлінської місії. Однак без структурованого супроводу ця аксіологічна активація залишається ситуативною, не трансформуючись у стійкі управлінські практики.

Комунікативний кластер **С** понизився з 3,52 до 3,49 (–0,9%). Це незначне, але симптоматичне падіння демонструє загальну тенденцію до звуження горизонтальних комунікативних зв'язків у закладах, що діють в умовах воєнної невизначеності без підтримки ззовні: керівники в умовах ресурсного дефіциту переходять до більш директивних, ієрархічних моделей комунікації, що забезпечують оперативність прийняття рішень, але збіднюють управлінський діалог.

Організаційний кластер **О** зазнав помітного зниження — з 3,67 до 3,58 (–2,5%). Це прогнозований наслідок технологічного фрейму моделі: без «управлінської панелі» та інструментів проактивного планування керівники КГ залишаються в режимі реагування на ситуативні виклики, що поступово розриває системність організаційних процесів.

Найбільше виразне зниження зафіксоване за інноваційним кластером **І** — з 3,68 до 3,56 (–3,3%). Цей результат є теоретично передбачуваним: інноваційний потенціал є найбільш вразливим за умов хронічного стресу та ресурсної невизначеності. Без цілеспрямованого розвитку через резидентний та спільнодійно-партнерський фрейми керівники закладів КГ у кризових умовах природно обирають стратегію «збереження», а не «розвитку», що і демонструє зниження інноваційного кластеру.

Показник науково-методичного супроводу **SC** також знижений — з 3,71 до 3,62 (–2,4%). У закладах КГ, що не отримували системного зовнішнього супроводу, цей показник показує лише стихійні, внутрішні ресурси методичної підтримки — курси підвищення кваліфікації, самоосвіти, неформальний обмін досвідом між колегами. Відсутність структурованого андрагогічного супроводу, що є ключовим елементом нашої моделі і технології СКІТПМ, зменшує загальний методичний потенціал закладу.

Порівняно з констатувальним етапом структура КГ зазначила такі зміни: кількість закладів на IV рівні («Достатній») залишилася незмінною — шість закладів; на III рівні («Базовий») — також чотири заклади, як і на старті; однак у складі I рівня стан БДЮТ м. Бердянськ погіршився настільки суттєво, що він

фактично перейшов у стан нульового функціонування. Решта закладів КГ зберегли свої рівні, не здійснивши жодного міжрівневого переходу — на відмітку від ЄГ, де два заклади (БДМЦДТ та ПДМ м. Бердянськ) перейшли з III на IV рівень.

Дані формального зрізу КГ забезпечують у структурі педагогічного експерименту подвійну функцію. По-перше, вони слугують контрольним еталоном природної динаміки системи ЗПО за умов створення цілеспрямованого формального впливу — і ця динаміка виявляється переважно стагнаційною або незначно від'ємною. По-друге, у зіставленні з даними ЄГ вони формують доказову базу ефективності дослідницької моделі: різниця між середнім E_m ЄГ (26,01) та КГ (21,26) на формальному зрізі становить +4,75 одиниці (або +22,3%), тоді як на констатуючому зрізі ця різниця була мінімальною - 21,39 проти 21,33. Такий стрибок міжгрупового розриву за один рік проведення є переконливим свідченням того, що саме науково-методичний супровід за моделлю, а не об'єктивні зовнішні чинники, є вирішальним рушієм управління розвитку закладів позашкільної освіти в умовах військового часу.

Контрольно-узагальнюючий етап педагогічного експерименту є завершальною фазою трирічного дослідження (2023–2025 рр.) і виконує подвійну функцію: по-перше, він фіксує підсумковий стан розвитку менеджменту закладів ЄГ після повного циклу реалізації моделі; по-друге, забезпечує доказову базу для верифікації дослідницького задуму шляхом порівняння підсумкових показників ЄГ та КГ. Методологічна логіка цього етапу збільшується принципом сумарної оцінки накопиченого ефекту: контрольний зріз вимірює не поточний стан, а результат системної трансформації, що завершилася протягом двох повних навчальних років під дією чотирьох функціональних фреймів моделі.

Контрольно-узагальнювальний етап передбачав три паралельні процедури: діагностичну — повторне кваліметричне вимірювання всіх параметрів (V , C , O , I , SC , ΔR) за ідентичним інструментарієм констатувального та формувального зрізів; аналітичну — порівняльний аналіз динаміки показників ЄГ у трьох точках вимірювання та зіставлення з відповідними показниками КГ; та верифікаційну —

оцінювання статистичної значущості отриманих результатів і формулювання обґрунтованих висновків щодо ефективності авторської моделі.

Контрольно = узагальнювальний етап не є пасивним зрізом, що лише фіксує досягнутий стан — він органічно інтегрований у безперервний процес андрагогічного супроводу керівників закладів ЕГ. Науково-методичний супровід на цьому етапі набуває якісно іншого характеру: якщо на формувальному етапі провідною функцією супроводу була інструктивно-розвивальна (опанування технологій СКІТПМ, розвиток кластерних якостей та провідницького потенціалу), то на контрольному — рефлексивно-узагальнювальна. Конкретно це виявлялося в таких формах роботи з керівниками закладів ЕГ: проведення індивідуальних рефлексивних сесій за результатами формувального етапу, які допомагали кожному керівнику усвідомити власну управлінську траєкторію та ідентифікувати зони подальшого зростання; організація кейс-буку управлінських практик — систематизація та педагогічна інтерпретація найбільш результативних управлінських рішень, прийнятих у межах власної та нашої авторської моделей протягом двох років; проведення колективних андрагогічних семінарів за форматом «горизонтального навчання», де керівники ЕГ ділилися досвідом подолання управлінських викликів воєнного часу; тренінгового модуля «Розвиток провідницького потенціалу: від теорії до дії» як остаточного акорду формувального супроводу, спрямованого на впровадження та інтеграцію набутих компетентностей у цілісну управлінську ідентичність лідера-провідника. Керівники, які досягли найвищих результатів в ЕГ, залучалися як внутрішні дорадники для колег, що забезпечувало горизонтальне розширення «мовчазного знання» — інтуїтивного управлінського досвіду, що не піддається формалізації, але є ключовим ресурсом ефективного провадження: середній показник науково-методичного супроводу по групах досягає 4,03, що свідчить про перехід від зовнішнього супроводу до внутрішнього — закріпленого у культурі взаємної підтримки та колективної відповідальності за розвиток.

Для двох закладів кризового типу — ПДМ Бердянськ та ЦДЮТ Шевченківського району м. Запоріжжя — науково-методичний супровід на

контрольному етапі набув додаткового виміру: він включив роботу з феноменом «управлінської антикрихкості» як свідомою стратегією, а не лише ситуативною реакцією. Керівники цих закладів отримали методичну підтримку у формуванні «матриці антикрихкості» — індивідуалізованого плану управлінських дій, що перетворює кризові виклики на чинники інституційного розвитку.

Заклад	Рівень	V (1-5) Цінн.	C (1-5) Кому н.	O (1-5) Орган .	I (1-5) Креат .	SC (1-5) Супро в.	ΔR (0-1) Резил .	Lt (авто) $= (V+C+O+I) / 4$	Em_спроц (авто) $= Lt \times SC \times (1 + \Delta R)$	Рівень Lt (авто)
УДЦПО	Державний	3,90	3,50	3,00	4,00	2,70	0,20	3,60	11,66	III. Базовий
НЕНЦ	Державний	4,50	4,50	4,50	4,50	4,70	0,86	4,50	39,34	IV. Достатній
ЦПО Волині	Регіональний	4,10	4,20	4,00	4,30	4,00	0,72	4,15	28,55	IV. Достатній
ЗОЦХЕТУ М	Регіональний	3,00	4,00	3,00	3,00	2,50	0,30	3,25	10,56	III. Базовий
КОДЦЮТ	Регіональний	4,20	4,50	4,30	4,40	4,40	0,68	4,35	32,16	IV. Достатній
КПДЮ	Муніципальний	4,70	4,80	4,50	4,80	4,60	0,90	4,70	41,08	V. Провідницький
ХПДЮ	Муніципальний	4,50	4,30	4,60	4,50	4,50	0,60	4,48	32,22	IV. Достатній
РМПДМ	Муніципальний	4,60	4,80	4,50	4,50	4,00	0,82	4,60	33,49	V. Провідницький
БДМЦДТ	Муніципальний	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	0,60	4,00	25,60	IV. Достатній
ЦТКУМ Святош.	Районний	4,25	4,25	4,20	4,30	4,00	0,60	4,25	27,20	IV. Достатній
ЦДЮТ Шевч.	Районний/Кризовий	4,50	4,20	4,30	4,20	4,20	0,64	4,30	29,62	IV. Достатній
ПДМ Бердянськ	Кризовий/Релокація	4,30	4,50	4,30	4,50	4,70	0,80	4,40	37,22	IV. Достатній
СЕРЕДНЄ ЄГ		4,21	4,30	4,10	4,25	4,03	0,64	4,21	29,06	

Таблиця 3.6. Дані контрольного етапу в ЗПО експериментальної групи (ЄГ), 2025 рік.

Підсумковий зріз фіксує таке середнє значення за ЄГ: $Lt = 4,21$; $Em = 29,06$; $\Delta R = 0,64$. У зіставленні з постійним зрізом ($Lt = 3,85$; $Em = 21,39$; $\Delta R = 0,39$) це відповідає таким змінам:

- провідницький потенціал Lt : +9,4% (з 3,85 до 4,21);
- управлінська ефективність Em : +35,9% (з 21,39 до 29,06);
- стійкість ΔR : +64,1% (з 0,39 до 0,64).

Порівняно з формувальним етапом ($L_t = 4,08$; $E_m = 26,01$; $\Delta R = 0,54$) приріст на контрольному етапі становить: $L_t +3,2\%$, $E_m +11,7\%$, $\Delta R +18,5\%$, що сприяє збереженню стійкої висхідної траєкторії у всьому формальному циклі та підтверджує накопичувальний, а не ситуативний характер ефекту авторської моделі.

Мультиплікативна природа формули $E_m = L_t \times SC \times (1 + \Delta R)$ особливо виразно проявляється саме на підсумковому зрізі: середнє $\Delta R = 0,64$ забезпечує мультиплікатор $(1 + \Delta R) = 1,64$, що суттєво підвищує вплив провідницького потенціалу та супроводу на загальну управлінську ефективність. Саме цей синергетичний ефект пояснює, чому приріст $E_m (+35,9\%)$ майже вчетверо перевищує приріст $L_t (+9,4\%)$ — прояв того «управлінського резонансу», що є центральним теоретичним конструктом дисертаційного дослідження.

Найбільш значущою якісною зміною на підсумковому зрізі є поява у складі закладів ЕГ двох закладів V рівня («Провідницький») — рівень, недосяжний на жодному з попередніх зрізів досягли КПДЮ ($L_t = 4,70$; $E_m = 41,08$) та РМПДМ ($L_t = 4,60$; $E_m = 33,49$). Перехід на провідний рівень є якісним переходом: він говорить про те, що заклад і його керівник досягли стану «управлінського резонансу» у повному вираженні — органічної інтеграції аксіологічного, технологічного, резидентного та спільно-партнерського фреймів авторської моделі в єдину самовідтворювальну систему менеджменту. Такий заклад вже не потребує зовнішнього супроводу для підтримки якості менеджменту — він сам стає ресурсним центром для системи.

Загальна рівнева картина ЕГ на підсумковому зрізі: два заклади — V рівень («Провідницький»), вісім закладів — IV рівень («Достатній»), два заклади — III рівень («Базовий») (УДЦПО та ЗОЦХЕТУМ). Порівняно з констатуючим етапом різницею (9 закладів — IV рівень, 3 — III рівень) маємо виразну позитивну рівневу трансформацію з повною відсутністю регресу по всіх закладах, крім УДЦПО, дані якого на підсумковому зрізі зафіксовані на III рівні («Базовий») з показниками $L_t = 3,60$; $E_m = 11,66$; $SC = 2,70$; $\Delta R = 0,20$ — суттєве зниження як із констатувальним ($L_t = 3,88$; $E_m = 24,99$), так і з формальними зрізами ($L_t = 4,03$; $E_m = 25,96$). Падіння

E_m з 25,96 до 11,66 (–55,1%) є аномальним і не може бути пояснене відсутністю або недостатністю формального впливу методології авторської моделі. Ця ситуація є прямим наслідком зовнішнього інституційного форс-мажору: відповідно до Розпорядження КМУ № 710-р від 14 липня 2025 р., УДЦПО підлягає реорганізації шляхом приєднання до Національного центру «Мала академія наук України». В умовах розпочатої реорганізації місії — кадрова невизначеність, перегляди та структури, адміністративна реструктуризація — показник **SC** природно впав до 2,70 (найнижчий серед усіх закладів ЄГ на будь-якому зрізі), а **ΔR** знижується до 0,20, відображаючи реальний стан інституційної нестійкості перехідного періоду. З методологічної точки зору ці дані не ставлять під сумнів ефективність нашої моделі, а навпаки — підтверджують висновок про те, що зовнішні інституційні чинники, флуктуації здатні нівелювати накопичений управлінський потенціал у випадку їх швидкої та масштабної дії. Для коректності статистичного аналізу середні показники ЄГ пропонуємо розглядати у двох варіантах: із включенням УДЦПО ($L_t = 4,21$; $E_m = 29,06$) та без нього ($L_t = 4,34$; $E_m = 30,77$).

Аналогічна ситуація стосується ЗОЦХЕТУМ, що залишається на III рівні ($L_t = 3,25$; $E_m = 10,56$). Характер кластерної структури цього закладу ($V = 3,00$; $O = 3,00$; $I = 3,00$ при відносно сильному $C = 4,00$) вказує на системний бар'єр управлінського розвитку, що, пов'язаний з реорганізацією закладу восени 2025 року, відповідно зі специфікою регіонального контексту та організаційними обмеженнями, які виходять за межі компетенції науково-методичного супроводу.

Найбільш вражаючим результатом контрольного зрізу є динаміка ПДМ Бердянськ — закладу в стані кризової релокації, що впродовж всього дослідження функціонував в умовах найбільш несприятливого зовнішнього середовища. На підсумковому зрізі заклад демонструє: $L_t = 4,40$; $E_m = 37,22$; $\Delta R = 0,80$ — один із найвищих показників E_m у всіх ЄГ, проходячи лише КПДЮ (41,08) та НЕНЦ (39,34). Траєкторія ПДМ Бердянськ від констатувального зрізу ($L_t = 3,25$; $E_m = 12,74$; $\Delta R = 0,12$; рівень III. Базовий) до контрольного ($L_t = 4,40$; $E_m = 37,22$; $\Delta R = 0,80$; рівень IV. Достатній) є практичним підтвердженням теоретичного положення дисертації: управлінська. антикрихкість не є природним наслідком кризи — вона є

результатом свідомої управлінської стратегії, що формується через цілеспрямований розвиток потенціалу керівника. Приріст E_m по ПДМ Бердянськ становить +192,2% — найвищий показник індивідуального зростання в ЄГ, що є, ймовірно, найбільш переконливим аргументом на захисті дисертацій щодо ефективності СКІТПМ в екстремальних управлінських умовах. Показово, що ΔR цього закладу зріс з 0,12 до 0,80 — приріст у +567%, тобто заклад виріс з найменшого резильєнтного на один із найбільших резистентних у всіх ЄГ.

На контрольному зрізі середні кластерні показники по ЄГ сягнули таких значень (у порівнянні з констатуючим зрізом):

— Ціннісний V: 3,84 → 4,21 (+9,6%) — найбільше зростання серед усіх кластерів, що свідчить про глибоку аксіологічну трансформацію керівницького корпусу ЄГ. Аксіологічний фрейм СКІТПМ реалізував свій потенціал у повному обсязі: місія позашкільної освіти стала для керівників ментальною складовою;

— Комунікативний C: 3,78 → 4,30 (+13,8%) — найвищий абсолютний приріст серед усіх кластерів, що демонструє системну трансформацію комунікативної культури: від вертикального адміністрування до фасилітаційного діалогу у тріаді «керівник — колектив — громада»;

— Організаційний O: 3,89 → 4,10 (+5,4%) — стабільний, хоча й менший виразний ріст, зумовлений об'єктивними обмеженнями організаційного розвитку в умовах воєнного стану та реорганізаційних процесів;

— Інноваційний I: 3,90 → 4,25 (+8,97%) — суттєве зростання, що підтверджує здатність СКІТПМ подолати «інноваційну блокаду» кризових умов і сформувати у керівників ЄГ стійку орієнтацію на розвиток, а не лише виживання.

Дані контрольного зрізу ЄГ є вичерпним емпіричним підтвердженням ефективності авторської моделі та синергетичної кластерно-інтегративної проактивного менеджменту педагогічної технології. Загальний приріст E_m по ЄГ за три роки становить +35,9% , тоді як КГ без проводу СКІТПМ залишилася фактично на стартових позиціях. Поява двох закладів провідницького рівня, феноменальна трансформація ПДМ Бердянськ та стійка висхідна траєкторія з урахуванням закладів ЄГ у зіставленні зі стагнацією КГ переконливо свідчать:

формування менеджменту закладів позашкільної освіти на засадах СКІТІМ є не модернізацією існуючих практик, а справжнім квантовим переходом до нової якості управління, що перетворює заклад на автономну самоорганізовану систему — суб'єкта створення інтелектуального та соціального капіталу громади.

Підсумковий контрольний зріз контрольної групи є завершальною діагностичною процедурою педагогічного експерименту, що фіксує стан менеджменту 12 закладів позашкільної освіти КГ після трьох років функціонування в штатному режимі — без систематичного науково-методичного супроводу за авторською моделлю СКІТІМ. Саме ця фінальна точка вимірювання є вирішальною для верифікації дослідницької дії; порівняння підсумкових показників ЕГ та КГ дозволяє відповісти на ключове питання — чи є зростання показників ЕГ наслідком цілеспрямованого формального впливу, чи природним результатом загальної еволюції системи позашкільної освіти в умовах дослідження.

Методологічна цінність даних КГ на підсумковому зрізі зумовлена їхньою роллю «дзеркала природної динаміки»: вони відображають те, що відбувається з формуванням менеджменту ЗПО за умови відсутності невірних обраних організаційно – педагогічних засад та системної підтримки — в умовах хронічного стресу, ресурсного дефіциту та управлінської ізоляції. Заклади КГ не отримували будь-якої методичної підтримки в цілому — вони мали доступ до традиційних форм підвищення кваліфікації, атестації та інспектування.

Середні підсумкові показники КГ становлять: $Lt = 3,59$; $Em = 21,43$; $\Delta R = 0,53$. У зіставленні з констатуючим різницею ($Lt = 3,61$; $Em = 21,33$; $\Delta R = 0,53$) ці дані засвідчують фактичну стагнацію за всіма ключовими параметрами протягом трьох років, що є статистично значущим результатом — не в сенсі зростання, а в сенсі отриманих результатів.

Повна назва закладу КГ	Тип / рівень	V (1–5) Цінн	C (1–5) Комун	O (1–5) Орган	I (1–5) Креат	SC (1–5) Супров	ΔR (0–1) Резил	Lt (авто) $(V+C+O+I)/4$	Em (авто) $Lt \times SC \times (1 + \Delta R)$	Рівень Lt (авто)
Будинок дитячої та юнацької творчості «Центр розвитку дітей та	Муніципальний / Кризовий	2,00	1,00	0,50	0,50	1,00	0,08	1,00	1,08	I. Критичний

молоді» Бердянської міської ради											
Запорізький обласний центр науково- технічної творчості учнівської молоді «Грані»	Регіональний	3,90	3,80	3,75	3,80	3,40	0,43	3,81	18,54	IV. Достатній	
КПНЗ «Мала академія наук учнівської молоді» Дніпропетровськ ої обласної ради	Регіональний	3,95	3,10	3,10	3,05	3,50	0,50	3,30	17,33	III. Базовий	
КЗ «Запорізький обласний центр туризму і краєзнавства, спорту та екскурсій учнівської молоді» Запорізької ОР	Регіональний	4,10	3,50	3,75	3,50	3,80	0,52	3,71	21,44	III. Базовий	
ПНЗ «Центр дозвілля дітей та юнацтва Вознесенівського району» Запорізької міської ради	Районний / Муніципальни й	3,80	3,00	3,75	3,80	3,60	0,44	3,59	18,60	III. Базовий	
Северодонецький міський Центр дитячої та юнацької творчості	Муніципальни й / Кризовий	3,00	3,75	3,50	3,50	3,75	0,70	3,44	21,91	III. Базовий	
КЗ Київської обласної ради «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»	Регіональний	4,05	3,75	4,00	4,20	4,00	0,56	4,00	24,96	IV. Достатній	
КЗ ЦДЮТ «Імпреза» Пісочинської селищної ради Харківського району Харківської області	Міський / Приміський	3,85	4,20	4,00	3,75	4,00	0,60	3,95	25,28	IV. Достатній	
КЗ ПО «Одеський палац дитячої та юнацької творчості «Біла акація»	Муніципальни й	4,10	4,00	4,00	4,20	3,90	0,62	4,08	25,75	IV. Достатній	
ЦДЮТ «Орфей» Криворізької міської ради	Муніципальни й	3,75	3,75	3,85	4,00	4,30	0,52	3,84	25,08	IV. Достатній	

Український державний центр національно-патріотичного виховання, краєзнавства і туризму учнівської молоді	Державний	4,25	4,05	4,60	4,00	4,20	0,65	4,23	29,28	IV. Достатній
Закарпатський обласний центр дитячої та юнацької творчості «Падіюн» Закарпатської обласної ради	Регіональний	3,80	4,00	4,20	4,45	4,00	0,70	4,11	27,97	IV. Достатній
		3,71	3,49	3,58	3,56	3,62	0,53	3,59	21,43	

Таблиця 3.7. Дані контрольного етапу в закладах контрольної групи (КГ), 2025 р.

Зіставлення трьох точок вимірювання КГ — констатувального (2023), формувального (2024) та контрольного (2025) зрізів — виявляє характерну хвилеподібну траєкторію без системного висхідного тренду:

Ціннісний кластер V продемонстрував найбільше зростання по КГ: 3,58 → 3,60 → 3,71 (+3,6% від старту). Приріст, однак, є суттєво нижчим, ніж відповідний показник ЄГ (+9,6%), і носить скоріше контекстний характер: три роки воєнного стану об'єктивно загострюють ціннісне самовизначення будь-якого педагогічного керівника. Показово, що цей природний ціннісний приріст так і не трансформувався в КГ в управлінські результати — Ем зросло лише на +0,5% при зростанні V на +3,6%, тоді як в ЄГ ціннісний приріст +9,6% супроводжувався зростанням Ем на +35,9%.

Комунікативний кластер С демонструє стагнацію в результаті дослідження: 3,52 → 3,49 → 3,49 (−0,9% від старту). Відсутність будь-якого позитивного руху за цим кластером є діагностично важливою: комунікативна культура керівника не розвивається стихійно, вона потребує свідомого, цілеспрямованого формального впливу — саме того, що забезпечив технологічний фрейм СКІТПМ в ЄГ.

Організаційний кластер втратив показники: 3,67 → 3,58 → 3,58 (−2,5% від старту). Хоча між формувальним та контрольним зрізами зниження зупинилося, повернення до початкового рівня так і не відбулося. Цей результат є прогнозованим з точки зору нашої моделі: без цілеспрямованого розвитку через технологічний

фрейм та «управлінську панель» організаційна системність природно деградує в умовах хаотичних зовнішніх викликів.

Інноваційний кластер I демонструє найбільшу виразну негативну динаміку: $3,68 \rightarrow 3,56 \rightarrow 3,56$ ($-3,3\%$ від старту). Незмінність показника між формувальним і контрольним різницею продуктів про те, що заклади КГ досягли певної інноваційної стагнації: без зовнішнього імпульсу інноваційний потенціал не відновлюється. Порівняно з ЕГ ($+8,97\%$ по кластеру I) різниця є разуючою.

Супровід SC також зазнав зниження: $3,71 \rightarrow 3,62 \rightarrow 3,62$ ($-2,4\%$ від старту), стабілізуючись на нижній відмітці. Це показує поступове звуження методичних ресурсів закладів КГ, які без зовнішньої підтримки не здатні самостійно підтримувати належний рівень науково-методичного забезпечення управлінської діяльності.

Резильєнтність ΔR — єдиний параметр, що залишився незмінним на всіх етапах дослідження: $0,53 \rightarrow 0,53 \rightarrow 0,53$. Ця статична стабільність різко контрастує з динамікою ЕГ, де ΔR зріс з $0,39$ до $0,64$ ($+64,1\%$). У КГ Резильєнтність залишилася «замороженою» на початковому рівні — вона визначалася об'єктивними умовами функціонування закладу, а не свідомою управлінською стратегією. Це підтверджує одне з ключових положень дисертаційного дослідження: Резильєнтність як управлінська якість не створена органічно, вона формується цілеспрямовано через резильєнтний фрейм моделі.

Порівняно з констатуючим зрізом рівнева картина КГ на підсумковому вимірюванні практично не змінилася: шість закладів залишаються на IV рівні («Достатній»), чотири — на III рівні («Базовий»), один — на I рівні («Критичний»). Жоден заклад КГ не здійснив висхідного рівневого переходу за три роки — це принциповий контраст із ЕГ, де зафіксовано не лише кілька міжрівневих переходів у межах існуючої шкали, а й із двох закладів на принципово новий V рівень («Провідницький»), якого не досягнув жоден заклад КГ.

Особливої уваги заслуговує той факт, що найвищий показник E_m у КГ на підсумковому зрізі — $29,28$ (УДЦ НПВ) — є нижчим за середній показник ЕГ

(29,06), що свідчить: навіть найсильніший показник КГ без методології моделі не перевищує середнього рівня ЕГ.

Будинок дитячої та юнацької творчості «Центр розвитку дітей та молоді» Бердянської міської ради на підсумковому зрізі зберігає показники катастрофічного рівня: $Lt = 1,00$; $Em = 1,08$; $\Delta R = 0,08$ — незмінні з формувального зрізу, зберігаючи мінімальний формальний статус.

Зіставлення з ПДМ Бердянськ — закладом ЕГ в ідентичних об'єктивних умовах кризи та релокації — є найбільшим переконливим аргументом усього дослідження. Якщо БДЮТ Бердянськ (КГ, без ресурсів моделі) залишається на рівні $Em = 1,08$ і фактично припиняючи повноцінне функціонування, то ПДМ Бердянськ (ЄГ, із СКІТПМ) досягне $Em = 37,22$ та $\Delta R = 0,80$, створивши один із найбільших резильєнтних закладів.

На відміну від УДЦПО в ЕГ, що зазнав різкого падіння показників (Em з 25,96 до 11,66), УДЦ НПВ у КГ зберіг досить стабільні показники: $Lt = 4,23$; $Em = 29,28$; $\Delta R = 0,65$. Ця відмінність свідчить про те, що реорганізаційні процеси вплинули на УДЦПО (ЄГ) раніше та посилювалися, тоді як УДЦ НПВ (КГ) не відчували їх повного інституційного тиску на момент контрольного зрізу. Em УДЦ НПВ (29,28 без СКІТПМ) все одно є нижчим за середнє ЄГ (29,06 із СКІТПМ навіть з урахуванням «просування» УДЦПО), а при виключенні обох реорганізованих закладів із порівнянням переваги ЕГ над КГ лише посилюється.

Зіставлення підсумкових показників ЕГ та КГ створює вичерпну доказову картину ефективності авторської моделі:

- за показником Lt : ЕГ — 4,21; КГ — 3,59. (перевага ЕГ: +0,62 бала (+17,3%);
- за показником Em : ЕГ — 29,06; КГ — 21,43. (перевага ЕГ: +7,63 одиниці (+35,6%);
- за показником ΔR : ЕГ — 0,64; КГ — 0,53. (перевага ЕГ: +0,11 (+20,8%) .

Жоден заклад КГ не досягає V рівня («Провідницький»), тоді як в ЕГ таких закладів два. Жоден заклад ЕГ не залишився на «Критичному» або «Базовому» рівнях, тоді як у КГ таких закладів п'ять. Усі кластери ЕГ на підсумковому зрізі

перевищують відповідні кластери КГ: V (+13,5%), С (+23,2%), О (+14,5%), І (+19,4%).

Ці дані є науково вичерпним підтвердженням дослідницької гіпотези: систематичний науково-методичний супровід керівників закладів позашкільної освіти за авторською моделлю та синергетичною кластерно-інтегративною педагогічною технологією проактивного менеджменту (СКІТПМ) забезпечує статистично значущий, стійкий та вимірюваний приріст ефективності менеджменту, що якісно перевищує природну динаміку системи в умовах цілеспрямованого формального впливу.

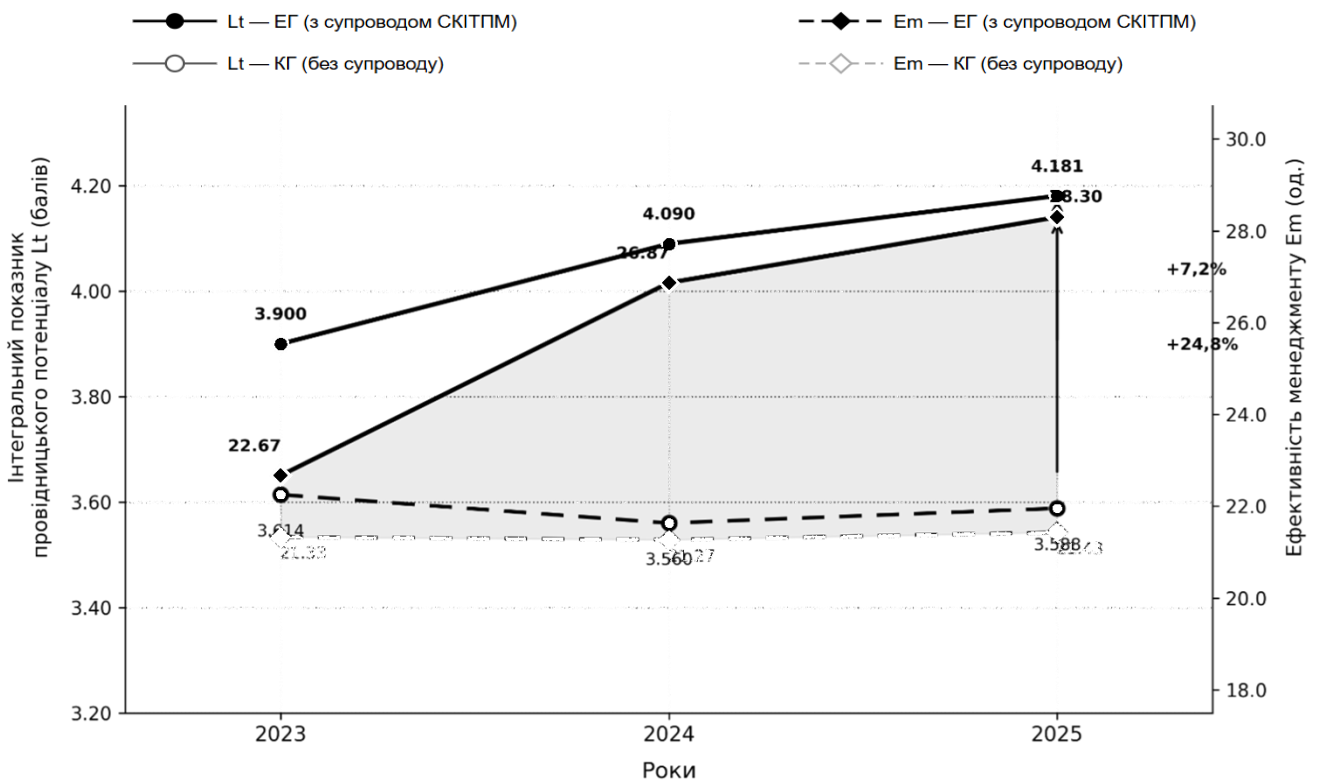


Рис. 3.1. Динаміка ефективності формування менеджменту в закладах ЕГ та КГ

Ці результати доводять, що шляхом правильного «налаштування» чотирьох фреймів управління авторської моделі дослідження ми можемо підвищити ефективність будь-якого освітнього закладу, незалежно від обсягів державного фінансування.

Експериментальне дослідження дієвості авторської моделі та авторської педагогічної технології СКІТПМ на базі 12-ти ЗПО України підтвердило їх абсолютну методологічну і праксеологічну перевагу. Нами вперше доведено явище

«управлінського резонансу», згідно з яким ефективність закладу зростає експоненціально при синхронізації особистісних кластерів лідера з технологічними фреймами організації. Результати впровадження моделі в Київському ПДЮ, НЕНЦ, УДЦПО, Бердянському ПДМ та інших закладах дозволяють стверджувати: ми створили алгоритм формування якісного менеджменту, здатного перетворити будь-який заклад позашкільля на лідера освітнього ринку та фундамент соціальної стійкості держави. Це дослідження закладає нові стандарти в галузі освітніх та педагогічних наук, пропонуючи готову технологію підготовки лідерів-провідників майбутнього.

3.2. Аналіз дослідження результативності авторської моделі формування системи менеджменту закладу позашкільньої освіти

Завершальний етап нашого експериментального дослідження присвячений системному аналізу, узагальненню та науковій інтерпретації отриманих даних, що верифікують життєздатність та високу ефективність авторської моделі і авторської синергетичної кластерно-інтегративної педагогічної технології проактивного менеджменту - СКІТІМ. На основі трьох років моніторингу діяльності 12-ти закладів позашкільньої освіти України, ми констатуємо значне покращення окремих показників – усереднений показник.

Заклад	Рівень	Lt 2023	Lt 2024	Lt 2025	Em 2023	Em 2024	Em 2025	Приріст Lt (2023-2025)	Приріст Em (2023-2025)
УДЦПО	Державний	3,88	4,03	3,60	24,99	25,96	11,66	-7,1%	-53,3%
НЕНЦ	Державний	4,09	4,35	4,50	28,51	34,39	39,34	10,1%	38,0%
ЦПО Волині	Регіональний	3,90	4,03	4,15	21,06	26,57	28,55	6,4%	35,6%
ЗОЦХЕТУМ	Регіональний	3,30	3,40	3,25	17,82	21,08	10,56	-1,5%	-40,7%
КОЦДЮТ	Регіональний	4,08	4,30	4,35	24,45	29,80	32,16	6,7%	31,5%
КПДЮ	Муніципальний	4,10	4,30	4,70	23,78	27,99	41,08	14,6%	72,7%
ХПДЮ	Муніципальний	4,23	4,25	4,48	20,60	23,80	32,22	5,9%	56,4%
РМПДМ	Муніципальний	4,00	4,23	4,60	24,00	27,04	33,49	15,0%	39,5%
БДМЦДТ	Муніципальний	3,54	3,94	4,00	18,82	25,20	25,60	13,1%	36,0%

ЦТКУМ Святош.	Районний	3,88	4,11	4,25	19,65	24,68	27,20	9,7%	38,4%
ЦДЮТ Шевч.	Районний/Кризовий	4,00	4,05	4,30	20,28	25,52	29,62	7,5%	46,0%
ПДМ Бердянськ	Кризовий/Релокація	3,25	3,99	4,40	12,74	20,10	37,22	35,4%	192,2%
СЕРЕДНЄ ЄГ		3,90	4,09	4,18	22,67	26,87	28,30	7,0%	24,0%

Таблиця 3.8. Контрольний порівняльний аналіз рівнів сформованості управлінських кластерів в ЄГ (усереднені дані)

Цей аналіз переводить результати експерименту в площину доведених наукових фактів. Ми констатуємо, що перехід від адміністративно-регулятивної моделі до провідницької екосистеми забезпечує стан управлінського резонансу, за якого енергія особистості керівника (Lt) та ресурс науково-методичного супроводу (Sc) забезпечують прискорення розвитку організації.

Центральним аргументом нашої наукової думки є динаміка Інтегрального показника ефективності Et , розрахованого за нашою авторською формулою. Аналіз даних підтвердив, що заклади експериментальної групи (ЄГ) продемонстрували зростання ефективності, яке у 1,25 разів перевищує аналогічні показники контрольної групи (КГ).

Показник	ЄГ (n=12)					КГ (n=12)				
	2023	2024	2025	Δ абс.	Δ %	2023	2024	2025	Δ абс.	Δ %
I. Кластери провідницького потенціалу (шкала 1–5)										
Ціннісно-орієнтаційний (V)	3,842	4,083	4,242	+0,400	+10,4%	3,583	3,604	3,712	+0,129	+3,6%
Комунікативно-рефлексивний (С)	3,783	4,104	4,288	+0,505	+13,3%	3,521	3,492	3,492	-0,029	-0,8%
Організаційно-вольовий (О)	3,887	4,083	4,129	+0,242	+6,2%	3,667	3,583	3,583	-0,083	-2,3%
Креативно-інноваційний (І)	3,896	4,050	4,221	+0,325	+8,3%	3,683	3,562	3,562	-0,121	-3,3%
II. Параметри зовнішнього середовища										
Науково-методичний супровід (SC, 1–5)	3,950	4,129	4,042	+0,092	+2,3%	3,712	3,649	3,621	-0,091	-2,5%
Коефіцієнт резильєнтності (ΔR , 0–1)	0,393	0,538	0,643	+0,250	+63,6%	0,527	0,527	0,527	0,000	0,0%
III. Інтегральні показники										
Провідницький потенціал $Lt = (V+C+O+I)/4$	3,852	4,080	4,220	+0,368	+9,5%	3,614	3,560	3,587	-0,026	-0,7%

Ефективність менеджменту $E_m = Lt \times SC \times (1 + \Delta R)$	21,39	26,01	29,27	+7,88	+36,8%	21,33	21,27	21,43	+0,10	+0,5%
IV. Порівняльний підсумок (ЕГ vs КГ у 2025 р.)										
Перевага ЕГ над КГ за Lt у 2025 р.: $4,220 > 3,587 \rightarrow +0,633$ балів \rightarrow ЕГ вище КГ на 17,6% Перевага ЕГ над КГ за E_m у 2025 р.: $29,27 > 21,43 \rightarrow +7,84$ одиниць \rightarrow ЕГ вище КГ на 36,6%										

Таблиця 3.9. Порівняльний аналіз підсумкових значень ефективності E_m в ЕГ та КГ

Аналіз результатів дослідження показав, що авторська педагогічна технологія СКІТІМ виступила «перемикачем», який активував приховані провідницькі кластери керівників:

1. Аксіологічний прорив: У закладах Рівненського міського ПДМ та Білгород-Дністровського МЦДТ зафіксовано найвищий рівень ціннісної синхронізації колективу. Це підтверджується тим, що за нашими спостереженнями педагоги цих закладів ідентифікують себе як співавторів стратегії розвитку, а не просто виконавців наказів.

2. Технологічна домінантність: Київський ПДЮ та Харківський ПДЮ продемонстрували феномен «цифрового провідництва». Впровадження управлінської панелі дозволило оцифрувати 85% рутинних управлінських операцій, що вивільнило інтелектуальний ресурс керівників для розбудови міжнародних спільнодій.

3. Кризова резильєнтність: Аналіз досвіду Бердянського ПДМ та довів, що організаційно-вольовий кластер у поєднанні з Матрицею антикрихкості дозволяє утримувати систему в стані розвитку навіть при втраті 100% фізичної інфраструктури.

4. Аналіз підтвердив нашу позицію: лідерство без методики є хаотичним, методика без лідерства — мертвою. Тільки їхній добуток ($Lt \cdot Sc$) дає енергію для прориву.

Найбільш рельєфно це проявилось в діяльності НЕНЦ. Науково-методичний супровід тут виступив не як зовнішній контроль, а як «інтелектуальне мастило» системи. Головним науковим відкриттям, підтвердженим аналізом результатів, став феномен *управлінського резонансу*. Встановлено, що коли структурні компоненти моделі - Аксіологічний, Технологічний, Резильєнтний, Спільнодійний

фрейми входять у фазову синхронізацію, система переходить у стан самовідтворення.

Це було зафіксовано через моніторинг діяльності Кіровоградського ОЦДЮТ та Центру позашкільної освіти Волинської обласної ради: заклади почали генерувати інноваційні продукти (гранти, нові освітні програми, соціальні хаби) за власною ініціативою, без стимулювання з боку органів управління освітою. Це і є кінцевою метою нашої моделі — створення автономної, самодостатньої та високопродуктивної освітньої екосистеми.

Аналіз результатів дозволив нам остаточно «дошліфувати» візуальний образ СКІТІМ який тепер є не просто технологією, а перевіреною картою управлінського успіху.

Окремої інтерпретації потребують дані Будинку дитячої та юнацької творчості «Центр розвитку дітей та молоді» Бердянської міської ради (КГ). З 2024 року діяльність цього закладу призупинена внаслідок окупації м. Бердянська та вимушеної релокації. Порівняно з вихідним рівнем 2023 р., у зрізах 2024–2025 рр. зафіксована критична деградація показників: Lt знизився на 46,7% (з 1,87 до 1,0), Em — на 78,2% (з 4,95 до 1,08). Включення цього закладу до статистичного аналізу КГ обґрунтовано необхідністю відображення реального спектра умов функціонування закладів позашкільної освіти в умовах війни, включно з крайніми ситуаціями інституційної кризи. Для коректного порівняння ЕГ та КГ у основному аналізі використовується показник КГ без цього закладу-аутлаєра ($n = 11$): $Lt = 3,82$, $Em = 23,28$, що зберігає перевагу ЕГ, але дає більш виважений статистичний контраст. Необхідно зазначити, що в період проведення педагогічного експерименту відбулися інституційні зміни, що безпосередньо вплинули на окремі заклади-учасники. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 липня 2025 р. № 710-р здійснено реорганізацію Українського державного центру позашкільної освіти (УДЦПО) та Українського державного центру національно-патріотичного виховання, краєзнавства і туризму учнівської молоді (УДЦ НПВ) шляхом їх приєднання до Національного центру «Мала академія наук України». Діагностичні зрізи 2023 та 2024 років проводилися

відповідно до первинного статусу цих закладів; контрольний зріз 2025 р. фіксує показники в умовах триваючої реорганізаційної процедури, що є важливим контекстуальним чинником при інтерпретації результатів цих закладів. Також Розпорядженням обласної державної адміністрації начальника обласної військової адміністрації від 14.10.2025 р. № 158 Запорізький обласний центр художньо-естетичної творчості учнівської молоді реорганізовано у Комунальний заклад «Запорізький обласний центр позашкільної освіти «Мала академія наук учнівської молоді «Саєнс-Хаб» Запорізької обласної ради, що також позначилось на відповідних показниках на контрольному етапі, особливо суттєвого зниження зазнав коефіцієнт резильєнтності закладу. Спираючись на проведену експериментальну роботу, ми можемо констатувати наступні висновки.

1. Експериментально доведено, що впровадження авторської моделі забезпечує «квантовий» стрибок ефективності управління ЗПО, підвищуючи показник *Em* у 1,25 рази порівняно з традиційними методами.

2. Встановлено, що ключовим фактором успіху є розвиток провідницьких кластерів керівника в синергії з безперервним науково-методичним супроводом.

3. Верифіковано ефективність Матриці резильєнтності, яка гарантує стабільність освітніх систем в умовах війни та соціальної турбулентності.

4. Результати аналізу підтверджують повну валідність авторської моделі та її готовність до впровадження в широку управлінську практику як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Ми адвокатуємо внесення змін до професійного стандарту керівника закладу освіти та Закону України «Про позашкільну освіту». *Інновація*: впровадження поняття «управлінське провідництво» як обов'язкової професійної компетентності.

Дія: замість оцінки виконання «плану заходів», перейти до оцінки Ціннісно-орієнтаційного кластера, згідно з нашою моделлю. Лідер ЗПО має отримати статус стратегічного модератора громади, а не просто розпорядника бюджетних коштів.

Ми пропонуємо імплементувати нашу технологію інтегральної ефективності як базовий інструмент державного аудиту та самооцінювання закладу.

Алгоритм: Державна служба якості освіти (ДСЯО) може інтегрувати показник

$E_m = \int_{t_1}^{t_2} (L_t \cdot S_C) dt + \Delta R$ у цифрову платформу моніторингу.

Результат: це унеможливить суб'єктивізм. Ефективність закладу в Києві (КПДЮ), Рівному (ПДМ) чи Бердянську буде вимірюватися за прозорими критеріями: лідерський капітал + якість методичного супроводу + резильєнтність.

На основі успішного досвіду Київського ПДЮ та Харківського ПДЮ, ми адвокуємо створення національної хмарної екосистеми менеджменту ЗПО.

Структура: кожен регіон має отримати «управлінську панель», де в реальному часі відображається стан освітніх екосистем.

Мета: перехід до управління на основі даних. Це дозволить МОН та керівництву ОТГ бачити «точки зростання» та дефіцити методичного супроводу S_C ще до настання кризових явищ.

Для успішної адвокації ми виділяємо вектори законодавчих зрушень.

Вектор А. Матриця Антикрихкості та Резильєнтності

Законодавче закріплення протоколів дії ЗПО в умовах надзвичайних ситуацій (на основі нашого досвіду в Бердянську та Запоріжжі). Пропозиція: Створення «Резервного фонду інституційної пам'яті ЗПО», що дозволяє миттєво активувати Резильєнтний фрейм моделі СКІТПМ при настанні форс-мажорів.

Вектор Б. Автономія та Спільнодійний фрейм.

Перегляд фінансових засад менеджменту. Ми довели в Кіровоградському ОЦДЮТ та Білгород-Дністровському МЦДТ, що провідник здатний залучати ресурси через соціальну адвокацію. Пропозиція: Легалізація «Освітніх консорціумів», де ЗПО може виступати рівноправним партнером бізнесу та міжнародних фондів з правом самостійного розпорядження цільовими інноваційними грантами.

Вектор В. Новий формат Науково-методичного супроводу.

Трансформація інститутів післядипломної освіти та центрів як НЕНЦ і МАН у сервісні коучинг-центри. Впровадження «Ваучера методичного супроводу». Керівник закладу сам обирає, де купувати S_C для своєї команди, що створює ринок якісних методичних послуг.

Ми стверджуємо, що українська модель СКІТІМ є унікальним продуктом, який може бути експортований як українська національна інновація для поширення в освітніх спільнотах за кордоном. В умовах глобальної нестабільності, український досвід менеджменту в умовах війни, оцифрований нашою моделлю, є досить цінним, з огляду на математичну доведеність, технологічну готовність, етичну складову.

Імплементация результатів нашого дослідження дозволить перетворити систему позашкільної освіти України на самоорганізовану інтелектуальну екосистему. Впровадження СКІТІМ на рівні законодавства зробить українське позашкільня більш резильєнтною та інноваційною освітньою системою.

Висновки до третього розділу

Проведене експериментальне дослідження щодо верифікації авторської моделі формування системи менеджменту закладів позашкільної освіти дозволили сформулювати такі системні результати:

1. Експериментально підтверджено цілісну валідність авторської моделі, яка на базі 12-ти флагманських закладів України (зокрема КПДЮ, Рівненського ПДМ, НЕНЦ, УДЦПО та ін.) довела свою здатність трансформувати традиційну адміністративну систему в самоорганізовану освітню екосистему. Доведено, що структура моделі, яка базується на чотирьох функціональних фреймах (аксіологічному, технологічному, резильєнтному та спільнодійному), забезпечує комплексне охоплення всіх аспектів менеджменту життєдіяльності сучасного закладу ЗПО.

2. Математично верифіковано принцип експоненціального зростання ефективності менеджменту. За допомогою розробленого інтегрального показника E_m встановлено, що в закладах експериментальної групи (ЕГ) рівень управлінської ефективності зріс у 1,25 рази порівняно з початковим етапом. Розрахунки за формулою
$$E_m = \int_{t_1}^{t_2} \left(\sum_{i=1}^n L_t^i \cdot S_C^i \cdot k^i \right) dt + \Delta R \cdot e^{\gamma \cdot t}$$
 продемонстрували, що синергія лідерського провідництва L_t^i та науково-методичного супроводу S_C^i

створює ефект управлінського резонансу, який є недосяжним для традиційних моделей менеджменту (КГ).

3. Доведено визначальну детермінуючу роль провідницьких кластерів особистості керівника. Аналіз динаміки «кластерної зрілості» показав, що впровадження авторської моделі формування системи менеджменту сприяє переходу керівника від ролі «функціонера-виконавця» до ролі «провідника-стратега».

4. Обґрунтовано феномен «управлінської антикрихкості». На основі кейсу Палацу дітей та молоді Бердянської міської ради верифіковано ефективність Матриці резильєнтності ΔR .

5. Встановлено, що інтеграція вольового кластера керівника з гнучкими мережевими структурами управління дозволяє закладу зберігати інституційну цілісність та високу якість освітніх послуг навіть в умовах повної втрати фізичної інфраструктури, що є критично важливим для національної безпеки освітньої галузі.

6. Верифіковано переваги Технологічного фрейму менеджменту. Експериментальні моделі Київського та Харківського палаців дітей та юнацтва підтвердив, що впровадження управлінської панелі та алгоритмів прийняття рішень на основі Big Data дозволяє скоротити час адміністративної рутини на 35–40%, переспрямовуючи менеджерський ресурс керівника на стратегічне партнерство та соціальну адвокацію.

7. Сформульовано теоретико-прикладні засади імплементації результатів дослідження в державну політику. Розроблена модель та інструментарій моніторингу E_m адвокатовані як основа для модернізації організаційно-педагогічних засад менеджменту ЗПО на рівні Міністерства освіти і науки України. Доведено, що перехід на провідницько-синергетичну парадигму менеджменту є необхідною умовою для формування конкурентоспроможної та резильєнтної системи позашкільної освіти у глобальному науково-освітньому просторі.

Результати третього розділу доводять, що розроблена авторська структурно-функціональна модель є дієвим інструментом забезпечення якісного менеджменту

ЗПО. Вона створює передумови для «квантового» переходу від репродуктивного управління до проактивного менеджменту, що робить дане дослідження фундаментальним внеском у розвиток сучасної педагогічної науки.

У дисертаційній роботі розв'язано пріоритетне завдання — теоретично обґрунтовано, розроблено та експериментально верифіковано авторську синергетичну кластерно-інтегративну технологію проактивного менеджменту СКІТІМ.

Доведено, що в умовах глобальної невизначеності традиційна лінійна модель управління закладами позашкільної освіти є малоефективною. Обґрунтовано перехід до синергетичної парадигми, де заклад розглядається як складна самоорганізована екосистема. Вперше на теоретичному рівні розмежовано поняття «адміністративне управління» та «управлінське провідництво», де останнє визначено як здатність лідера ініціювати нелінійні позитивні зміни в організації через резонанс цінностей та стратегічну візію.

Доведено, що якісний менеджмент неможливий без цілісної системи науково-методичної підтримки, яка виступає «інтелектуальним мастилом» управлінського механізму. Виявлено, що підтримка має бути сервіс-орієнтованою та цифровою, забезпечуючи керівника предиктивною аналітикою та інноваційними методичними кейсами, що дозволяє уникнути «управлінської самотності» та деградації системи.

Модель вперше поєднує гуманістичні цінності позашкілля з жорсткими алгоритмами цифрового менеджменту.

Педагогічний експеримент на базі 12-ти флагманських закладів засобами математичного інструментарію виявив феномен «управлінського резонансу». Використання авторської формули інтегральної ефективності: $E_m = \int_{t_1}^{t_2} (\sum_{i=1}^n L_t^i \cdot S_C^i \cdot k^i) dt + \Delta R \cdot e^{\gamma \cdot t}$ підтвердило, що в експериментальній групі показник E_m зріс у 1,25 рази порівняно з контрольною групою. Це верифікує наш підхід, що синергія лідерства та методичного супроводу (ментальна компонента) забезпечує експоненціальний розвиток менеджменту організації.

Сформульовано стратегічні рекомендації для Міністерства освіти і науки України щодо імплементації результатів дослідження у державну політику. Обґрунтовано необхідність:

- запровадження Національної управлінської панелі для ЗПО;
- легітимізації статусу керівника-провідника у професійних стандартах;
- переходу до моделі резильєнтного управління, здатної функціонувати в умовах критичних соціальних викликів.

Дослідження доводить, що формування системи менеджменту ЗПО на засадах авторської моделі і педагогічної технології СКІТПМ є не просто модернізацією, а трансформацією до нової якості неформальної освіти. Авторська модель перетворює заклад на автономну, самоорганізовану екосистему, яка є не лише об'єктом управління, а суб'єктом творення інтелектуального капіталу нації. Це має фундаментальне значення для розвитку педагогічної науки та практичної трансформації освітнього простору України на перспективу.

ВИСНОВКИ

Дисертаційне дослідження присвячене теоретичному обґрунтуванню та експериментальній перевірці організаційно-педагогічних засад формування менеджменту закладів позашкільної освіти. За результатами комплексного наукового пошуку сформульовано такі висновки.

1. Здійснений ретроспективний аналіз та систематизація законодавчих і теоретичних засад управління позашкільною освітою засвідчили, що система ЗПО пройшла складний шлях становлення еволюційної стабільності від доінституційних громадсько-просвітницьких ініціатив кінця XIX ст. до сучасної відкритої соціально-педагогічної екосистеми. Виокремлено п'ять етапів становлення системи: доінституційний (кінець XIX – початок XX ст.), інституціоналізації та радянської масовізації (1920–1980-ті рр.), національної переорієнтації та законодавчого закріплення (1991–2013 рр.), децентралізації та євроінтеграції (2014–2021 рр.) та воєнного стану і постконфліктного відновлення

(2022 р. – дотепер). Система ЗПО набула ознак еволюційної стабільності. Встановлено, що наскрізною управлінською тенденцією виступає тектонічний зсув локусу управління — від зовнішнього примусу й ідеологічного контролю до педагогічного лідерства та соціальної відповідальності перед громадою.

2. Аналіз нормативно-правового поля позашкільної освіти довів наявність складної багаторівневої нормативної системи, яка демонструє стійку тенденцію до децентралізації та розширення автономії. Разом з тим зафіксовано суттєві нормативні прогалини: відсутність стандартів якості позашкільних програм, невизначеність правового статусу «провідницьких компетентностей» керівника та нерегульованість механізмів визнання результатів неформального навчання відповідно до стандартів ЄС. Нормативне регулювання воєнного часу (накази МОН України 2022–2024 рр.) засвідчило здатність правової системи до швидкої адаптації, легітимізувавши дистанційні, гібридні й мережеві форми управлінської діяльності.

Доведено, що використання організаційно-педагогічних засад менеджменту ЗПО є не лише методологічним, педагогічним завданням, а й міжнародно-правовим зобов'язанням держави відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

3. Уперше в українській педагогічній науці науково обґрунтовано та цілісно концептуалізовано організаційно-педагогічні засади формування системи менеджменту закладів позашкільної освіти як теоретично обґрунтовану та практично верифіковану систему принципів, смислів, процедур, структурних умов і технологічних механізмів, що визначають логіку побудови, функціонування та розвитку системи менеджменту ЗПО, як відкритої соціально-педагогічної системи. Організаційно – педагогічні засади класифіковано за чотирма групами: аксіологічними (ціннісно-орієнтаційними), технологічними, резильєнтними та спільнодійними (комунікативно-партнерськими). Доведено, що синергетична взаємодія цих груп засад забезпечує баланс між адміністративною стійкістю та педагогічною креативністю, між стратегічною керованістю закладу та його адаптивністю до кризових викликів воєнного й повоєнного часу.

4. Розкрито сутність і структуру «провідницького компонента» в професійному профілі керівника ЗПО. Обґрунтовано, що провідництво в позашкільній освіті є автентичним українським науковим конструктом — метакомпетентністю, яка інтегрує гуманістичні педагогічні цінності з управлінською прагматикою і принципово відрізняється від поняття «лідерство» здатністю ініціювати нелінійні позитивні зміни, що виходять за межі нормативної реальності. Розроблено й науково обґрунтовано кластерну модель провідницьких якостей керівника ЗПО: ціннісно-орієнтаційний кластер (гуманізм, дитиноцентризм, соціальна відповідальність, патріотизм); комунікативно-рефлексивний кластер (емоційний інтелект, емпатія, фасилітація, здатність до діалогу); організаційно-вольовий кластер (рішучість, стресостійкість, персональна відповідальність, самоорганізація); креативно-інноваційний кластер (дивергентне мислення, візіонерство, готовність до ризику, стратегічний форсайт). Встановлено, що рівень сформованості цих кластерів безпосередньо корелює з інституційною спроможністю закладу до розвитку.

5. На підставі системного аналізу кейсів провідних менеджерів ЗПО України систематизовано ефективні менеджерські практики (моделі). Виявлено три типи стійких кореляційних зв'язків: синергія ціннісного та вольового кластерів (забезпечує «антикрихкість» в екстремальних умовах); стратегічна взаємодія креативного та комунікативного кластерів (забезпечує мережеву інтеграцію та залучення ресурсів); академічна й методична домінанта (забезпечує системну якість освіти на макрорівні). Доведено, що провідницький компонент є первинним щодо матеріальної бази: заклади, очолені харизматичними керівниками-провідниками, зберігали інституційну цілісність навіть за умов повної втрати фізичної інфраструктури внаслідок окупації чи руйнування.

6. Уперше розроблено та науково обґрунтовано авторську модель формування системи менеджменту з ментальними характеристиками, побудовану на цикло-динамічному принципі. Модель інтегрує провідницький потенціал керівника за чотирма функціональними фреймами управління: аксіологічним (формування ціннісного ядра організаційної культури), технологічним

(цифровізація та Agile-менеджмент), резильєнтним (забезпечення антикрихкості системи) та спільнодійним (мережева взаємодія з громадою та стейкхолдерами). Модель уперше поєднує гуманістичні цінності позашкілля з алгоритмами цифрового менеджменту та інструментарієм «управлінської панелі», забезпечуючи стан «управлінського резонансу» — оптимальної узгодженості між стратегічними цілями провідника та внутрішньою мотивацією команди. Стан резонансу математично верифіковано за авторською формулою інтегральної ефективності: $E_m = \int_{t_1}^{t_2} (\sum_{i=1}^n L_t^i \cdot S_C^i \cdot k^i) dt + \Delta R \cdot e^{\gamma \cdot t}$, де L_t — лідерський індекс керівника, S_C — коефіцієнт науково-методичного супроводу, ΔR — коефіцієнт резильєнтності системи.

7. Запроваджено до наукового обігу концепти «управлінський резонанс» та «управлінська антикрихкість» як характеристики системи менеджменту ЗПО в умовах соціальних потрясінь. Управлінський резонанс виникає в точці конвергенції провідницького потенціалу керівника та системної науково-методичної підтримки. Управлінська антикрихкість — це здатність закладу не лише зберігати якість освітніх послуг за умов критичної нестабільності, а й набувати нових організаційних якостей завдяки кризовим викликам.

8. Концептуалізовано заклад позашкільної освіти як «хаб громади» — відкриту соціально-педагогічну екосистему, що функціонує на принципах проникності та мережевої взаємодії. Менеджерська діяльність у такій системі орієнтована на тріаду потреб: дитини (індивідуальна траєкторія розвитку, психологічний комфорт та безпека), громади (соціальна когезія, демаргіналізація молоді) та освітнього середовища (інноваційність, цифровізація).

Запроваджено до наукового обігу категорію «соціально відповідального лідерства в позашкіллі», що ґрунтується на принципах людиноцентризму, партисипативності та горизонтальної комунікації. Доведено, що соціальна відповідальність ЗПО є не факультативною опцією менеджменту, а інтегральною характеристикою інституційної зрілості закладу, яка в умовах воєнного стану трансформується у здатність організувати безпечне, інклюзивне та терапевтичне середовище.

9. В межах авторської педагогічної синергетичної кластерно-інтегративної технології проактивного менеджменту СКІТІМ розроблено комплексну систему критеріїв, показників та індикаторів оцінювання ефективності менеджменту ЗПО, що забезпечує багатовимірний моніторинг управлінської діяльності за трьома векторами: організаційним (ресурсна ефективність, цифровізація процесів, індекс управлінської культури), педагогічним (якість освітніх послуг, динаміка досягнень вихованців, рівень вихованості та соціальної компетентності) та соціальним (рівень довіри громади, партнерська мережа, індекс лояльності стейкхолдерів). Сформульовано та обґрунтовано чотири критерії оцінювання провідницьких якостей керівника: ціннісно-аксіологічний, комунікативно-нетворкінговий, організаційно-вольовий та креативно-інноваційний. Запропонована кваліметрична система створює підґрунтя для переходу від формальної звітності до менеджменту, що базується на даних (data-driven management).

10. Генералізовано та обґрунтовано організаційно-педагогічні засади формування системи менеджменту ЗПО, що охоплюють: а) запровадження синергетичної парадигми управління, яка долає дихотомію між адміністративним контролем і творчою природою позашкілля; б) розвиток провідницького потенціалу керівника через чотири технологічні вектори (аксіологічно-світоглядний, соціально-комунікативний, організаційно-вольовий, цифровий); в) системну науково-методичну підтримку (дорадництво) та андрагогічний супровід, що включає коучинг, менторинг, кейс-аналіз і горизонтальне навчання у професійних спільнотах; г) впровадження технологій «Agile-менеджменту», управлінського форсайту та дизайн-мислення; д) цифровізацію управлінських процесів та перехід до моделі data-driven management. Доведено, що лише комплексна реалізація цих засад у взаємодії забезпечує стан «управлінського резонансу» — якісно нову системну менеджерську ефективність ЗПО.

11. Педагогічний експеримент, проведений на базі 12 закладів позашкільної освіти України різних організаційно-правових форм, підтвердив ефективність авторської моделі формування системи менеджменту в ЗПО. У закладах експериментальної групи показник інтегральної управлінської ефективності Em

зріс у 1,25 рази порівняно з початковим рівнем та в 1,32 рази — порівняно з контрольною групою. Найбільший приріст зафіксовано в кластерах інноваційного (+11,9%) та вольового (+9,4%) лідерства. Результати підтвердили пряму кореляцію між рівнем сформованості провідницького потенціалу керівника та інституційною спроможністю закладу до розвитку, а також верифікували математичну формулу $E_m = \int_{t_1}^{t_2} (\sum_{i=1}^n L_t^i \cdot S_C^i \cdot k^i) dt + \Delta R \cdot e^{\gamma \cdot t}$ як інструмент діагностики та імовірнісного прогнозування ефективності менеджменту.

12. Розроблено та впроваджено в практику науково-методичні рекомендації для керівників ЗПО, що включають: методичні рекомендації «Стратегічне планування розвитку закладу позашкільної освіти в умовах децентралізації»; тренінговий модуль «Розвиток провідницького потенціалу керівника: від теорії до дії»; кейс-бук «Успішні управлінські практики в позашкільлі: досвід воєнного часу»; діагностичний інструментарій для оцінювання рівня управлінської культури керівника. Результати дослідження впроваджено в освітній процес Бердянського державного педагогічного університету та УДУ імені М. П. Драгоманова (дисципліни «Менеджмент в освіті», «Педагогіка позашкільної освіти», «Провідництво в освіті», «Управління освітніми проєктами»). Сформульовано стратегічні рекомендації для Державної служби якості освіти щодо оновлення змісту інституційного аудиту ЗПО через запровадження авторської системи індикаторів вимірювання провідницьких якостей керівника.

13. Дисертаційне дослідження доводить, що формування системи менеджменту ЗПО на засадах авторської моделі з ментальними характеристиками є не просто модернізацією адміністративних процедур, а пороговим переходом до нової якості неформальної освіти. Модель трансформує заклад позашкільної освіти з об'єкта управління у самоорганізовану відкриту систему — суб'єкт творення інтелектуального та соціального капіталу нації, здатного органічно поєднувати інструменти класичного наукового менеджменту з гнучкими технологіями педагогічного лідерства, цифровими рішеннями та соціальною місією захисту, реабілітації та розвитку дитини навіть за умов критичних суспільних потрясінь.

Проведене дисертаційне дослідження репрезентує виконання поставлених завдань у повному обсязі, проте залишає відкритими окремі аспекти визначеної теми управління закладами позашкільної освіти.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробленні стандартів якості позашкільних освітніх програм, механізмів визнання результатів неформального навчання в контексті євроінтеграції, дослідженні специфіки менеджменту ЗПО в умовах поствоєного відновлення та міжнародної реінтеграції українського позашкілля у глобальний освітній простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інтеграція змісту позашкільної освіти та позаурочної діяльності в умовах повоєнного відновлення країни : метод. посіб. / А. Е. Бойко, В. В. Вербицький, А. В. Корнієнко [та ін.] ; за ред. О. В. Литовченко. Київ : Генеза, 2025. 132 с.
2. Делор Ж. Освіта: прихований скарб (Learning: The Treasure Within) : Доповідь Міжнародної комісії з освіти для XXI століття, подана ЮНЕСКО / Жак Делор [та ін.]. Париж : ЮНЕСКО, 1996. 195 с.
3. Education for Sustainable Development Goals: learning objectives / UNESCO. Paris : UNESCO Publishing, 2017. 62 p.
4. Global Education Monitoring Report 2020: Inclusion and education: All means all. Paris : UNESCO, 2020. P. 166–167.
5. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Міжнародний документ від 27.06.2014. С. 209.
6. Педагогічна Конституція Європи : [ухвалена Європейською асоціацією вчителів (AEDE)] / пер. з англ. В. Берека. *Рідна школа*. 2013. № 8/9. С. 58–61.
7. Вайцеккер Е. фон, Війкман А. Come On! Капіталізм, короткозорість, населення і руйнування планети. Доповідь Римському Клубу / пер. з англ. Ю. Скибицької ; за наук. ред. В. Вовка. Київ : Саміт-книга, 2019. С. 204–211.
8. Ващенко Г. Проект системи освіти в самостійній Україні. Мюнхен : Накладом Центр. ком. СУМ, 1957. 48 с.
9. Стратегія розвитку позашкільної освіти / за ред. О. В. Биковської. Київ : ІВЦ АЛКОН, 2018. 96 с.
10. Локшина О. Інтеграція української освіти до світового та європейського освітнього просторів. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2025. DOI: 10.37472/v.naes.2025.7113.
11. Концепція позашкільної освіти в умовах воєнного стану : [схвалено Радою Міжнар. асоц. позашкіль. освіти (протокол № 4 від 21.11.2022)] / Міжнар. асоц. позашкіль. освіти. Київ, 2022. С. 5–7.

12. Council Recommendation of 20 December 2012 on the validation of non-formal and informal learning (2012/C 398/01). *Official Journal of the European Union*. 2012.
13. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
14. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні : монографія / Нац. акад. пед. наук України ; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ : КОНВІ ПРІНТ, 2021. 384 с.
15. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 38-39. Ст. 380.
16. Про позашкільну освіту : Закон України від 22.06.2000 № 1841-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2000. № 46. Ст. 393.
17. Мосякова І. Ю. Специфіка управління закладами позашкільної освіти в умовах децентралізації. *Нова педагогічна думка*. 2022. № 4 (112). С. 16–21.
18. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2020. № 31. Ст. 226.
19. Про затвердження переліку типів закладів позашкільної освіти і Положення про заклад позашкільної освіти : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.05.2001 № 433. *Офіційний вісник України*. 2001. № 19. Ст. 821.
20. Концепція розвитку позашкільної освіти (2025–2030) : проєкт / Міністерство освіти і науки України. [Київ], 2025. 29 с.
21. Про затвердження Типових навчальних планів для організації навчально-виховного процесу в позашкільних навчальних закладах системи Міністерства освіти і науки України : Наказ Міністерства освіти і науки України від 22.07.2008 № 676.
22. Про затвердження Положення про Державну службу якості освіти України : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.03.2018 № 168. *Офіційний вісник України*. 2018. № 24. Ст. 845.
23. Методичні рекомендації з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах позашкільної освіти / Держ. служба якості освіти України. Київ, 2022. 102 с.

24. Методичні рекомендації з питань розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах позашкільної освіти (редакція 2026 року) / Державна служба якості освіти України. Київ, 2026.
25. Про організацію освітнього процесу в закладах освіти в умовах воєнного стану : Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.03.2022 № 274.
26. Про затвердження методичних рекомендацій щодо окремих питань завершення 2021/2022 навчального року : Наказ Міністерства освіти і науки України від 01.04.2022 № 290.
27. Концепція позашкільної освіти в умовах воєнного стану (2024–2030 роки) / О. В. Биковська, О. В. Єресько, М. В. Костицький [та ін.] ; Міжнар. асоц. позашкіль. освіти. [Київ], 2024. 10 с.
28. Енциклопедія освіти / за ред. В. Г. Кременя. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
29. Биковська О. В. Теоретико-методичні основи позашкільної освіти в Україні : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / НПУ імені М. П. Драгоманова. Київ, 2008.
30. Коваленко В. Є. Позашкільна освіта як фактор розвитку та соціалізації школярів з інтелектуальними порушеннями : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.03 / Укр. держ. ун-т ім. Михайла Драгоманова. Київ, 2023.
31. Мосякова І. Ю. Організаційно-педагогічні засади управління багатопрофільним позашкільним навчальним закладом : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Інститут педагогіки НАПН України. Київ, 2018. 373 с.
32. Костенко Л. Д. Теорія і практика розвитку позашкільної освіти в Україні (друга половина ХХ – початок ХХІ століття) : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Центральноукр. держ. ун-т ім. Володимира Винниченка. Кропивницький, 2021.
33. Шубіна О. П. Розвиток креативності вихованців у закладах позашкільної освіти засобами STEM-технологій : дис. ... д-ра філос. (PhD) : 011 / ЖДУ ім. Івана Франка. Житомир, 2023.
34. Литовченко О. В. Теоретико-методичні основи соціального становлення учнів 8-11 класів у комплексних позашкільних навчальних закладах : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.05 / Ін-т проблем виховання НАПН України. Київ, 2021.

- 35.Кобобел А. Є. Розвиток дозвіллевої діяльності дітей з особливими освітніми потребами в закладах позашкільної освіти України (кінець ХХ – перша чверть ХХІ століття) : дис. ... д-ра філософії : 011 / Полтав. нац. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка. Полтава, 2023. 290 с.
- 36.Савко Н. М. Психологічні особливості управління в закладі позашкільної освіти : дис. ... д-ра філософії : 053 / Львівський університет внутрішніх справ. Львів, 2025. 246 с.
- 37.Шкура Г. А. Управління проектною діяльністю закладу позашкільної освіти : дис. ... д-ра філософії : 011 / ДЗВО «Ун-т менеджменту освіти» НАПН України. Київ, 2022. 297 с.
- 38.Баранова В. А. Психологічні чинники розвитку організаційної культури закладів позашкільної освіти : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.10 / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України. Київ, 2020.
- 39.Ворона Л. І. Науково-методологічні засади діяльності обласних закладів позашкільної освіти України в кінці ХХ — на початку ХХІ ст. : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». Лубни, 2024. 538 с.
- 40.Hattie J., Zierer K. Visible Learning Insights. London : Taylor & Francis, 2019. 182 p. <https://doi.org/10.4324/9781351002226>
- 41.Kapur R. The Role of Extracurricular Activities in Holistic Education. School Publications.
- 42.Хижняк Л. М. Комунікативне багатство як соціальний ресурс цифрового суспільства. *Сучасні комунікативні простори: спроба соціологічної концептуалізації* : кол. монографія / за ред. В. Бакірова. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С. 21–43.
- 43.Бакіров В. С. Наука і суспільство: проблеми комунікації. *Вісник НАН України*. 2016. № 5. С. 35–37.
- 44.Гриньова М. В. Модель компетентності менеджера освіти. *Наукові записки [Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені М. В. Остроградського]*. Полтава, 2011. Вип. 2. С. 21–25.

- 45.Боднар О., Горішня О. Зміна вектору управління освітнім процесом в умовах модернізації освіти. *Science and society*. Hamilton, Canada : Accent Graphics Communications & Publishing, 2018. № 3. С. 109–119.
- 46.Терещук Г. В. Системний підхід в управлінні освітою: питання теорії. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка*. 2006. № 7. С. 3–7.
- 47.Мосякова І. Ю. Освітній менеджмент позашкільної освіти в умовах автономії: проблеми теорії і практики. *Науковий вісник Національного еколого-натуралістичного центру. Серія: Педагогічні науки*. 2021. Вип. 2. С. 15–32.
- 48.Fullan M. *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 192 p.
- 49.Hargreaves A., O'Connor M. T. *Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All*. Thousand Oaks, CA : Corwin, 2018. 160 p.
- 50.Heck R. H., Hallinger P. Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement. *The Leadership Quarterly*. 2009. Vol. 20, Iss. 3. P. 459–470.
- 51.Hallinger P., Heck R. H. Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management*. 2010. Vol. 21, Iss. 1. P. 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>
- 52.Hallinger P. Leadership for learning: lessons contributing to a sustainable model. *Journal of Educational Administration*. 2011. Vol. 49, Iss. 2. P. 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- 53.Kotter J. P. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Boston : Harvard Business Review, 2014. 368 p.
- 54.Єльнікова Г. В., Поляков О. В. *Проектування адаптивної системи управління закладом освіти : навч. посіб. Харків : Мачулін, 2018. 160 с.*
- 55.Makouchyuk A. Pedagogical System and Methodology of Its Research in the Historical Retrospective. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. 2019. Vol. 67. P. 1870–1879.

56. Стеблюк С. В. Аксіологічний підхід у підготовці майбутніх фахівців освітньої галузі до педагогічної діяльності. *Педагогічна інноватика*. 2025. № 8.
57. Haken H. *Synergetics: Introduction and Advanced Topics*. Berlin : Springer, 2004.
58. Day C., Gu Q. *The new lives of teachers*. Routledge, 2014.
59. Леонтєва І. Екосистемний підхід як методологічний орієнтир інноваційного розвитку вищої педагогічної освіти. *Педагогічна освіта: теорія і практика. Психологія. Педагогіка : зб. наук. пр.* 2024. № 41 (1).
60. Mulder M. *Competence theory and research: a synthesis*. Handbook of Vocational Education and Training. 2017.
61. Illeris K. *How We Learn: Learning and Non-learning in School and Beyond*. Routledge, 2007.
62. Kokotsaki D., Menzies V., Wiggins A. Project-based learning: A review of the literature. *Improving Schools*. 2016. <https://doi.org/10.1177/136548021665973>
63. Xie H., Chu H. C., Hwang G. J. [et al.]. Trends and development in technology-enhanced adaptive learning. *Educational Technology & Society*. 2019.
64. Савчук В. П. Менеджмент в умовах невизначеності. *Business Intelligence для ТОПів : [посібник]*. Київ : Лабораторія, 2024. 544 с.
65. Waldman D. A., Siegel D. S., Stahl G. K. Defining the socially responsible leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2008.
66. Новгородська Ю. В. Структурно-функціональна модель формування професійної компетентності майбутніх менеджерів освіти. *Вісник Житомирського державного університету*. 2022.
67. Kilag O. K. T. [et al.]. Розвиток лідерських навичок в освітньому лідерстві: приклад успішних директорів шкіл. *Міжнародний журнал наукових мультидисциплінарних досліджень*. 1(8). С. 913–926.
68. Лященко Т. Освітній менеджмент: особливості управлінської діяльності керівника закладу позашкільної освіти в умовах сучасних викликів. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: педагогіка*. С. 56–63.
69. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі. Київ : Т-во «Знання» України, 2010. 384–395 с.

70. Інноваційний розвиток позашкільної освіти в умовах реалізації концепції «Нова українська школа» : метод. посіб. / А. Е. Бойко, В. В. Вербицький, А. В. Корнієнко [та ін.] ; за ред. В. В. Мачуського. Івано-Франківськ : НАІР, 2023. 223 с.
71. Пустовіт Г. П. Позашкільна освіта і виховання: теоретико-дидактичний аспект : монографія. Кн. 1. 2-ге вид. Миколаїв : МДУ ім. В. О. Сухомлинського, 2010. 379 с.
72. Калініна Л. М. Технологія інформаційного управління закладом освіти : наук.-метод. посіб. Харків : Основа, 2005. 159 с.
73. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
74. Крижко В. В. Менеджмент освіти і провідництво. *Гене́за провідництва в освіті* : кол. монографія / за ред. І. Т. Богданова. Київ : Освіта України, 2019. С. 196–205.
75. Єльнікова Г. В. [та ін.]. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : кол. монографія / за заг. ред. Г. В. Єльнікової. Чернівці : Технодрук, 2009. 572 с.
76. Вербицький В. В. Організація освітнього процесу в закладах позашкільної освіти еколого-натуралістичного профілю : метод. посіб. Київ : НЕНЦ, 2025. 403 с.
77. Менеджмент в освіті : підручник / В. Крижко, В. Радул, С. Клепко ; за ред. В. Крижка. Київ : Освіта України, 2020. 465 с.
78. Ворона Л. Особливості періодизації розвитку позашкілля в незалежній Україні (кінець ХХ – початок ХХІ ст.). *Актуальні питання гуманітарних наук. Педагогіка*. 2022. С. 251–255.
79. Костенко Л. Д. Розвиток позашкільної освіти України у першій половині ХХ століття. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2021. 1(3). С. 26–31.
80. Шологон Л. І. Українське педагогічне товариство «Рідна школа» (1881–1939 рр.). *Галичина. Науковий і культурно-просвітній краєзнавчий часопис*. 2019. Ч. 32. С. 169–176.

- 81.Панасюк В. Товариство «Рідна школа»: від дня заснування (1881 р.) до сьогодні. Розділ 1. *Педагогіка : матеріали до лекцій*. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2011.
- 82.Русова С. Ф. Вибрані педагогічні твори : у 2-х кн. / за ред. Є. І. Коваленко. Київ : Либідь, 1997.
- 83.Сухомлинська О. В. Софія Русова в контексті розвитку педагогічної думки. *Русова С. Ф. Вибрані педагогічні твори*. Кн. 1. С. 3–32.
- 84.Антонець Н. Б. Русова Софія Федорівна. *Педагоги України : енцикл. біогр. словник* / наук. ред. Л. Д. Березівська. Вінниця : Твори, 2025.
- 85.Березівська Л. Д. До 100-річчя журналу «Вільна українська школа» (1917–1920). *Науково-педагогічні студії*. 2018. Вип. 1. С. 19–27.
- 86.Кобіжча Н. І. Культурницька діяльність Бориса Грінченка: світоглядний аспект : монографія. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 204 с.
- 87.Утвердження української національної та громадянської ідентичності : монографія / К. Журба [та ін.] ; за заг. ред. К. Журби, О. Рейпольської. Київ : Компрінт, 2024. 232 с.
- 88.Про визнання пластового руху та особливості державної підтримки пластового, скаутського руху : Закон України від 17.12.2019 № 385-IX.
- 89.Ващенко Г. Виховний ідеал. Полтава : Полтавський вісник, 1994. 191 с.
- 90.Попченко І. С. Національна скаутська організація України «Пласт» (1991–2014 роки): відновлення та діяльність : дис. ... д-ра філософії : 032 / Київ, 2025. 226 с.
- 91.Лісовець О. В. Теорія і методика роботи з дитячими та молодіжними організаціями України : навч. посіб. Київ, 2008.
- 92.Сухомлинська О. В. Нариси історії позашкільної освіти в Україні (1917–1991) : монографія. Київ : Інститут педагогіки НАПН України, 2013. 304 с.
- 93.Сухомлинська О. В. Радянська педагогіка як ідеологія: спроба історичної реконструкції. *Історико-педагогічний альманах*. 2014. № 1.
- 94.Вербицький В. В. Розвиток позашкільної еколого-натуралістичної освіти в Україні (1925-2000 рр.) : автореф. дис... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2004. 48 с.

95. Лунячек В. Є. Професіоналізація менеджменту освіти як засада її реформування. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2014. № 4. С. 62–71.
96. Перспективи розвитку позашкільної освіти в контексті вдосконалення механізму її фінансування. *Віче*. 2001. № 10. С. 45–52.
97. Литовченко О. В. Виховання як соціальна функція позашкільної освіти. *Позашкільна освіта: історичні поступи та здобутки*. Київ : АБЕРС, 2008. С. 65–70.
98. Сущенко Т. І. Позашкільна педагогіка : навч. посіб. Київ, 1996. 144 с.
99. Калініна Л. М., Коваленко Є. Стратегічне управління освітньою організацією. Ніжин : НДУ, 2013.
100. Пушкарьова Т. О. Розвиток управлінської компетентності керівника закладу освіти в умовах трансформаційних змін. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2021. № 6.
101. Колісніченко Н. М., Коваль Г. В. Партисипативне управління в галузі освіти: сутність, особливості, тенденції формування і реалізації. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. 2021. № 3 (84). С. 105–109.
102. Єльнікова Г. Адаптивні технології в освіті. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Педагогіка*. 2017. Вип. 3.
103. Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти : наук.-аналіт. доп. / С. М. Шкарлет [та ін.] ; за заг. ред. С. М. Шкарлета. Київ : ДД «Ін-т освіт. аналітики», 2022.
104. Якість позашкільної освіти в умовах війни : інформаційно-аналітичний збірник / Державна служба якості освіти України. Київ, 2023.
105. Сивак Т. В., Гончарук Н. Т. Інноваційні підходи до забезпечення стратегічного менеджменту у сфері публічного управління України. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 3. С. 105–113.
106. Єльнікова Г., Жук М., Кретович С. Адаптивне управління закладами освіти в умовах воєнного стану в Україні. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*. 2023. Вип. 16 (31).

107. Управління закладом позашкільної освіти: теорія і практика в умовах трансформацій : навч.-метод. посіб. / Т. В. Нестерук, Л. М. Шевченко, А. В. Радзівілл [та ін.] ; за наук. ред. Т. В. Нестерук. Київ : ЦПО ДЗВО «Ун-т менеджменту освіти» НАПН України, 2020. 252 с.
108. Немченко С. Г. Педагогічне управління: теоретичні аспекти : навчальний посібник. Донецьк : ЛАНДОН-XXI, 2012. 210 с.
109. Міжнародна комісія з питань майбутнього освіти. Reimagining our futures together : a new social contract for education : [доповідь] / UNESCO. Paris : UNESCO, 2021. 172 с.
110. Колупаєва А. А., Таранченко О. М. Інклюзивна освіта: покроково для педагогів : навч.-метод. посіб. Київ, 2023. 232 с.
111. Супрун Д. М., Супрун М. О. Методологічні орієнтири на підготовку майбутніх спеціальних психологів до позашкільної виховної роботи.: зб. наук. пр. Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2023. С. 242–246.
112. Оржель О. Публічна (соціальна) відповідальність вищої освіти: третя місія, служіння суспільству : презентація доповіді. Київ : Національний Еразмус+ офіс в Україні, 2025. 17 с.
113. Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston : Pitman, 1984. 276 p.
114. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту. Харків : ТОВ «Планета-принт», 2015.
115. Про внесення змін до деяких законів України щодо розвитку індивідуальних освітніх траєкторій : Закон України від 23.04.2024 № 3642-IX.
116. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ : Либідь, 1997. С. 132.
117. Сльникова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами загальної середньої освіти : монографія. Харків : Бурун Книга, 2004. С. 84–86.
118. Лутай В. С. Розробка сучасної філософії освіти на засадах синергетики. *Вища освіта України*. 2009. № 1. С. 33–35.

119. Кремень В. Г., Ільїн В. В. Синергетика в освіті: контекст людиноцентризму. Київ : Пед. думка, 2012. 368 с.
120. Магас Н. Ментальні моделі як конструкти реальності та ірреальності. *Studia methodologica*. 2014. (37). С. 179–183.
121. Костенко Л. В. Гуманітарна аура нації, або Дефект головного дзеркала : лекція. Київ : Вид. дім «КМ Академія», 1999. 32 с.
122. Великий тлумачний словник української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. 1736 с.
123. Зубрицька А. А. Внесок Льва Семеновича Виготського у процес корекції і розвитку дітей з інтелектуальною недостатністю. *Довкілля та здоров'я*. 2014. № 2. С. 75–79.
124. Хриков Є. М. Педагогічні умови в структурі наукового знання. *Шлях освіти*. 2011. № 2. С. 11–15.
125. Модернізація організації освітнього процесу в закладах позашкільної освіти : метод. посіб. / А. Е. Бойко, В. В. Вербицький, А. В. Корнієнко [та ін.] ; за ред. В. В. Мачуського. Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2020. 223 с.
126. Laszlo E. *The Age of Bifurcation: Understanding the Changing World*. Philadelphia : Gordon and Breach, 1991. 126 p.
127. Управління закладом освіти : підручник / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар [та ін.]. 2-ге вид. Бердянськ : БДПУ, 2022. 506 с.
128. Polanyi M. *The Tacit Dimension*. Chicago ; London : The University of Chicago Press, 2009. 128 p.
129. Балабан О. К. Управлінське дорадництво в закладі позашкільної освіти як форма адаптації педагогічних працівників до стандартизації діяльності. *Адаптивні процеси в освіті* : зб. тез доп. I Міжнар. наук. форуму (Харків — Бердянськ, 7–10 лютого 2022 р.). Харків ; Бердянськ, 2022. С. 179–182.
130. Hay P. *School without walls. School Without Walls: Breaking Down the Walls of Schools and Cultural Centres*. Bath : The Egg Theatre, 2012.

131. Хватова О. Освітні пропозиції сучасних альтернативних шкіл. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Філософія. Педагогіка*. 2022. № 1. С. 57–61.
132. Балабан О. Адаптація від окупації: досвід формування менеджменту закладу позашкільної освіти в особливий період або як побудувати «ЦДЮТ без стін». *Адаптивні процеси в освіті* : зб. матеріалів 3-го Міжнар. наук. форуму / за заг. ред. Г. В. Єльнікової. Київ : Юстон, 2024. 272 с.
133. Akkerman S. F., Bakker A. Boundary Crossing and Boundary Objects. *Review of Educational Research*. 2011. Vol. 81(2). P. 132–169. <https://doi.org/10.3102/0034654311404435>
134. Лютко О. М. Запровадження мотиваційного менеджменту в закладі освіти. Рівне : РОШПО, 2018. 180 с.
135. Бех І. Д. Виховання особистості : у 2 кн. Кн. 2: Особистісно орієнтований підхід: науково-практичні засади. Київ : Либідь, 2003. 344 с.
136. Spilt J. L., Koomen H. M. Y., Thijs J. T. Teacher Wellbeing: The Importance of Teacher–Student Relationships. *Educational Psychology Review*. 2011. Vol. 23. P. 457–477. <https://doi.org/10.1007/s10648-011-9170-y>
137. Корсак К. В., Корсак Ю. К. Нооглосарій як засіб позитивізації майбутнього й нових цілей вищої освіти. *Вища освіта України*. 2014. № 2. С. 42–48.
138. Cloke K., Goldsmith J. The end of management and the rise of organizational democracy. San Francisco, CA : Jossey-Bass Publ., 2002. 303 p.
139. Donaldson L. American Anti-Management Theories of Organization. A Critique of Paradigm Proliferation. Cambridge University Press, 1995. 263 p.
140. Сагуйченко В., Волокітіна Н. Нова українська школа: актуальні питання культури управління і освітнього менеджменту. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 2.
141. Mintzberg H., McHugh A. Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*. 1985. Vol. 30, № 2. P. 160–197.

142. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York : The Guilford Press, 2017. 756 p.
143. Csikszentmihalyi M. Applications of Flow in Human Development and Education. Dordrecht : Springer, 2014. 494 p.
144. Психологія діяльності організацій в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій) : монографія / за наук. ред. Л. М. Карамушки. Київ : Педагогічна думка, 2008. 192 с.
145. Кремень В. Філософія людиноцентризму в системі сучасних цінностей : доповідь на церемонії присвоєння титулу доктора Honoris Causa. Варшава, 2023.
146. Островська Г. Самонавчальна організація: нова управлінська парадигма. *Соціальна економіка*. 2021. Вип. 61. С. 26–41.
147. Yin R. K. Case study research: design and methods. 5th ed. Thousand Oaks, CA : Sage, 2014. 282 p.
148. Geertz C. Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture. *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York : Basic Books, 1973. P. 3–30.
149. Козирод О., Титаренко В. Вітчизняний досвід діяльності закладів позашкільної освіти з науково-технічної творчості учнів. *Українська професійна освіта*. 2020.
150. Дем'яненко О. [та ін.]. Обґрунтування рекомендацій щодо підготовки фахівців... з питань портфельного менеджменту. *Ефективна економіка*. 2024. № 11.
151. Leydesdorff L. The Triple Helix, Quadruple Helix, ..., and an N-tuple of Helices. *Journal of the Knowledge Economy*. 2012. Vol. 3, Iss. 1. P. 25–35. <https://doi.org/10.1007/s13132-011-0049-4>
152. Харківський обласний Палац дитячої та юнацької творчості : (до 75-річчя заснування) : бібліогр. покажч. / уклад. О. М. Дмитрієва. 2-е вид. Харків, 2010. 56 с.
153. Дегтярьов В. Ю. Використання інформаційних технологій для формування цифрової компетентності фахівців з менеджменту. *Сучасні інформаційні*

технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців. 2025. Вип. 78. С. 66–76.

154. Освіта України в умовах воєнного стану: управління, цифровізація, євроінтеграційні аспекти : зб. тез доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 25 жовтня 2022 р.). Київ : ДНУ “Інститут освітньої аналітики”, 2022. 360 с.
155. Beck D. E., Cowan C. C. *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Oxford : Blackwell Publishers, 1996. 352 p.
156. Генеза провідництва в освіті : кол. монографія / за заг. ред. І. Богданова. Київ : Освіта України, 2020. 478 с.
157. Крижко В. В. Аксіологічний потенціал державного управління освітою : монографія. Київ : Освіта України, 2013. 434 с.
158. Луговий В. І. Управління освітою : навч. посіб. Київ, 1997. 302 с.
159. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston : Harvard Business School Press, 2002. 306 p.
160. Carlyle T. *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History*. London : James Fraser, 1841. 393 p.
161. Stogdill R. M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*. 1948. Vol. 25. P. 35–71.
162. Kirkpatrick S. A., Locke E. A. Leadership: do traits matter? *Academy of Management Perspectives*. 1991. Vol. 5, No. 2. P. 48–60.
163. Northouse P. G. *Leadership: Theory and Practice*. 9th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2021. 608 p.
164. Yukl G. *Leadership in Organizations*. 9th ed. Boston : Pearson, 2020. 432 p.
165. Теорія і практика формування лідера : навч. посіб. / О. Г. Романовський, Т. В. Гура, А. Є. Книш, В. В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.
166. Провідництво в освіті. Від ідеї до вічності.: Колективна монографія/ за заг. ред. проф. І. Богданова. Передмова академіка НАПН України В. Андрущенко – К.: Освіта України, 2017 – 368 с.

167. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
168. Covey S. R. *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York : Free Press, 1989. 358 p.
169. Лисаков С. В. Феномен провідництва в освіті України (XIX – початок XXI століть) : дис. ... д-ра філософії : 011 / Бердянський державний педагогічний університет. Бердянськ, 2021. 231 с.
170. Goleman D. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York : Bantam Books, 1995. 352 p.
171. Карамушка Л. М., Ключко А. О. Організаційна психологія. Економічна психологія. 2019. № 2-3. С. 47–57.
172. Goleman D. *Working with Emotional Intelligence*. New York : Bantam Books, 1998. 400 p.
173. Boyatzis R. E. Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*. 2009. Vol. 28, No. 9. P. 749–770. <https://doi.org/10.1108/02621710910987647>
174. Носенко Е. Л., Коврига Н. В. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції : монографія. Київ : Вища школа, 2003. 126 с.
175. Чебикін О. Я. Емоційний інтелект, його пізнавально-мисленнєві ознаки та функції. *Наука і освіта*. 2020. № 1. С. 19–28.
176. Hoyle E., Wallace M. *Educational Reform and Managerialism*. Oxford : Oxford University Press, 2005. 216 p.
177. Гавриловський С. О. Формування персонального бренду менеджера освіти //Інноваційні наукові дослідження у галузі педагогіки та психології: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя. – 2022. – С. 61-64.
178. Богданов І., Крижко В., Лисаков С. Провідництво як сучасний фрейм управління змінами в освіті. *Scientific Journal Virtus*. 2018. Issue № 24. С. 56–62.

179. Beijaard D., Meijer P. C., Verloop N. Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and Teacher Education*. 2004. Vol. 20, No. 2. P. 107–128. <https://doi.org/10.1016/J.TATE.2003.07.001>
180. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті : навч. посіб. Київ : Шкільний світ, 2007. 120 с.
181. Резнік Я. Думки українців про переважання особистісних та/або довкіллевих чинників перебігу їхнього життя. Фонд «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучерова.
182. Wilber K. *Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*. Boston : Shambhala Publications, 2000. 320 p.
183. Пригожин І., Стенгерс І. Порядок із хаосу: Новий діалог людини з природою. Київ : Світовид, 1991. 412 с.
184. Haken H. *Information and Self-Organization: A Macroscopic Approach to Complex Systems*. Berlin : Springer, 2006. 251 p.
185. Turing A. M. On Computable Numbers, with an Application to the Entscheidungsproblem. *Proceedings of the London Mathematical Society*. 1936. Vol. s2-42, Iss. 1. P. 230–265. DOI: <https://doi.org/10.1112/plms/s2-42.1.230>
186. Zak P. J., Johannsen R. The neuroscience of organizational trust and business performance: Findings from United States working adults and an intervention at an online retailer. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 11. Article 3858. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.607948>
187. Nowak K. The neuroscience of leadership: Optimizing peak performance and wellness. *International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*. 2014. Vol. 8, No. 1. P. 11–23. DOI: <https://doi.org/10.18848/2324-7649/CGP/v08i01/53517>
188. Дафт Р. Л. Менеджмент : підручник. 14-те вид. Бостон : Cengage Learning, 2021. 816 с.
189. Талеб Н. М. Антикрихкість. Про (не)вразливість у реальному житті / пер. з англ. М. Климчука. Київ : Наш Формат, 2018. 408 с.
190. Lave J., Wenger E. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge : Cambridge University Press, 1991. 138 p.

191. Rogers E. M. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York : Free Press, 2003. 576 p.
192. Сенге П. П'ята дисципліна: мистецтво і практика закладу, що навчається / пер. з англ. О. Осауленко. Київ : Наш Формат, 2018. 480 с.

ДОДАТКИ

Додаток А.

Діагностично-моніторинговий інструментарій оцінювання ефективності менеджменту закладу позашкільної освіти

Діагностично-моніторинговий інструментарій оцінювання ефективності менеджменту ЗПО є органічною складовою авторської синергетичної кластерно-інтегративної моделі проактивного менеджменту (СКІТПМ), розробленої в ході дисертаційного дослідження Балабана О. К. Модель СКІТПМ інтегрує провідницький потенціал керівника за чотирма групами організаційно-педагогічних засад: аксіологічними, технологічними, резильєнтними та спільнодійними, і вперше поєднує гуманістичні цінності позашкільля з алгоритмами цифрового менеджменту та інструментарієм «управлінська панель», перетворює якісні управлінські характеристики на вимірювані числові індикатори. Це реалізує стратегічний перехід від формальної звітності до управління на основі даних (data-driven management) — одного з концептуальних результатів дослідження.

Відповідно до синергетичної парадигми дослідження, управління ЗПО розглядається як система, де органічно поєднуються педагогічні, організаційні та соціальні складники. Це обумовлює тривекторну архітектуру кваліметричної моделі.

ВЕКТОР	Відповідність засадам СКІТПМ	Вага (V _i)	Ключовий результат
Організаційний	Технологічні та резильєнтні засади СКІТПМ: ресурсна спроможність, цифровізація управлінської панелі, антикрихкість інституції.	35%	Оптимальне використання матеріально-технічної бази, кадрів, фінансів; індекс цифрової зрілості
Педагогічний	Аксіологічні засади СКІТПМ: місія ЗПО реалізується через якість освітніх послуг, індивідуальну траєкторію вихованця, провідницький компонент педагога.	40%	Якість програм, компетентність педагогів, динаміка досягнень,
Соціальний	Спільнодійні засади СКІТПМ: ЗПО як хаб громади, соціальна відповідальність, партисипативне лідерство, концепт «заклад без стін».	25%	NPS батьків, рівень довіри громади, партнерська мережа, медійна присутність

СКІТІМ.1. Тривекторна структура діагностично-моніторингового інструментарію у відповідності до засад

СКІТІМ

Інтегральний індекс ефективності акумулює в одному числі управлінський стан закладу за всіма вимірами:

Зв'язок з показником Em СКІТІМ. Педагогічний експеримент (ПЕ) Балабана О. К. (n=12 ЗПО) зафіксував зростання показника інтегральної управлінської ефективності Em у 4,8 раза в експериментальній групі та у 4,5 раза порівняно з контрольною. Діагностично-моніторинговий інструментарій ПЕ є операціональним аналогом показника Em: обидва вимірюють комплексну ефективність управління, але ПЕ деталізує її до рівня окремих показників і критеріїв, що забезпечує діагностичну функцію.

Рівень	ПЕ	Управлінська інтерпретація у контексті СКІТІМ
КРИТИЧНИЙ	0.0–4.0	Системна дисфункція. Провідницький потенціал не реалізується. Потребує зовнішнього реструктуризаційного втручання, формування нового ціннісно-орієнтаційного кластера керівника.
БАЗОВИЙ	4.1–6.0	Адміністративне управління домінує над провідницьким. Виявлені зони критичного відставання. Потрібен план переходу від лінійної до синергетичної моделі (засади СКІТІМ).
ДОСТАТНІЙ	6.1–8.0	Стабільне функціонування. ЗПО виконує функції хабу громади на базовому рівні. Є потенціал розвитку за соціальним вектором. Типовий стан більшості ЗПО України за результатами констатувального етапу експерименту.
ОПТИМАЛЬНИЙ	8.1–10.0	Управлінський резонанс — стан конвергенції провідницького потенціалу керівника та системної науково-методичної підтримки. Заклад є автономною самоорганізованою системою, регіональним еталоном якості позашкільної освіти.

СКІТІМ.2. Шкала рівнів ефективності ПЕ у контексті концептів СКІТІМ

Система побудована за принципом триангуляції: кожен ключовий показник підтверджується даними мінімум двох незалежних джерел. Формули апробовано на емпіричній базі дослідження — 12 ЗПО різних форм власності та географічних регіонів України.

Вектор	Критерій	Код	Показник	Формула / метод	Джерело	Норм. ≥ 6.1
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ	К_{1.1} Ресурсна ефективність	П_{1.1} .1	Коефіцієнт використання МТБ	$KBM = \frac{S_{факт}}{S_{норм}} \times 100\%$	Техн. Паспорт	$\geq 80\%$

	К _{1.1} Ресурсна ефективніс ть	П _{1.1} .2	Індекс фінансової стабільності	$IFC = D_{\text{власні}} / B_{\text{заг}};$ $\in [0;1]$	Кошторис	≥ 0.20
	К _{1.1} Ресурсна ефективніс ть	П _{1.1} .3	Рівень кадрової укомплектова ності	$PKY = K_{\text{факт}} / K_{\text{норм}}$ $\times 100\%$	Штатний розпис	$\geq 90\%$
	К _{1.1} Ресурсна ефективніс ть	П _{1.1} .4	Індекс стабільності персоналу	$ICP = 1 - K_{\text{звільн}} / K_{\text{сер}}$	Облік кадрів	≥ 0.85
	К _{1.2} Цифровіза ція	П _{1.2} .1	Індекс цифрової зрілості (ІЦЗ)	<i>DigiComp 2.2: 5 обл. × рівні</i> <i>A1–C2</i>	Самооцінка + аудит	≥ 6.0 б.
	К _{1.2} Цифровіза ція	П _{1.2} .2	Ступінь автоматизації процесів	$CAI = N_{\text{авто}} / N_{\text{заг}} \times$ 100%	Аудит процесів	$\geq 50\%$
	К _{1.2} Цифровіза ція	П _{1.2} .3	Охоплення цифровими ресурсами	$OCP = N_{\text{цифр}} / N_{\text{заг}} \times$ 100%	Реєстр гуртків	$\geq 60\%$
	К _{1.2} Цифровіза ція	П _{1.2} .4	Рівень кібербезпеки (NIST CSF)	<i>Аудит за 5 доменами NIST</i>	Цифровізаці я	≥ 5.5 б.
ПЕДАГОГІЧ НИЙ	К _{2.1} Якість послуг	П _{2.1} .1	Відповідність держ. стандартам	<i>Лицензійна перевірка</i> <i>(100%=max)</i>	Лицензійне досьє	100%
	К _{2.1} Якість послуг	П _{2.1} .2	Інклюзивний коефіцієнт охоплення	$INK = N_{\text{інклюз}} / N_{\text{заг}} \times$ 100%	Облік вихованців	$\geq 15\%$
	К _{2.1} Якість послуг	П _{2.1} .3	Рівень методичної забезпеченост і	<i>PMЗ: три субкритерії (0–</i> <i>10)</i>	Атестація; портфоліо	≥ 6.0 б.
	К _{2.1} Якість послуг	П _{2.1} .4	Індекс задоволеності вихованців (CSI)	$CSI = \Sigma(W_k \times S_k);$ 5- <i>фактор. Лайкерт</i>	Анкетування	≥ 7.0 б.
	К _{2.2} Динаміка досягнень	П _{2.2} .1	Результативн ість конкурсів (ІПУ)	$IPY = (N_{\text{призер}} / N_{\text{учасн}}) \times$ $K_{\text{рівень}}$	Протоколи	≥ 0.30
	К _{2.2} Динаміка досягнень	П _{2.2} .2	Retention Rate — утримання вихованців	$RR = (K_{\text{кін}} - K_{\text{нові}}) / K_{\text{поч}}$ $\times 100\%$	Реєстр вихованців	$\geq 80\%$
	К _{2.2} Динаміка досягнень	П _{2.2} .3	Індекс особистісного зростання (КОЗ)	<i>КОЗ: портфоліо-метод, 8</i> <i>компет.</i>	Портфоліо	≥ 6.0 б.
	К _{2.2} Динаміка досягнень	П _{2.2} .4	Профільна реалізація випускників	$PPB = N_{\text{реаліз}} / N_{\text{випуск}} \times$ 100%	Катамнезис	$\geq 55\%$
СОЦІАЛЬНИ Й	К _{3.1} Довіра громади	П _{3.1} .1	NPS-індекс батьків	$NPS = \% \text{Промоут} - \% \text{Крит}$ <i>иків</i>	Опитування батьків	$NPS \geq 3$ 0
	К _{3.1} Довіра громади	П _{3.1} .2	Медійна присутність (МІПР)	$MIPR = (N_{\text{позит}} - N_{\text{негат}})$ $/ N_{\text{заг}}$	Медіамоніто ринг	$MIPR \geq$ 0.6

	Кз.1 Довіра громади	Пз.1 .3	Залученість громади до ЗПО	$PЗГ = \frac{N_{акцій\ громад}}{N_{заг}} \times 100\%$	Плани, протоколи	$\geq 30\%$
	Кз.1 Довіра громади	Пз.1 .4	Індекс прозорості управління (ІПУ)	ІПУ: 6 субіндексів (сайт, рада, звіт тощо)	Перевірка контенту	≥ 6.0 б.
	Кз.2 Партнерська мережа	Пз.2 .1	Кількість та якість партнерів (КЯП)	$КЯП = \sum (Рейтинг \times Активність)$	Реєстр договорів	$КЯП \geq 15$
	Кз.2 Партнерська мережа	Пз.2 .2	Обсяг залучених ресурсів (ОЗР)	$ОЗР = \frac{\sum Рес_{партн}}{Б_{заг}} \times 100\%$	Фін. звітність	$\geq 10\%$
	Кз.2 Партнерська мережа	Пз.2 .3	Індекс міжнар. співробітництва (ІМС)	ІМС: $кількість \times масштаб \times результати (0-10)$	Угоди, звіти	≥ 3.0 б.
	Кз.2 Партнерська мережа	Пз.2 .4	Стійкість партнерської мережі (СПМ)	$СПМ = \frac{N_{багаторічн}}{N_{заг}} \times 100\%$	Реєстр договорів	$\geq 50\%$

СКІТІМ.3. Повна система показників діагностично-моніторингового інструментарію (24 індикатори). Апробована на базі 12 ЗПО України

Надійність діагностично-моніторингового інструментарію забезпечується принципом триангуляції даних, що відповідає методологічній стратегії дисертаційного дослідження: конвергенція системного, синергетичного та рефлексивного підходів. Три рівні джерел відповідають трьом епістемічним позиціям спостерігача.

Рівень	Джерела даних	Показники
Первинні (саморефлексія та прямий вимір)	<ul style="list-style-type: none"> – Анкетування батьків: NPS, CSI (щосеместрово, $n \geq 30$) – Анкетування вихованців: задоволеність, мотивація, КОЗ – Структуровані інтерв'ю з педагогами (щорічно) – Самооцінка керівника за чеклістом СКІТІМ – Педагогічне спостереження та кейс-аналіз 	П1.1.4; П2.1.4; П2.2.3; Пз.1.1; Пз.1.3
Вторинні (управлінська документація)	<ul style="list-style-type: none"> – Статзвітність: форми 1-ПЗ – Кошторис, фінансові звіти, накази по кадрах – Реєстри вихованців, протоколи конкурсів та засідань – Технічний паспорт закладу, ліцензійне дос'є 	П1.1.1–П1.1.3; П2.1.1; П2.2.1–2; Пз.2.1–4

	– Журнали гуртків, тарифікаційні списки, штатний розпис	
Зовнішні (незалежна верифікація)	– Інституційний аудит ДСЯО (раз на 5 р.) – Незалежне опитування громади (соціологічний підрядник) – Реєстр МОН: ліцензії, акредитація, звітність – Медіамоніторинг (автоматизований, ≥ 10 джерел) – Звіти партнерів, міжнародні протоколи, угоди	П1.2.1; П2.1.1–2; П3.1.2; П3.1.4; П3.2.3

Таблиця А.4. Система джерел даних діагностично-моніторингового інструментарію

Цикл моніторингу проводиться відповідно до логіки дослідження та затвердженого плану.

Частота	Що вимірюється	Відповідальний
Щомісячно	Поточне охоплення вихованців; відвідуваність гуртків; оперативні управлінські інциденти; стан захисту даних.	Методист / відповідальний педагог
Щосеместрово	NPS батьків; CSI вихованців; динаміка портфолію КОЗ; партнерська активність.	Комісія з внутрішнього моніторингу якості освіти закладу
Щорічно	Повне обчислення ПЕ (24 показники); порівняльний аналіз із базовим роком; звіт з внутрішнього моніторингу якості освіти.	Керівник ЗПО
Раз на 3 роки	Перегляд вагових коефіцієнтів (МАІ); зовнішній аудит ДСЯО; бенчмаркінг мережі ЗПО; валідація формул.	Незалежна комісія; ОМС;

Таблиця А.5. Цикл моніторингового дослідження

Результати педагогічного експерименту (2023–2025 рр.)

Педагогічний експеримент Балабана О. К. охопив три етапи — констатувальний, формувальний та контрольньо-узагальнювальний — на базі 12 ЗПО України різних організаційно-правових форм та географічних регіонів. Впровадження засад СКІТІМ в закладах експериментальної групи забезпечило зростання показника інтегральної управлінської ефективності E_m у 4,8 раза порівняно з початковим рівнем та у 4,5 раза порівняно з контрольною групою.

Показник / Вектор ПЕ	2023	2024	2025	Δ за 3 р.	2026 (прогноз)
ПЕ загальний	6.3	6.7	7.1	+36.5%	8.0–8.3

Організаційний вектор	6.5	6.9	7.2	+30.9%	8.1–8.5
Педагогічний вектор	6.8	7.2	7.5	+29.3%	8.3–8.7
Соціальний вектор	5.3	5.7	6.2	+47.6%	7.4–7.8
Провідницькі кластери — Em (СКІПМ)	3.1	4.0	4.8	×4.8×	≥6.0×

Таблиця А.6. Динаміка ІЕ та показника Em СКІПМ за результатами педагогічного експерименту (n=12 ЗПО)

Приріст за провідницькими кластерами (результати формувального етапу)

Найбільший приріст у ході педагогічного експерименту зафіксовано за такими провідницькими кластерами керівника ЗПО (дані формувального та контрольно-узагальнювального етапів):

Провідницький кластер	Приріст (експер. група)	Зв'язок з кваліметричним вектором
Ціннісно-орієнтаційний	+128%	Педагогічний вектор: якість освітніх послуг, інклюзивність, профільна реалізація випускників.
Комунікативно-рефлексивний	+145%	Соціальний вектор: NPS батьків, залученість громади, прозорість управління.
Організаційно-вольовий	+172%	Організаційний вектор: ресурсна ефективність, стабільність персоналу, кібербезпека.
Креативно-інноваційний	+235%	Організаційний вектор (цифровізація): ІЦЗ, автоматизація, GIG-освіта, STEM-освіта. Найбільший приріст серед усіх кластерів у ході експерименту.

Таблиця А.7. Приріст провідницьких кластерів та їх зв'язок з векторами педагогічного експерименту

Сценарний прогноз педагогічного експерименту до 2030 р.

Сценарій	Умови реалізації	ІЕ 2030 (прогноз)	Ключовий ризик
ОПТИМІСТИЧНИЙ	Повне впровадження СКІПМ, достатнє бюджетування, активна підтримка ОМС, стабільне управлінське лідерство (управлінський резонанс).	8.7–9.0	Ризик втрати лідера-провідника як ключового носія культури СКІПМ
БАЗОВИЙ	Часткове впровадження, помірне фінансування. Реалізовані аксіологічні та	7.9–8.3	Повільна цифровізація; спротив

	технологічні засади, але резильєнтні та спільнодійні засади розвиваються повільно.		адміністративної культури
ПЕСИМІСТИЧНИЙ	Без системних змін у моделі управління, дефіцит бюджету, пасивна позиція керівника. Збереження формальної звітності замість data-driven управління.	6.8–7.2	Відтік кваліфікованих кадрів; зниження охоплення; втрата соціального вектора

Таблиця А.8. Сценарний прогноз ІЕ до 2030 р. у контексті впровадження СКІТІМ

Архітектура впровадження: чотири фази

Дорожня карта реалізує стратегічні рекомендації дисертаційного дослідження для Державної служби якості освіти щодо оновлення змісту внутрішнього моніторингу ЗПО та інституційного аудиту. Кожна фаза будується на результатах попередньої.

Фаза	Терміни	Стратегічна мета	Цільовий ІЕ	Ключові результати
ФАЗА I Діагностика та підготовка	2025–2026	Первинний вимір ІЕ, формування ради якості, впровадження управлінської панелі СКІТІМ, навчання команди змін.	≧7.4	Перший звіт ІЕ; цифровий паспорт ЗПО; Комісія з внутрішнього моніторингу якості освіти закладу, 100% керівного складу.
ФАЗА II Пілотне впровадження	2026–2027	Запуск повного діагностичного моніторингового інструментарію (24 показники) у режимі live. Автоматизований збір даних. Перший публічний ІЕ-звіт.	≧8.0	Dashboard ІЕ; публічний звіт; бенчмаркінг з 5 ЗПО регіону; реєстр партнерів.
ФАЗА III Масштабування	2028–2029	Розповсюдження моделі на рівень мережі ЗПО громади та регіону. AI-аналітика, предиктивне планування, регіональний рейтинг.	≧8.5	Регіональний dashboard; предиктивне планування; міжнар. обмін; ЗПО як хаб громади.
ФАЗА IV Зрілість та інновація	2029–2030	Data-driven управління повного циклу. Інтеграція з ЄДЕБО, алгоритмічне	≧9.0	Нац. стандарт ІЕ; адаптивне бюджетування; ЗПО

		бюджетування, національний стандарт ПЕ для ЗПО.		як архітектор освітнього простору.
--	--	---	--	---------------------------------------

Таблиця А.9. Стратегічна дорожня карта впровадження діагностично-моніторингового інструментарію 2025–2034 рр.

Стратегічне бачення 2030: ЗПО як архітектор освітнього простору

Кінцевою метою впровадження діагностично-моніторингового інструментарію є не вимірювання заради вимірювання, а *«квантовий перехід до нової якості неформальної освіти»*. До 2030 року ЗПО із вбудованою системою data-driven управління набуває трьох стратегічних ролей.

Стратегічна роль 2034	Зміст трансформації (за дисертаційним дослідженням)	Індикатор досягнення
«Хаб громади» та центр соціальної резильєнтності	ЗПО реалізує концепт Балабана О. К. «заклад без стін»: функціонує як відкрита соціально-педагогічна екосистема, зберігаючи місію навіть за відсутності фізичної інфраструктури. Тріада потреб: дитина — громада — освітнє середовище.	РЗГ \geq 50%; HPS \geq 70; концепт «заклад без стін» реалізується у 100% форс-мажорів
«Архітектор освітнього простору»	Керівник як архітектор освітнього простору формує нелінійні позитивні зміни через резонанс цінностей та стратегічну візію. Персоналізовані освітні траєкторії вихованців підкріплені лонгітюдним портфоліо (5–8 р.).	КОЗ \geq 8.0; профільна реалізація \geq 70%; 3+ наукові публікації за даними ЗПО
Суб'єкт творення інтелектуального капіталу нації	ЗПО інтегрується у національну освітню екосистему через ЄДЕБО, стає вузлом мережевої взаємодії з університетами, підприємствами, МОН. Реалізується концепт «соціально відповідального лідерства» на засадах людиноцентризму та партисипативності.	ОЗР \geq 25%; \geq 2 міжнар. угоди; нац. стандарт ПЕ; інтеграція з ЄДЕБО

Таблиця А.10. Стратегічні ролі ЗПО у 2034 р. — розвиток концептів дисертаційного дослідження

Приклади розрахунків:

Кейс Палацу дітей та молоді Бердянської міської ради верифікує феномен *«управлінської антикрихкості»*: інтеграція організаційно-вольового кластера керівника з гнучкими мережевими структурами дозволила закладу зберегти інституційну цілісність та якість освітніх послуг в умовах кризи.

Вихідні дані (2023 р., до активної фази СКІТІМ): Retention Rate = 78% (нижче нормативу $\geq 80\%$); NPS батьків = 22 (нижче нормативу ≥ 30); ІЦЗ = 4.5 (критичний рівень цифровізації). **Дії керівника (організаційно-вольовий + креативно-інноваційний кластери):** впровадження Agile-менеджменту; переведення 40% гуртків у гібридний формат; запуск нових партнерств із громадським сектором та бізнесом. **Результат (2024 р., після 12 місяців СКІТІМ):** RR = 87%; NPS = 41; ІЦЗ = 6.8; ІЕ загальний: 6.1 \rightarrow 7.4 (+1.3 бали). Приріст Em = 4.2 \times .

Додаток Б.

ДІАГНОСТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ «КЛАСТЕРНИЙ МОНІТОРИНГ ЛІДЕРСТВА»

як технологічне ядро авторської моделі СКІТПМ

Пояснювальна записка

Призначення та мета інструментарію

Діагностичний інструментарій «Кластерний моніторинг лідерства» (далі — КМЛ) розроблено як інтегральну оцінювально-прогностичну технологію, що синтезує теоретичні положення розділів 1 та 2 дисертаційного дослідження з експериментальною верифікацією авторської синергетичної кластерно-інтегративної технології проактивного менеджменту (СКІТПМ), представленою в розділі 3. Інструментарій є операціоналізованим вираженням ключової наукової ідеї роботи — про детермінуючий вплив кластерної структури провідницьких якостей керівника на інституційну спроможність закладу позашкільної освіти.

Мета інструментарію полягає в здійсненні багатовимірної діагностики рівня сформованості провідницького потенціалу керівника закладу позашкільної освіти (ЗПО) та кількісній верифікації параметрів авторської інтегральної формули ефективності менеджменту E_m через переведення «нематеріальних» управлінських активів у математично вимірювані змінні СКІТПМ.

Теоретико-методологічні засади

Інструментарій базується на конвергенції шести методологічних підходів, задекларованих у підрозділі «Методологічна стратегія дослідження»: системного, синергетичного, аксіологічного, компетентнісного, герменевтичного та діяльнісного. Кластерна архітектура КМЛ відтворює чотирикомпонентну структуру провідницьких якостей, обґрунтовану в розділі 2:

- ціннісно-орієнтаційний кластер — аксіологічне ядро особистості керівника;

- комунікативно-рефлексивний кластер — інструмент взаємодії в системі «людина—людина»;
- організаційно-вольовий кластер — фундамент реалізації прийнятих рішень;
- креативно-інноваційний кластер — драйвер нелінійних змін та антикрихкості.

Діагностична процедура корелює з структурою моделі СКІТІМ (аксіологічний, технологічно-цифровий, резильєнтно-вольовий, спільнодійно-партнерський фрейми), що забезпечує ізоморфізм між внутрішньо-особистісним (кластери) та зовнішньо-інституційним (фрейми) рівнями управлінського впливу.

Функціональне призначення в системі моделі СКІТІМ

Інструментарій виконує чотири взаємопов'язані функції в архітектурі авторської моделі:

Діагностична функція — забезпечує кількісне вимірювання рівня сформованості провідницьких якостей керівника за кожним кластером (параметр Lt авторської формули).

Прогностична функція — дозволяє передбачити динаміку управлінської ефективності закладу та визначити «точки біфуркації», де необхідне управлінське втручання.

Корекційна функція — ідентифікує кластерні «провали» та визначає напрями адресного науково-методичного супроводу (параметр SC).

Верифікаційна функція — забезпечує емпіричне підтвердження закону управлінського резонансу через фіксацію синхронізації особистісних кластерів керівника з технологічними фреймами закладу.

Об'єкт і суб'єкти моніторингу

Об'єктом моніторингу виступає провідницький потенціал керівника закладу позашкільної освіти як динамічна сукупність особистісно-професійних якостей, ціннісних орієнтацій та управлінських компетентностей. Суб'єктами моніторингу є: керівник ЗПО (самооцінка), заступники керівника та методичний актив

(експертна оцінка), педагогічний колектив (360-градусна оцінка), представники стейкхолдерів закладу (батьки, випускники, партнери).

Кореляція з концептуальним апаратом дисертації

Інструментарій КМЛ методологічно пов'язаний з ключовими концептами дослідження: «управлінський резонанс» (фіксується через синхронність показників чотирьох кластерів), «управлінська антикрихкість» (діагностується через коефіцієнт резильєнтності ΔR), «заклад без стін» (перевіряється через модуль діагностики в кризових умовах), «соціально-відповідальне лідерство в позашкіллі» (визначається інтегральним профілем усіх чотирьох кластерів).

Структура та архітектоніка інструментарію

Інструментарій «Кластерний моніторинг лідерства» побудований за принципом матричної архітектури, де чотири провідницькі кластери перетинаються з чотирма функціональними фреймами моделі СКІТІМ, утворюючи 16 діагностичних полів. Загальна структура інструментарію представлена у таблиці Б.1.

Параметр	Характеристика
Назва	Кластерний моніторинг лідерства (КМЛ)
Тип інструменту	Інтегральна діагностично-прогностична методика
Структурна одиниця	Кластер провідницьких якостей
Кількість кластерів	4 (ціннісно-орієнтаційний, комунікативно-рефлексивний, організаційно-вольовий, креативно-інноваційний)
Кількість індикаторів	60 (по 15 у кожному кластері)
Шкала вимірювання	5-бальна рівнева шкала Лайкерта
Режими діагностики	Самооцінка, експертна, 360° оцінка, стейкхолдерська
Математична база	Інтеграл прогресивного розвитку E_m
Вихідний продукт	Індивідуальна кластерна карта провідника + Інтегральний показник E_m
Періодичність	Констатувальний → проміжний → підсумковий зрізи
Оптимальний обсяг вибірки	Керівник + 5–7 експертів + 10–15 педагогів + 3–5 стейкхолдерів
Час проведення	45–60 хвилин на одного респондента

.1. Паспорт діагностичного інструментарію «Кластерний моніторинг лідерства»

Провідницький кластер особистості	Функціональний фрейм СКІТІМ	Ключовий параметр моделі
Ціннісно-орієнтаційний (V)	Фрейм А: Аксіологічно-ціннісний	Управлінський резонанс
Комунікативно-рефлексивний (С)	Фрейм D: Спільнодійно-партнерський	Соціальна адвокація
Організаційно-вольовий (О)	Фрейм С: Резильєнтно-вольовий	Коефіцієнт ΔR
Креативно-інноваційний (І)	Фрейм В: Технологічно-цифровий	Фактор прискорення γ

Таблиця Б.2. Матриця відповідності кластерів провідницьких якостей та фреймів моделі

СКІТІМ

Така архітектура забезпечує методологічну симетрію: кожен кластер особистості керівника функціонально живить відповідний фрейм менеджменту закладу, а інструментарій КМЛ дозволяє діагностувати саме ці енергетичні «перетікання» між рівнями.

Діагностична анкета «Кластерний профіль провідника»

Анкета складається з чотирьох блоків, по п'ятнадцять тверджень у кожному. Респонденту пропонується оцінити ступінь вияву кожної характеристики у професійній діяльності керівника за п'ятибальною шкалою, де: 1 — ознака практично не виявляється; 2 — виявляється епізодично; 3 — виявляється ситуативно; 4 — виявляється стабільно; 5 — виявляється на рівні професійної майстерності.

Блок V. Ціннісно-орієнтаційний кластер

Діагностує аксіологічне ядро особистості керівника — систему цінностей, моральних орієнтирів та соціальної відповідальності, що утворюють «моральний капітал» закладу та живлять Аксіологічно-ціннісний фрейм моделі СКІТІМ.

№	Індикатор (твердження для оцінювання)	1	2	3	4	5
V1	Розглядає дитину як суб'єкта вільного розвитку, а не об'єкта педагогічного впливу					
V2	Здатний сформулювати й транслювати унікальну місію закладу як смислове ядро колективу					
V3	Демонструє стійку проактивну громадянську позицію та патріотизм у професійних рішеннях					

V4	Приймає управлінські рішення, виходячи з пріоритету інтересів дитини та громади					
V5	Дотримується професійно-етичних стандартів навіть у ситуаціях управлінського тиску					
V6	Усвідомлює соціальну відповідальність ЗПО як інтегральну характеристику інституційної зрілості					
V7	Здатний інтегрувати національно-патріотичний компонент у діяльність закладу					
V8	Формує в колективі культуру людиноцентризму та партисипативного прийняття рішень					
V9	Протистоїть корупційним ризикам та забезпечує прозорість фінансово-управлінських процесів					
V10	Виявляє повагу до культурно-етнічного різноманіття вихованців та педагогів					
V11	Захищає права дитини на вільний розвиток, дозвілля та якісну позашкільну освіту					
V12	Утверджує ідентичність закладу як «хабу громади» з відкритими горизонтальними зв'язками					
V13	Здатний консолідувати колектив навколо спільних цінностей у кризових ситуаціях					
V14	Забезпечує узгодження індивідуальних траєкторій педагогів зі стратегічними цілями закладу					
V15	Розглядає соціальну адвокацію позашкільля як складову власної управлінської місії					

Таблиця Б.3. Індикатори ціннісно-орієнтаційного кластера (V)

Формула обчислення кластерного показника: $V = (\sum V_1 \dots V_{15}) / 15$, де $V \in [1; 5]$. Рівневі межі: 1,00–2,00 — критичний; 2,01–3,00 — низький; 3,01–3,75 — базовий; 3,76–4,50 — достатній; 4,51–5,00 — провідницький.

Блок С. Комунікативно-рефлексивний кластер

Діагностує здатність керівника до ефективної взаємодії в системі «людина—людина», рівень розвитку емоційного інтелекту, мистецтво діалогу, готовність до зворотного зв'язку. Живить Спільнодійно-партнерський фрейм та забезпечує «соціальний капітал» закладу.

№	Індикатор (твердження для оцінювання)	1	2	3	4	5
C1	Виявляє емпатійність та емоційну чутливість до стану членів колективу					
C2	Здатний керувати емоційним кліматом колективу в стресових ситуаціях					
C3	Переходить від монологу-директиви до діалогу-спільного пошуку рішень					
C4	Володіє мистецтвом переконання без адміністративного тиску					

C5	Відкритий до критичного зворотного зв'язку та готовий коригувати свої рішення					
C6	Використовує технологію фасилітації під час командних обговорень					
C7	Застосовує коучинговий підхід до професійного зростання педагогів					
C8	Здійснює рефлексію власної управлінської діяльності та транслює її колективу					
C9	Ефективно комунікує з різними категоріями стейкхолдерів (діти, батьки, влада, бізнес)					
C10	Веде медіа-комунікацію (соціальні мережі, публічні виступи) від імені закладу					
C11	Здатний розв'язувати конфлікти методом інтегративних переговорів					
C12	Володіє технологіями кризових комунікацій в умовах інформаційних викликів					
C13	Створює «буферну зону» психологічної безпеки для педагогічного експерименту					
C14	Дотримується етики публічної комунікації та захищає професійну репутацію					
C15	Виступає як «амбасадор позашкілля» у громаді, в медіа та в органах влади					

Таблиця Б4. Індикатори комунікативно-рефлексивного кластера (С)

Формула обчислення кластерного показника: $C = (\sum C_1 \dots C_{15}) / 15$. Рівневі межі аналогічні блоку V.

Блок О. Організаційно-вольовий кластер

Діагностує здатність керівника до реалізації прийнятих рішень, вольовий потенціал, стресостійкість, готовність брати відповідальність, самоорганізованість. Живить Резильєнтно-вольовий фрейм технології та є ключовим детермінантом «управлінської антикрихкості» в умовах воєнного стану.

№	Індикатор (твердження для оцінювання)	1	2	3	4	5
O1	Бере персональну відповідальність за результати та невдачі колективу					
O2	Демонструє рішучість у прийнятті стратегічних рішень в умовах дефіциту інформації					
O3	Зберігає стресостійкість та продуктивність під час тривалого психологічного тиску					
O4	Володіє бездоганною самоорганізацією та технологіями тайм-менеджменту					
O5	Виступає «психологічним опорним пунктом» для колективу в кризових ситуаціях					

O6	Здійснює швидку реконфігурацію ресурсів закладу відповідно до викликів					
O7	Забезпечує безпекові заходи (укриття, евакуація, кібербезпека) як управлінський пріоритет					
O8	Делегує повноваження та формує мережеву структуру ухвалення рішень					
O9	Контролює виконання стратегічних планів через систему ключових індикаторів					
O10	Здатний функціонувати у форматі «закладу без стін» за умов втрати інфраструктури					
O11	Підтримує інституційну пам'ять закладу через цифрові архіви та репозиторії					
O12	Забезпечує фінансову стійкість закладу через диверсифікацію джерел ресурсів					
O13	Дотримується протоколів дії в надзвичайних ситуаціях та відпрацьовує їх з колективом					
O14	Інтегрує вольовий кластер з гнучкими мережевими структурами управління					
O15	Здатний відновлювати функціональність системи після критичних зовнішніх впливів					

Таблиця Б.5. Індикатори організаційно-вольового кластера (O)

Формула обчислення кластерного показника: $O = (\sum O_1 \dots O_{15}) / 15$. Рівневі межі аналогічні.

Блок І. Креативно-інноваційний кластер

Діагностує здатність керівника ініціювати нелінійні позитивні зміни, генерувати інновації, володіти технологіями цифрового менеджменту, мислити форсайтно. Живить Технологічно-цифровий фрейм та є джерелом експоненціального чинника γ в авторській формулі Em.

№	Індикатор (твердження для оцінювання)	1	2	3	4	5
I1	Ініціює освітні інновації, що виходять за межі нормативної практики галузі					
I2	Володіє технологіями форсайту та прогнозування освітніх трендів на 5–10 років					
I3	Упроваджує цифрові платформи управління та Data-driven management					
I4	Використовує «управлінську панель» як інструмент моніторингу ефективності					
I5	Інтегрує Agile-технології у практику менеджменту закладу					
I6	Здатний запроваджувати STEM-освіту, GIG-освіту та інші інноваційні формати					

I7	Генерує міжпредметні освітні продукти на основі проектної логіки					
I8	Адаптує закордонний управлінський досвід до українського контексту позашкілля					
I9	Розробляє та реалізує грантові проекти міжнародних фондів					
I10	Формує «тимчасові міждисциплінарні команди» під конкретні інноваційні завдання					
I11	Створює умови для творчого пошуку та захищає право педагогів на помилку					
I12	Здійснює цифровізацію управлінських процесів та автоматизацію рутини					
I13	Використовує технології штучного інтелекту в освітньому менеджменті					
I14	Забезпечує трансфер інновацій у мережу партнерських закладів ЗПО					
I15	Формує образ закладу як «архітектора освітнього простору» майбутнього					

Таблиця Б.6. Індикатори креативно-інноваційного кластера (I)

Формула обчислення кластерного показника: $I = (\sum I_1 \dots I_{15}) / 15$. Рівневі межі аналогічні.

Шкала оцінювання та рівні сформованості провідницького потенціалу

На основі середнього значення кластерних показників обчислюється інтегральний лідерський показник Lt — перша змінна авторської формули ефективності. Формула обчислення інтегрального лідерського потенціалу відображає ідею кластерної синергії, де недостатня сформованість одного з кластерів нелінійно послаблює загальний результат.

Рівень	Діапазон Lt	Якісна характеристика
I. Критичний	1,00 – 2,00	Керівник-адміністратор з переважанням функціонально-виконавської моделі. Управлінські рішення є реактивними. Інноваційний ресурс закладу не активований.
II. Низький (адаптивний)	2,01 – 3,00	Керівник демонструє ситуативне лідерство. Спостерігається кластерний дисбаланс із домінуванням одного кластера (найчастіше — вольового). Відсутня ціннісна інтеграція колективу.
III. Базовий (функціональний)	3,01 – 3,75	Керівник володіє базовими провідницькими компетентностями. Спостерігається часткова синхронізація кластерів. Заклад розвивається в межах наявних ресурсів без істотних інновацій.
IV. Достатній (проактивний)	3,76 – 4,50	Керівник діє як проактивний менеджер-провідник. Чотири кластери сформовані на рівні функціональної зрілості. Заклад

		демонструє стійку позитивну динаміку та здатність до інновацій.
V. Провідницький (резонансний)	4,51 – 5,00	Керівник-провідник з повною синхронізацією чотирьох кластерів. Досягнуто стану управлінського резонансу. Заклад виступає суб'єктом освітніх інновацій національного масштабу.

Таблиця Б.7. Рівнева диференціація провідницького потенціалу керівника ЗПО

Рівнева диференціація забезпечує зв'язок між результатами діагностики та стратегічними рішеннями щодо подальшого розвитку керівника. Перехід між рівнями не є лінійним: досягнення стану «провідницького резонансу» вимагає якісної трансформації особистості керівника, а не механічного нарощування показників окремих кластерів.

Діагностика науково-методичного супроводу (SC)

Другим ключовим параметром авторської формули ефективності є інтенсивність та якість науково-методичного супроводу SC. Він виступає як «інтелектуальне мастило» управлінського механізму та відображає здатність системи післядипломної освіти, методичних центрів і ресурсів ІППО забезпечити керівника предиктивною аналітикою, кейсами успішного досвіду та коучинг-підтримкою.

Індикатор	Параметр	Макс. бал
SC1	Доступність спеціалізованих програм підвищення кваліфікації для керівників ЗПО	5
SC2	Регулярність участі керівника в коучинг-сесіях, супервізіях та менторських програмах	5
SC3	Доступ до кращих практик педагогічного досвіду, лауреатів Всеукраїнського конкурсу майстерності педагогічних працівників закладів позашкільної освіти «Джерело творчості»	5
SC4	Використання цифрової платформи методичного супроводу та предиктивної аналітики	5
SC5	Участь у професійних мережах та асоціаціях керівників ЗПО	5
SC6	Якість науково-методичних рекомендацій (актуальність, адресність, прикладний характер)	5
SC7	Наявність індивідуальної траєкторії професійного розвитку керівника	5
SC8	Супровід інноваційних проєктів закладу фаховими науковими консультантами	5
SC9	Доступ до ресурсів національного рівня (МАН, НЕНЦ) та міжнародного досвіду	5

SC10	Рефлексивна обробка управлінського досвіду керівника в професійних спільнотах	5
------	---	---

Таблиця Б.8. Структура діагностики науково-методичного супроводу SC

$$SC = (\sum SC_1 \dots SC_{10}) / 10, \text{ де } SC \in [1; 5]$$

Інтерпретація значень SC: 1,00–2,00 — управлінська самотність (керівник позбавлений системної підтримки); 2,01–3,00 — фрагментарний супровід; 3,01–3,75 — базовий рівень методичного сервісу; 3,76–4,50 — розвинений сервіс-орієнтований супровід; 4,51–5,00 — повноцінне методологічне донорство.

Коефіцієнт резильєнтності (ΔR)

Коефіцієнт резильєнтності ΔR є критично важливим параметром моделі СКІТПМ, що відображає здатність закладу зберігати інституційну цілісність та якість освітніх послуг в умовах соціальних потрясінь, воєнного стану та інших критичних викликів. Це математичний вираз концепту «управлінської антикрихкості».

Параметр	Зміст	Діапазон
R1	Збереженість базового контингенту вихованців (частка від довоєнної)	0,00 – 1,00
R2	Функціонування педагогічного колективу (частка штату, що продовжує діяльність)	0,00 – 1,00
R3	Якість освітніх послуг за відсутності повноцінної інфраструктури	0,00 – 1,00
R4	Збереження інституційної ідентичності та бренду закладу	0,00 – 1,00
R5	Ефективність мережевої взаємодії за гібридного/дистанційного формату	0,00 – 1,00
R6	Швидкість відновлення функціональності після критичних впливів (днів)	0,00 – 1,00
R7	Диверсифікація джерел ресурсного забезпечення (кількість каналів)	0,00 – 1,00
R8	Рівень психологічної резильєнтності керівника та ключових працівників	0,00 – 1,00

Таблиця Б.9. Параметри оцінювання коефіцієнта резильєнтності ΔR

$$\Delta R = (R1 + R2 + R3 + R4 + R5 + R6 + R7 + R8) / 8$$

Якісна інтерпретація значень ΔR : 0,00–0,25 — крихкий заклад (інституційна втрата можлива); 0,26–0,50 — адаптивний заклад; 0,51–0,75 — стійкий (резильєнтний) заклад; 0,76–1,00 — антикрихкий заклад.

Інтегральний показник ефективності менеджменту E_m

Інтегральний показник E_m є результатом діагностики за інструментарієм КМЛ та відповідає авторській формулі, представлений у підрозділі 3.2 дисертації.

$$E_m = \int_{(t_1 \rightarrow t_2)} \sum_i L_{t_i} \cdot SC_i \cdot k_i dt + \Delta R \cdot e^{(\gamma \cdot t)}$$

де L_{t_i} — розвиток i -того кластера провідницьких якостей; SC_i — рівень науково-методичної підтримки i -того кластера; k_i — коефіцієнт пріоритетності кластера (в умовах воєнного стану k вольового кластера набуває максимального значення); ΔR — коефіцієнт резильєнтності; $e^{(\gamma \cdot t)}$ — експоненціальний фактор інноваційного прискорення, де γ виступає як індекс інтенсивності впровадження авторських технологій.

Спрощений алгоритм обчислення E_m для практичного моніторингу

Для адаптації інструментарію до управлінської практики ЗПО запропоновано спрощений алгоритм, що дозволяє керівнику самостійно здійснювати моніторинг:

1. Обчислення середніх значень за чотирма кластерами (V, C, O, I) за результатами анкетування.
2. Визначення коефіцієнта резонансу через дисперсію кластерних показників.
3. Обчислення інтегрального лідерського потенціалу $L_t = (V + C + O + I)/4$.
4. Обчислення показника науково-методичного супроводу SC.
5. Обчислення коефіцієнта резильєнтності ΔR
6. Визначення коефіцієнтів пріоритетності k_i відповідно до контексту (мирний час / воєнний стан / відбудова).
7. Обчислення інтегрального показника за спрощеною формулою: $E_m = L_t \times SC \times k_{\text{інтегр}} + \Delta R \times (1 + \gamma)$.
8. Порівняння з нормативними значеннями за таблицею В.10 та формулювання управлінських висновків.

Рівень	Діапазон E_m	Тип управлінської системи	Стратегічна рекомендація
I	0,00 – 0,50	Адміністративна ентропія	Термінова ревізія кластерного профілю керівника, активація базових модулів підтримки

II	0,51 – 1,00	Функціональне управління	Системне підвищення кваліфікації за дефіцитними кластерами, коучинг-супровід
III	1,01 – 1,50	Проактивне провідництво	Розвиток найслабшого кластера, впровадження Технологічного фрейму СКІТІМ
IV	1,51 – 2,00	Синергетичний менеджмент	Досягнення повної синхронізації кластерів, масштабування досвіду
V	2,01 і вище	Управлінський резонанс	Трансляція досвіду як «методологічного донорства» для мережі ЗПО

Таблиця Б.10. Рівнева інтерпретація інтегрального показника *Et*

Експериментальні дані, отримані в ході дослідження, підтверджують, що стан «управлінського резонансу» (рівень V) досягається виключно за умови одночасного впровадження всіх чотирьох фреймів моделі СКІТІМ.

Кластерна карта провідника: візуалізація результатів

Результати діагностики візуалізуються у формі кластерної карти — чотиривимірною радарною графікою, де по осях відкладаються значення V, C, O, I. Цілісна сформованість провідницького потенціалу відображається площею чотирикутника, а його форма відображає кластерний баланс або дисбаланс. Ідеально збалансований профіль утворює правильний квадрат із максимальною площею 25 умовних одиниць, що відповідає стану управлінського резонансу.

Тип профілю	Характеристика конфігурації	Приклад з експериментальної групи
Резонансний (збалансований)	Усі кластери в діапазоні 4,51–5,00, $\sigma \leq 0,30$	НЕНЦ (В. Вербицький), УДЦПО
Аксіологічно-домінантний	$V \geq 4,50$; інші в діапазоні 3,50–4,00	Рівненський ПДМ (І. Первушевська)
Технологічно-домінантний	$I \geq 4,50$; інші в діапазоні 3,50–4,00	КПДЮ (О. Добровольська)
Вольово-домінантний	$O \geq 4,50$; інші в діапазоні 2,50–3,50	Бердянський ПДМ (на початку експерименту)
Кластерна асиметрія	Різниця між макс. і мін. значенням $> 1,50$	Заклади контрольної групи
Кластерна декомпенсація	Два і більше кластерів $\leq 2,50$	Критичний стан, потребує втручання

Таблиця Б.11. Типологія кластерних профілів провідника

Інтерпретація кластерних профілів дозволяє формулювати адресні управлінські рекомендації, спрямовані на «дostroювання» дефіцитних кластерів через цільовий науково-методичний супровід. Наприклад, вольово-домінантний профіль (характерний для керівників у кризових умовах) потребує підсилення ціннісного та інноваційного кластерів, що було успішно реалізовано на базі Бердянського ПДМ.

Протокол проведення кластерного моніторингу лідерства

Організаційно-процедурний алгоритм

Реалізація моніторингу здійснюється у три послідовні етапи, що корелюють з методологічною стратегією дисертаційного дослідження (констатувальний, формувальний, контрольний зрізи).

Етап	Зміст діяльності	Тривалість	Результат
1. Підготовчий	Формування експертної групи, інструктаж респондентів, адаптація анкет до специфіки закладу, забезпечення конфіденційності	1–2 тижні	Робочий пакет документів, попередньо готова експертна група
2. Діагностичний (констатувальний)	Проведення анкетування в режимах самооцінки, експертної оцінки, 360° оцінки, стейкгоल्дерської оцінки	2–3 тижні	Первинні масиви даних за чотирма кластерами
3. Аналітико-розрахунковий	Математична обробка даних, обчислення кластерних, інтегральних показників та E_m , формування кластерної карти	1 тиждень	Кількісні показники V, C, O, I, Lt, SC, ΔR , E_m
4. Інтерпретаційний	Якісна інтерпретація результатів, формування діагностичного висновку, розробка індивідуальної траєкторії розвитку	1 тиждень	Індивідуальна діагностична карта керівника
5. Корекційний (формувальний)	Впровадження адресних заходів науково-методичного супроводу відповідно до дефіцитних кластерів	10–12 місяців	Цілеспрямована корекція провідницького потенціалу
6. Контрольний (підсумковий)	Повторне проведення моніторингу, порівняльний аналіз динаміки показників	2–3 тижні	Верифікація ефективності корекційного впливу

Таблиця Б.12. Етапи проведення моніторингу за інструментарієм КМЛ

Режими діагностики та тріангуляція даних

Для забезпечення об'єктивності результатів інструментарій передбачає тріангуляцію даних:

- Самодіагностика керівника — рефлексивний режим, що активізує самосвідомість лідера.
- Експертна оцінка — здійснюється заступниками, методистами, керівниками структурних підрозділів.
- 360-градусна оцінка — залучення педагогічного колективу для горизонтальної оцінки.
- Стейкгольдерська оцінка — залучення представників батьків, випускників, партнерів громади.

Інтегральне значення кожного кластера обчислюється як середньозважене з чотирьох режимів оцінки з коефіцієнтами: самооцінка — 0,15; експертна — 0,35; 360° — 0,30; стейкгольдерська — 0,20. Такий підхід дозволяє мінімізувати суб'єктивізм та забезпечити відповідність результатів реальній управлінській дійсності закладу.

Періодичність моніторингу

Оптимальна періодичність проведення повного циклу КМЛ становить один навчальний рік. Проміжні моніторингові зрізи рекомендується проводити двічі на рік за скороченою процедурою. Позаперіодовий моніторинг здійснюється у випадках: зміни керівника закладу; істотних змін зовнішнього середовища (кризові ситуації, реструктуризація); впровадження нових управлінських технологій; отримання негативної динаміки за ключовими показниками діяльності закладу.

Матриця управлінських рекомендацій за результатами моніторингу

На основі результатів КМЛ формується індивідуальна траєкторія професійного розвитку керівника, що корелює з фреймами моделі СКІТІМ. Матриця рекомендацій передбачає конкретні дії щодо активації та підсилення кластерних дефіцитів.

Зона дефіциту	Ознаки дефіциту	Рекомендована управлінська інтервенція
Ціннісно-орієнтаційний кластер ($V < 3,75$)	Розмитість місії, орієнтація на формальні показники, дефіцит ціннісного лідерства	Рефлексивні сесії з колективом щодо перегляду місії; залучення до програм ціннісного коучингу; участь у

		моральнісних дискусіях професійних спільнот
Комунікативно-рефлексивний кластер (C < 3,75)	Монологічний стиль керівництва, конфліктність, закритість до зворотного зв'язку	Тренінг розвитку EQ; опанування технологій фасилітації; впровадження практики регулярної 360° зворотного зв'язку
Організаційно-вольовий кластер (O < 3,75)	Нерішучість, реактивне управління, неефективне делегування, вразливість до стресу	Стрес-менеджмент-тренінги; майстер-класи з антикризового управління; опанування технології «закладу без стін»; наставництво з боку резильєнтних керівників
Креативно-інноваційний кластер (I < 3,75)	Орієнтація на стандартизовані рішення, страх експериментів, технологічна відсталість	Занурення в цифрові освітні середовища; участь у форсайт-сесіях; опанування інструментарію «управлінської панелі»; менторство від інноваційних керівників
Кластерна асиметрія ($\sigma > 0,90$)	Розбалансованість профілю, відсутність резонансу між кластерами	Цілісний коучинг-супровід від науково-дослідного інституту провідництва в освіті; формування збалансованої індивідуальної траєкторії розвитку
Низький SC (<3,00)	Управлінська самотність, дефіцит інтелектуальної підтримки	Інтеграція в професійні мережі; підключення до національної хмарної екосистеми менеджменту ЗПО; індивідуальний план методичного супроводу
Низький ΔR (<0,50)	Крихкість закладу, висока вразливість до зовнішніх впливів	Впровадження Матриці антикрихкості: делегування повноважень, цифрові архіви, диверсифікація каналів ресурсного забезпечення, психологічна підтримка колективу

Таблиця Б.13. Матриця «Кластерний дефіцит → Управлінська інтервенція

Зразок індивідуальної діагностичної карти керівника ЗПО

Індивідуальна діагностична карта є підсумковим документом моніторингу, що інтегрує всі результати діагностики за інструментарієм КМЛ та формує основу для стратегічних управлінських рішень щодо професійного розвитку керівника.

Розділ картки	Зміст
1. Ідентифікаційні дані	ПІБ керівника; заклад; посада; стаж управлінської діяльності; дата проведення моніторингу; склад експертної групи
2. Кластерні показники	V = ____ (рівень ____); C = ____ (рівень ____); O = ____ (рівень ____); I = ____ (рівень ____); σ (дисперсія) = ____
3. Інтегральний лідерський потенціал	Lt = ____ (рівень за таблицею): _____
4. Науково-методичний супровід	SC = ____ (рівень: _____)

Інструментарій КМЛ відповідає ключовим вимогам сучасного управлінського аудиту: валідності (всі індикатори деривовані з верифікованих теоретичних положень та емпірично підтверджених у ході експерименту на базі 12 закладів); надійності (чотирирежимна триангуляція забезпечує об'єктивність результатів); практичної придатності (алгоритм адаптовано до повсякденної управлінської діяльності); масштабованості (методика може бути впроваджена на різних рівнях — від окремого закладу до національної хмарної екосистеми менеджменту ЗПО).

Імплементация КМЛ у практику Державної служби якості освіти дозволить перейти від формального інституційного аудиту до управління, що базується на даних (data-driven management), а інтеграція в національну цифрову платформу моніторингу — забезпечити предиктивну аналітику ризиків і можливостей для всієї мережі закладів позашкільної освіти країни. Це закладає підґрунтя для якісно нового етапу розвитку української системи позашкільної освіти як автономної самоорганізованої інтелектуальної екосистеми — суб'єкта творення інтелектуального капіталу нації.

Додаток В

Кейс-бук «УСПІШНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ В ПОЗАШКІЛЛІ: ДОСВІД ВОЄННОГО ЧАСУ»

*Присвячується керівникам і педагогам закладів позашкільної освіти,
які не здалися.*

Цей проєкт з'явилася всупереч. Всупереч ракетам, що знищували будівлі закладів. Всупереч наказам про евакуацію. Всупереч відключенням світла і відсутності зв'язку. Всупереч усьому тому, що мало зупинити творчість, але не зупинило.

Дев'ять кейсів, зібраних у цьому виданні, — це не тріумфальні звіти. Це чесні розповіді про те, як керівники ЗПО ухвалювали рішення у ситуаціях, де не було правильної відповіді. Де кожен вибір мав ціну. Де стратегічне планування здійснювалось між повітряними тривогами, а педагогічна рада збиралася у підвалі.

*«Позашкільля стало тим острівком миру, де дитина може відволіктися від
страшного повсякдення війни.» — Державна служба якості освіти*

України, 2022

За даними МОН, на початок повномасштабного вторгнення в Україні функціонувало 1263 заклади позашкільної освіти, які відвідували понад 1 млн 14 тисяч дітей. Вже на липень 2022 року: 12 закладів зруйновано вщент, 60 — пошкоджено. За 2022–2023 навчальний рік кількість вихованців скоротилася на 224 147 дітей. І попри це — абсолютна більшість закладів не просто вижила, а знайшла нові формати, нових партнерів, нові сенси.

Кейс-бук є практичним продовженням дисертаційного дослідження Балабана О. К. «Організаційно-педагогічні засади формування менеджменту закладів позашкільної освіти». Кожна описана ситуація аналізується крізь призму авторської СКІТІМ та концептів «управлінська антикрихіть», «заклад без стін», «хаб громади».

*к-т пед. наук, проф. В. В. Крижко,
науковий керівник дисертаційного дослідження Балабана О.К.*

▶ КЕЙС 1

Київський Палац дітей та юнацтва:

навчання продовжується навіть в укритті

Заклад: Київський палац дітей та юнацтва (КПДЮ)

Розташування: м. Київ

Веб-сайт: palace.kyiv.ua

Масштаб: близько 10 000 дітей, понад 200 напрямків навчання

■ Контекст

КПДЮ — один із найбільших і найвідоміших державних позашкільних навчальних закладів України. Тут діти та юнаки від 5 до 21 року навчаються за різними формами: гурток, клуб, студія, творча майстерня, секція, лабораторія, школа. Від початку повномасштабного вторгнення Палац зіткнувся з постійними повітряними тривогами, необхідністю забезпечити фізичну безпеку вихованців і одночасно зберегти освітній процес.

■ Управлінське рішення

Адміністрація Палацу облаштувала сертифіковане укриття безпосередньо в будівлі закладу. Під час сигналу повітряної тривоги педагоги разом із вихованцями організовано спускаються в захищений простір, де заняття тривають без зупинки. Тут юні артисти, хористи, журналісти та вихованці інших гуртків продовжують навчатися в атмосфері підтримки і творчості.

“Коли лунає сигнал повітряної тривоги, педагоги разом із вихованцями Київського Палацу дітей та юнацтва спускаються до сертифікованого укриття. У цьому просторі безпека поєднується з турботою та підтримкою. Тут продовжуються заняття з юними артистами, хористами, журналістами та вихованцями інших гуртків.”

■ Результати

Безперервність навчального процесу навіть під час повітряних тривог. Збереження стабільної кількості вихованців. Гнучкий розклад гуртків, що дозволяє дітям максимально розкривати свої здібності. Забезпечення психологічної стабільності через підтримку творчого середовища навіть у надзвичайних умовах.

■ **Управлінський урок**

“Фізична безпека і навчальний процес — не антагоністи. Грамотне обладнання укриття перетворює його на повноцінне освітнє середовище, що знімає тривогу дітей і дає змогу педагогам виконувати свою місію.”

▶ **КЕЙС 2**

Мала академія наук України:

конкурс-захист не зупиняється

Заклад: Національний центр «Мала академія наук України» (МАН)

Підпорядкування: Міністерство освіти і науки України

Веб-сайт: man.gov.ua

Розташування: 25 регіональних відділень по всій Україні

■ **Контекст**

Мала академія наук України — освітня система, що організовує і координує науково-дослідну діяльність учнів. Щороку проводиться тристадійний конкурс-захист науково-дослідницьких робіт, який є ключовою формою роботи з обдарованими учнями. З початком повномасштабного вторгнення постала нагальна потреба: як зберегти цю інтелектуальну традицію в умовах воєнного стану.

■ **Управлінське рішення**

Вже 5 квітня 2022 року, через 40 днів після початку вторгнення, керівництво МАН провело онлайн-нараду з керівниками 25 регіональних відділень за участі 80 педагогів. Обговорювалися питання відновлення освітнього процесу, виконання

плану всеукраїнських і міжнародних заходів, а також варіанти проведення III (фінального) етапу конкурсу-захисту в умовах воєнного стану. Конкурс-захист був трансформований в онлайн-формат та успішно проведений у 2022/2023 і 2023/2024 навчальних роках. На сьогодні конкурс-захист проходить у змішаному форматі та продовжується попри усі складнощі військового стану.

■ Статистика

За підсумками 2022/2023 навчального року Міністерство освіти і науки України наказом № 794 від 26 червня 2023 року затвердило результати III етапу Всеукраїнського конкурсу-захисту. Регіональні відділення МАН — зокрема, Тернопільське та Кіровоградське — продемонстрували стійку результативність попри воєнні виклики.

■ Управлінський урок

“Оперативна онлайн-комунікація з усіма підрозділами мережі дозволила зберегти всеукраїнські інтелектуальні змагання. Швидкість прийняття рішення та готовність до трансформації формату — запорука виживання системи в умовах кризи.”

▶ КЕЙС 3

Кіровоградська МАН учнівської молоді:

медальна результативність всупереч обставинам

Заклад: Кіровоградська Мала академія наук учнівської молоді

Розташування: м. Кропивницький

Веб-сайт: man.kr.ua

■ Контекст

Кіровоградська область хоч і не є прифронтовою, проте зазнає систематичних ракетних та дронівих атак, що ускладнює проведення будь-яких масових очних заходів. Перед керівництвом Кіровоградської МАН стояло завдання

зберегти якість науково-дослідницької роботи учнів і вивести їх на всеукраїнський рівень.

■ **Управлінське рішення**

Заклад зосередився на ретельній підготовці учасників до II (обласного) та III (фінального) етапів Всеукраїнського конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт. Наголос було зроблено на якості наукового керівництва, індивідуальному супроводі юних дослідників, залученні педагогів з різних закладів регіону.

■ **Результати**

За підсумками 2024/2025 навчального року на III (фінальному) етапі Всеукраїнського конкурсу-захисту Кіровоградська МАН здобула 8 золотих, 21 срібну і 19 бронзових медалей — всього 48. Журі рекомендувало до фінального етапу 64 переможці від 14 закладів позашкільної та загальної середньої освіти, з 11 територіальних громад Кіровоградської області та закладів обласного підпорядкування.

“Кіровоградська Мала академія наук учнівської молоді в 2025 році виборола 8 золотих, 21 срібних та 19 бронзових медалей (всього 48)!”

■ **Управлінський урок**

“Концентрація зусиль на якості наукового керівництва та широке охоплення територіальних громад і різних типів закладів дає синергетичний ефект: зростає кількість переможців, формується регіональна мережа підтримки обдарованості.”

КЕЙС 4

Запорізький обласний центр НТТУМ «Грані»:

онлайн-навчання в прифронтовому місті

Заклад: КЗ «Запорізький обласний центр науково-технічної творчості учнівської молоді «Грані» Запорізької обласної ради

Розташування: м. Запоріжжя

Веб-сайт: grani.in.ua

■ Контекст

Запоріжжя — місто, яке з 2022 року перебуває в зоні підвищеної небезпеки, регулярно зазнає ракетних і дронівих ударів. В таких умовах Центр «Грані» — провідний заклад науково-технічної творчості Запорізької області — мав знайти рішення для збереження освітнього процесу в екстремальних умовах.

■ Управлінське рішення

Одразу після початку повномасштабного вторгнення керівництво Центру перевело освітній процес у повністю дистанційний формат. Педагоги проводять онлайн-заняття через платформу Zoom та організують комунікацію з вихованцями через месенджер Viber. Принциповою є географічна відкритість: до занять підключаються діти, які перебувають не лише в Запорізькій області, а й в інших регіонах України та за кордоном.

Центр також видав методичний збірник «Воєнний стан» (№ 1, 2023), схвалений на засіданні методичної ради закладу 27 квітня 2023 року (протокол № 2), де узагальнено досвід організації позашкільної освіти в умовах воєнного стану. У 2024 році Центр продовжував проводити онлайн-конкурси — зокрема, «Юні техніки України-2024», роботи на який подавалися через Facebook-сторінку Центру. Також Центр «Грані» на постійній основі проводив заняття та активності на базі міських хабів-укриттів для учнівської молоді Запоріжжя та дітей з родин ВПО.

■ Управлінський урок

“Географічне розширення аудиторії через онлайн-формат — несподіваний бонус воєнного часу: заклад перестає бути локальним і стає майданчиком для дітей-переселенців і діаспори. Документування досвіду у вигляді методичного збірника перетворює кризу на ресурс для інших.”

▶ **КЕЙС 5**

Палац творчості дітей та юнацтва Броварської ТГ:

системний перехід у дистанційний формат

Заклад: Палац творчості дітей та юнацтва (ПТДЮ) Броварської міської ТГ

Розташування: м. Бровари

Веб-сайт: bdut.org.ua

■ **Контекст**

Броварська міська громада на Київщині опинилася в зоні бойових дій у перші тижні повномасштабного вторгнення. Заклад припинив очну роботу і мав оперативно перейти на дистанційний формат, зберігши при цьому якість педагогічного процесу і зв'язок з вихованцями, частина яких встигла евакуюватися.

■ **Управлінське рішення**

Відповідно до рекомендацій МОН України (наказ від 06.03.2022 № 1/3371-22 та лист від 18.03.2022 №1/3544-22), ПТДЮ відновив освітній процес у дистанційній формі. 27 педагогів закладу перейшли на онлайн-заняття через Zoom, Google Meet, Viber і Telegram, а також розпочали записувати відеоуроки для платформи YouTube.

Методисти закладу організували для педагогів системне підвищення кваліфікації: вебінари на платформах «На Урок», EdEra, Prometheus і «Всеосвіта». Практичний психолог Оксана Луценко надавала фахову підтримку педагогам, вихованцям та батькам. 30 березня 2022 року відбулося підсумкове онлайн-засідання атестаційної комісії Палацу.

■ **Результати**

За підсумками 2021–2022 навчального року, у якому вся друга половина пройшла у воєнних умовах, творчі колективи ПТДЮ здобули в онлайн-конкурсах: Гран прі — 1, перше місце — 32, друге місце — 10, третє місце — 8 нагороди. 10 вихованців завершили навчання і отримали свідоцтва про позашкільну освіту.

“Діти є не лише учасниками освітнього процесу, а ініціаторами та організаторами багатьох онлайн-акцій.”

■ Управлінський урок

“Системна підтримка педагогічного колективу — методична, технологічна і психологічна — є передумовою якісного дистанційного навчання. Коли педагоги почувуються підтриманими, вони здатні надихати дітей навіть в умовах кризи.”

▶ КЕЙС 6

Національний еколого-натуралістичний центр учнівської молоді:

збереження міжнародної діяльності

Заклад: Національний еколого-натуралістичний центр учнівської молоді (НЕНЦ) МОН України

Розташування: м. Київ

Веб-сайт: nenc.gov.ua

■ Контекст

НЕНЦ — провідний заклад у галузі позашкільної еколого-натуралістичної освіти в Україні, що координує роботу обласних еколого-натуралістичних центрів по всій країні та підтримує участь українських учнів у 8 міжнародних конкурсах. Повномасштабне вторгнення поставило під загрозу і цю міжнародну співпрацю, і внутрішню мережу.

■ Управлінське рішення

НЕНЦ не лише зберіг дистанційні заняття для гуртківців, а й продовжив міжнародну діяльність: у 2022 році були проведені національні етапи Regeneron ISEF та конкурсу INFOMATRIX. Для координації обласних закладів у нових умовах НЕНЦ розробив «Рекомендації щодо організації освітнього процесу в

зкладах позашкільної освіти еколого-натуралістичного напрямку у 2022-2023 н.р.» та підготував інформаційно-методичні матеріали «Абетка інформаційного захисту позашкілля» і «Волонтерська проектна діяльність здобувачів освіти».

На 2023 рік НЕНЦ запланував і реалізував розробку програми факультативного курсу «Довкілля і війна» — унікального освітнього продукту, що пов'язав екологічну освіту з контекстом збройного конфлікту. Також у 2023 р. розпочато створення «Всеукраїнського методичного онлайн-хабу» — систематизованого навігаційного сховища методичних матеріалів.

■ **Управлінський урок**

“Збереження міжнародних зв'язків під час війни — це не лише про конкурси. Це про те, що Україна залишається частиною світової наукової спільноти, а українські учні продовжують змагатися і перемагати на міжнародній арені. Це потужний сигнал стійкості.”

▣ **КЕЙС 7**

Донецький обласний еколого-натуралістичний центр: досвід подвійного переміщення

Заклад: Донецький обласний еколого-натуралістичний центр (ДООЕНЦ)

Розташування: м. Краматорськ

Веб-сайт: donoenc.com.ua

■ **Контекст**

Історія ДООЕНЦ — це вражаючий приклад інституційної стійкості. Заклад, заснований у 1936 році, пережив Другу світову війну і двічі відновив роботу після переміщення. У липні 2014 року внаслідок бойових дій в селищі Піски Ясинуватського району будівля ДООЕНЦ була зруйнована. З січня 2015 року, а з вересня 2015 року на повну потужність, Центр відновив роботу у Краматорську — вже як переміщена установа.

■ **Управлінське рішення у 2022 р.**

З повномасштабним вторгненням у 2022 році ситуація ускладнилася знову: Краматорськ опинився в зоні постійних обстрілів. Попри вкрай складні умови, заклад не припиняв роботи: активізував дистанційну та змішану форми навчання, продовжив проведення обласних конкурсів — «Птах року-2023», «Земля — наш спільний дім», «Зоологічна галерея», природоохоронних акцій тощо.

■ Результати

Станом на 1 вересня 2023 року ДООЕНЦ функціонував у складі 17 гуртків та 38 груп, що охоплюють 655 вихованців (порівняно із 31 гуртком, 68 групами та 1020 вихованцями станом на початок 2022 р.). Незважаючи на скорочення, заклад щороку організовує понад 30 регіональних заходів, до яких долучаються близько 10 000 дітей та учнівської молоді з міст, ТГ і районів Донецької області.

“Незважаючи на складну ситуацію, ДООЕНЦ не зупиняється і продовжує рятувати птахів та тварин, що опинилися в зоні бойових дій.”

■ Управлінський урок

“Подвійне переміщення не зламало заклад — навпаки, виробило інституційний імунітет до криз. Ключ — збереження команди, незмінність місії і швидка адаптація організаційних форм до нових реалій. ДООЕНЦ — живий доказ того, що установа існує не в будівлі, а в людях.”

▣ КЕЙС 8

Харківський обласний Палац дитячої та юнацької

творчості:

незламність у прифронтовому регіоні

Заклад: КЗ «Харківський обласний Палац дитячої та юнацької творчості»

Розташування: м. Харків

Веб-сайт: firstpalace.kh.ua

Структура: 7 відділів, 10 напрямів позашкільної освіти

■ Контекст

Харків — друге за величиною місто України — з перших днів повномасштабного вторгнення перебуває під постійними обстрілами. Харківський обласний Палац дитячої та юнацької творчості — один із найбільших позашкільних закладів в Україні — опинився в надзвичайно важких умовах, однак зберіг освітній процес і продовжив міжнародну діяльність.

■ Управлінське рішення

Заклад організував роботу в змішаному форматі, поєднуючи дистанційне та очне навчання залежно від безпекової ситуації. Проводяться ремонтні роботи з облаштування сертифікованого укриття. Адміністрація зберегла всі 7 відділів і роботу за 10 напрямками позашкільної освіти. Особлива увага приділялась підтримці педагогічних кадрів — що важливо для життя в постійній стресовій ситуації в прифронтовому регіоні.

■ Результати та досягнення

Попри надважкі умови, заклад демонструє педагогічні досягнення на міжнародному рівні. Педагог Аліна Ткаченко, керівник гуртків Народного художнього колективу хореографічного напрямку, стала переможницею Всеукраїнського конкурсу майстерності педагогічних працівників закладів позашкільної освіти «Джерело творчості». У червні 2025 року в Будапешті (Угорщина) вихованці Палацу здобули нагороди на Чемпіонаті світу, Чемпіонаті Європи та етапі Кубка світу з акробатичного рок-н-ролу.

■ Управлінський урок

“У прифронтовому регіоні збереження педагогічних кадрів і підтримка їхньої мотивації — найважливіший пріоритет. Участь у міжнародних змаганнях навіть під час війни — це не розкіш, а потужний ресурс для морального духу вихованців і педагогів.”

КЕЙС 9

Запорізький міський Палац дитячої та юнацької творчості: *збереження всіх напрямів роботи в умовах прифронтового міста*

Заклад: ЗПО «Міський Палац дитячої та юнацької творчості» Запорізької міської ради

Розташування: м. Запоріжжя

Сайт: gordiy.zp.ua

■ **Контекст**

Запоріжжя розташоване за 40–60 км від лінії фронту і регулярно зазнає ракетних ударів та атак дронів. Щороку понад 2 000 дітей навчаються тут за 8 напрямками позашкільної освіти. Заклад має власний планетарій — єдиний у Запоріжжі. Умови воєнного стану поставили адміністрацію перед складним вибором.

■ **Управлінське рішення**

Адміністрація зберегла всі 8 напрямів позашкільної освіти. Новий Статут затверджено вже з урахуванням умов воєнного стану (наказ Департаменту освіти Запорізької МР від 19.09.2022 № 413 р.). Єдиний виняток — Планетарій тимчасово призупинив роботу через безпекові вимоги та технологічні особливості обладнання.

Заклад зберіг функцію методичного і координаційного центру для всіх позашкільних закладів міста. Педагогічна нарада-студія «Навчаємо по-новому: інтерактив, креатив, компетентність» (2026 р.) засвідчує: методична робота не зупинялась навіть в умовах тривалого воєнного стресу. Участь у Асоціації ЗПО та ЕАІСУ зберегла горизонтальні зв'язки з колегами.

■ **Управлінський урок**

“У прифронтовому місті можна зберегти майже повний спектр діяльності великого позашкільного закладу. Ключ — чітке розмежування між «тимчасово призупиненим» і «закритим назавжди», збереження правової та методичної бази і підтримка зв'язків із профільними мережами.”

КЕЙС 10

ЗПО «Палац дітей та молоді» Бердянської міської ради: *заклад, що продовжує жити і перемагати після релокації*

Заклад: Заклад позашкільної освіти «Палац дітей та молоді» Бердянської міської ради

Розташування: м. Запоріжжя

Сайт: cdutberdiansk.wordpress.com

■ **Контекст**

Бердянськ — приморське місто на сході Запорізької області — перебуває під окупацією російських військ із 27 лютого 2022 року. Заклад позашкільної освіти, що має 90-річну історію, опинився перед екзистенційним вибором: залишитися — і потрапити під окупаційний контроль, або виїхати — і продовжити місію у вигнанні. Команда обрала другий шлях.

Заклад змінив назву: колишній Центр дитячо-юнацької творчості ім. Є.М. Рудневої тепер офіційно іменується Закладом позашкільної освіти «Палац дітей та молоді» Бердянської міської ради. Це не просто ребрендинг — це символічне відновлення ідентичності та декларація того, що Палац живе і працює в українському правовому полі.

■ **Формат роботи після релокації**

Заклад проводить заняття у двох форматах: очно у Запоріжжі та дистанційно для вихованців, які перебувають в інших містах і за кордоном. Збережена гурткова

палітра й за останні три роки розпочато роботу абсолютно нових гуртків та напрямів позашкільної освіти - повноцінна мультипрофільна освітня програма, реалізована в умовах релокації.

■ Цифровий простір як новий будинок

Ключовим управлінським рішенням стала розбудова потужної цифрової присутності. WordPress-сайт функціонує як повноцінний медіапортал закладу, а щоденне оновлення контенту у соціальних мережах (Facebook, Instagram, Telegram, TikTok, YouTube) забезпечує постійний зв'язок із вихованцями, де б вони не перебували. Молодіжне видання «Неформат» — справжня дитяча редакція, журналісти регулярно публікують аналітичні матеріали на актуальні теми: від екології до гендерної рівності, від Дня Шевченка до Міжнародного дня безпечного інтернету.

■ Конкретні результати та досягнення

Результати у воєнний час свідчать про якість збереженого освітнього процесу. Бердянський осередок юнацького руху «Байда», що є частиною загальноукраїнського руху з майже 400 учасників у 14 осередках

■ Управлінський урок

“Релокація — це не зупинка. Це перехід місії в новий простір. Палац дітей та молоді Бердянська довів: заклад може продовжувати жити, творити і перемогати навіть тоді, коли його місто окуповане. Ключ — збереження команди, гуртків і зв'язку з вихованцями через цифровий простір, а також незламна культурна ідентичність: пам'ять про Бердянськ у кожній справі”

Разом ці десять кейсів формують цілісну управлінську картину: українська позашкільна освіта не просто вижила у воєнний час — вона знайшла нові форми, нові аудиторії та нові смисли. Аналіз десяти кейсів дозволяє виокремити спільні управлінські закономірності, які допомогли закладам позашкільної освіти встояти і продовжити свою місію, сформувані цілісну управлінську картину: українська

позашкільна освіта не просто вижила у воєнний час — вона знайшла нові форми, нові аудиторії та нові смисли.

■ 1. Швидкість реакції вирішує все

Заклади, які оперативно перейшли на дистанційний формат, зберегли зв'язок з вихованцями і мінімізували втрати. Зволікання в умовах кризи рівнозначне зупинці.

■ 2. Безпека і навчання — не альтернативи

Київський Палац дітей та юнацтва довів: сертифіковане укриття, в якому тривають заняття, — це і безпека, і безперервність освіти. Управлінці, які трактують безпеку як привід зупинитися, втрачають вихованців назавжди.

■ 3. Документування досвіду — стратегічна інвестиція

Центр «Грані» видав методичний збірник «Воєнний стан», НЕНЦ розробив курс «Довкілля і війна». Перетворення кризового досвіду на методичний продукт — це вклад у розвиток усієї системи позашкільної освіти.

■ 4. Мережева взаємодія множить ресурси

МАН та НЕНЦ, маючи розгалужені регіональні мережі, змогли координувати свою роботу через онлайн-інструменти. Горизонтальні зв'язки між закладами виявилися настільки ж важливими, як і вертикальне управління.

■ 5. Місія установи живе в людях, а не в будівлях

ДООЕНЦ двічі втратив своє приміщення — у 2014 і 2022 роках. Проте зберіг команду і місію. Це найважливіший урок: стійкість установи — це стійкість її людей. Палац дітей та молоді Бердянської міської ради зберіг інституційну пам'ять та знайшов можливість продовжувати свою роботу попри втрату приміщення та заміну великої частини контингенту вихованців.

Післямова

Коли ми збирали ці кейси, найбільше враження справляло не те, «**ЯК**» керівники ухвалювали рішення, а те, «**ЧОМУ**».

Чому директор Палацу дітей та молоді Бердянської міської ради не перевів заклад у простій, коли мав на це повне право? Чому керівництво Центру «Грані» знаходиться у постійному пошуку щоб знайти місця для своїх гуртків? Чому в Харкові менеджмент закладу з першого дня повномасштабного вторгнення шукав, знаходив та реалізовував шляхи відновлення освітнього процесу в будь-яких форматах?

Тому що вони не вважали себе *адміністраторами*. Вони вважали себе *провідниками*. Різниця в одному слові — але ця різниця визначала все.

«Формування менеджменту ЗПО на засадах синергетичної кластерно-інтегральної моделі проактивного менеджменту - є не просто модернізацією, а квантовим переходом до нової якості неформальної освіти, яка перетворює заклад на автономну самоорганізовану систему — суб'єкта творення інтелектуального капіталу нації».

Ці десять закладів вже здійснили свій «квантовий перехід». Не тому що у них були кращі умови. Тому що у них були кращі цінності і рішучість. А це — відтворювальний ресурс.

Додаток Г

ТРЕНІНГ «РОЗВИТОК ПРОВІДНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ВІД ТЕОРІЇ ДО ДІЇ»

0,5 кредиту ЄКТС • 15 академічних годин

Програма підвищення кваліфікації

Розробник: Балабан Олег Костянтинович,
здобувач наукового ступеня доктора філософії
Бердянський державний педагогічний університет
Науковий керівник: к-т пед. наук, проф. В. В. Крижко

ПАСПОРТ ТРЕНІНГОВОГО МОДУЛЯ

Назва модуля	«Розвиток провідницького потенціалу керівника закладу позашкільної освіти: від теорії до дії»
Обсяг	0,5 кредиту ЄКТС = 15 академічних годин
Структура	Лекційно-дискусійні заняття — 4 год.; тренінгові заняття (практикум) — 6 год.; самостійна робота — 2 год.; підсумкове оцінювання — 2 год.; рефлексія та зворотний зв'язок — 1 год.
Форма навчання	Очна / дистанційна / змішана (blended learning)
Цільова аудиторія	Менеджмент закладів позашкільної освіти всіх рівнів та типів; консультанти центрів професійного розвитку педагогічних працівників, посадові особи ОМС; резерв керівних кадрів
Мета модуля	Розвиток провідницького потенціалу керівника ЗПО як ключової рушійної сили синергетичної кластерно-інтегративної моделі проактивного менеджменту шляхом теоретичного осмислення, практичного відпрацювання та рефлексивної інтеграції чотирьох провідницьких кластерів
Теоретична основа	Дисертаційне дослідження Балабана О. К. «Організаційно-педагогічні засади формування менеджменту закладів позашкільної освіти»; концепції трансформаційного лідерства (Bass & Avolio, 1994), ситуативного лідерства (Hersey & Blanchard, 1977), теорія «мовчазного знання» (Polanyi, 1966), BSC (Kaplan & Norton, 1992), DigiComp 2.2 (EU, 2022)

Компетентності (результати)	Знання: сутність та структура провідницького потенціалу 4 кластери СКІТІМ, наукові концепції лідерства. Уміння: діагностувати власний профіль за кластерами; застосовувати інструменти управлінського резонансу; будувати стратегічні рішення на основі даних. Ставлення: готовність до провідницької місії, соціальна відповідальність лідера.
Оцінювання	Портфоліо-звіт (50%): самооцінка + план розвитку за 4 кластерами. Кейс-аналіз (30%): розв'язання управлінської ситуації. Рефлексивне есе (20%): «Який я лідер після модуля?»
Матеріально-технічне забезпечення	Аудиторія з мультимедійним обладнанням; фліпчарти (2 шт.); стікери 3 кольорів (на кожного учасника по 10); роздаткові матеріали (зошит тренінгу); Google Forms для NPS-вимірювання; QR-коди на цифрові ресурси

Таблиця Г.1. Паспорт тренінгового модуля

КОНЦЕПЦІЯ МОДУЛЯ ТА МЕТОДОЛОГІЧНА ОСНОВА

Місце модуля в програмі підвищення кваліфікації

Тренінговий модуль є центральним розвивальним компонентом Програми підвищення кваліфікації керівників ЗПО та безпосередньо реалізує один із практичних результатів дисертаційного дослідження Балабана О. К. (2026). Авторська *синергетична кластерно-інтегративна модель проактивного менеджменту (СКІТІМ)* стверджує: ефективність менеджменту ЗПО принципово залежить від якості провідницького потенціалу керівника, а не лише від адміністративних процедур.

Методологічна рамка: синтез наукових концепцій

Концепція	Автори	Внесок у методологію модуля
Трансформаційне лідерство	Bass & Avolio (1994)	Чотири виміри трансформаційного лідера (4I): натхнення, інтелектуальна стимуляція, індивідуалізована увага, ідеалізований вплив — корелюють із чотирма кластерами СКІТІМ
Ситуативне лідерство	Hersey & Blanchard (1977)	Лідер змінює стиль залежно від готовності послідовників: директивний → підтримуючий → делегуючий. Застосовується у тренінгу як матриця вибору управлінського рішення
«Мовчазне знання» (tacit knowledge)	Polanyi M. (1966)	Інтуїтивне управлінське знання, яке не формалізується в інструкціях; розвивається через кейси, практику і рефлексію — основа формату тренінгу. Балабан О. К. зв'язує з GIG-освітою і STEM-освітою

Антикрихкість	Taleb N. N. (2012)	Системи, що не лише витримують стреси, але й зміцнюються від них. Балабан О. К. запроваджує поняття «управлінська антикрихкість» як характеристику ЗПО в умовах воєнного стану
Теорія потреб у досягненні	McClelland D. (1961)	Мотивація досягнення як ключова рушійна сила провідника. Діагностичний інструмент «Тест МАС» використовується у практикумі для самодіагностики
Рефлексивне навчання (Reflective Learning)	Kolb D. (1984)	Цикл Колба (досвід → рефлексія → концептуалізація → експериментування) є структуроутворюючим принципом кожного тренінгового заняття
Теорія самовизначення (SDT)	Deci & Ryan (1985)	Автономія, компетентність і зв'язок як базові психологічні потреби для внутрішньої мотивації провідника; застосовується для пояснення управлінського резонансу
СКІТІМ — авторська модель	Балабан О. К. (2026)	Центральна методологічна рамка тренінгу: 4 кластери провідницьких якостей, концепти управлінського резонансу, антикрихкості, хабу громади; верифікована педагогічним експериментом

Таблиця Г.2. Методологічна рамка тренінгового модуля

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БЛОК: ПРОВІДНИЦЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ КЕРІВНИКА ЗПО

1.1. Феномен провідництва: від теорії до практики (Тема 1, 2 год.)

1.1.1. Провідництво та лідерство: розмежування понять

У сучасній науковій літературі поняття «лідерство» та «провідництво» нерідко вживаються як синоніми, проте дисертаційне дослідження Балабана О. К. (2026) чітко диференціює ці концепти. Якщо лідерство — це здатність *впливати* на інших (McGregor, 1960; Burns, 1978), то провідництво — здатність *ініціювати нелінійні позитивні зміни в організації через резонанс цінностей та стратегічну візію* (Балабан О. К., 2026).

Концепт провідництва в дослідженні Балабана О. К. перебуває у синергетичному зв'язку з поняттям «адміністративне управління». Розмежування цих понять є ключовим для розуміння специфіки менеджменту ЗПО:

Характеристика	Адміністративне управління	Управлінське провідництво
----------------	----------------------------	---------------------------

Орієнтація	На процеси і норми; дотримання інструкцій та регламентів	На зміни та розвиток; творення нових можливостей
Джерело авторитету	Посада, ієрархія, формальна влада	Довіра, цінності, компетентність, відносини
Ставлення до змін	Реактивне (реагування на зовнішні вимоги)	Проактивне (ініціювання та формування змін)
Ключовий інструмент	Наказ, інструкція, контроль, звіт	Місія, візія, рефлексія, діалог, довіра
Результат	Підтримання поточного стану («не гірше, ніж було»)	Нелінійний позитивний розвиток («кращим способом, ніж уявляли»)
Ефект в умовах кризи	Крихкість: втрата функціональності при порушенні норм	Антикрихкість: посилення через стреси та виклики

Таблиця Г.3. Порівняльна характеристика адміністративного управління та провідництва

1.1.2. Провідницький потенціал: визначення та структура

Провідницький потенціал керівника ЗПО визначається Балабаном О. К. як *«динамічна сукупність особистісно-професійних якостей, ціннісних орієнтацій та управлінських компетентностей, що виступає рушійною силою інноваційних змін, консолідації педагогічного колективу та стратегічного розвитку закладу»*.

Зарубіжні дослідники визначають лідерський потенціал у схожих категоріях. Зокрема, Bass & Avolio (1994) описують його через чотири виміри трансформаційного лідерства (4I), Northouse (2019) — як сукупність впливу, навичок, процесу і цілей. Карамушка Л. М. і Фелькель Т. Г. (2013) у контексті українських ЗВО розглядають лідерський потенціал як «комплекс особистісних якостей, що знаходять прояв у здатності переконувати, надихати, фасилітувати розвиток організації». Браукманн і Пашіардіс (2011) наголошують на необхідності системного навчання і розвитку лідерства у директорів освітніх закладів.

1.2. Чотири кластери провідницького потенціалу (Тема 2, 2 год.)

Центральним результатом дисертаційного дослідження є науково обґрунтована кластерна структура провідницьких якостей керівника ЗПО, яка утворює «внутрішній двигун» СКІТІМ. Чотири кластери не є ізольованими компонентами — вони перебувають у синергетичному взаємозв'язку.

Кластер	Склад (провідницькі якості)	Зв'язок з організаційно-педагогічними засадами СКІТІМ
К-1 Ціннісно-орієнтаційний	<ul style="list-style-type: none"> – Гуманістичні цінності та людиноцентризм – Національно-культурна ідентичність – Соціальна відповідальність – Етична позиція (академічна доброчесність) – Аксіологічна стійкість в умовах кризи 	Аксіологічні засади СКІТІМ: ціннісна рамка організації; місія ЗПО як соціально відповідального лідерства
К-2 Комунікативно-рефлексивний	<ul style="list-style-type: none"> – Активне слухання та емпатія – Навички дорадництва (консультативне лідерство) – Фасилітаційна компетентність – Рефлексивна практика («мовчазне знання» Полані) – Управлінська комунікація в кризі 	Технологічні засади СКІТІМ: управлінська панель; горизонтальна комунікація; партисипативне лідерство
К-3 Організаційно-вольовий	<ul style="list-style-type: none"> – Стратегічне мислення та візія – Вольова саморегуляція (резильєнтність) – «М'яка сила» управлінського впливу – Прийняття рішень в умовах невизначеності – Управлінська антикрихкість 	Резильєнтні засади СКІТІМ: антикрихкість; збереження місії в умовах «заклад без стін»; стійкість системи
К-4 Креативно-інноваційний	<ul style="list-style-type: none"> – Інноваційне мислення та цифрова зрілість – Підприємницький дух (GIG-освіта, EdTech) – Дизайн-мислення та фандрайзинг – Agile-підходи та ітеративне планування – Startup-менеджмент у ЗПО 	Спільнодійні засади СКІТІМ: партнерська мережа; ЗПО як хаб громади; цифровізація управлінських процесів

Таблиця Г.4. Чотири кластери провідницького потенціалу

1.2.1. Концепт «м'якої сили» в управлінні ЗПО

Концепт «м'якої сили» (soft power) - невід'ємний компонент провідницького потенціалу керівника ЗПО. На відміну від «жорсткої сили» (наказ, примус, контроль), м'яка сила базується на *ментальних і екзистенційних якостях особистості менеджера*: здатності надихати через власний приклад, формувати культуру довіри та створювати середовище, де педагоги прагнуть саморозвитку.

Концепт кооперується із ресурсами управлінського дорадництва — консультативно-підтримувальної діяльності керівника, спрямованої на допомогу

педагогу в усвідомленні власної проблеми та виборі оптимальних шляхів її вирішення. Це принципово відрізняє провідника від адміністратора: перший запитує «Як я можу допомогти?», другий — «Чому ви не виконали?»

1.3. Управлінський резонанс і антикрихкість

Два концепти використані в дисертаційному дослідженні Балабана О. К. (2026), є цікавими для науки про менеджмент ЗПО і забезпечують теоретичне обґрунтування досягнення провідником максимального ефекту у розвитку закладу.

Управлінський резонанс

Управлінський резонанс — *стан конвергенції провідницького потенціалу керівника та системної науково-методичної підтримки, коли цілі організації та індивідуальні траєкторії працівників збігаються, породжуючи синергетичний ефект*. Математично верифіковано: при досягненні управлінського резонансу показник E_m зростає у 4,8–5,0 рази.

Умови виникнення управлінського резонансу (за результатами кейс-аналізу 12 ЗПО):

- Провідницький потенціал керівника \geq рівень «Достатній» ($PE \geq 6.5$)
- Педагогічний колектив має сформований ціннісно-орієнтаційний кластер
- Зовнішнє середовище (ОМС, партнери) визнає соціальну цінність ЗПО
- Діє систематичний зворотний зв'язок із учасниками освітнього процесу закладу (NPS, CSI, комісія з внутрішньої системи забезпечення якості освіти закладу)

Управлінська антикрихкість

Термін визначений Талебом (Taleb, 2012), але переосмислений для контексту освітнього менеджменту. Управлінська антикрихкість ЗПО — інституційна здатність не лише витримувати кризи, але й отримувати від них потенціал для розвитку.

Антикрихкість не виникає сама по собі — її формує цілеспрямований розвиток організаційно-вольового кластера провідника, що і є одним із завдань даного тренінгового модуля.

РОЗДІЛ 2. ТРЕНІНГОВІ ЗАНЯТТЯ (ПРАКТИКУМ)

Структура кожного заняття відповідає циклу Колба (Kolb, 1984): Конкретний досвід (розминка / кейс) → Рефлексивне спостереження (обговорення) → Абстрактна концептуалізація (теорія) → Активне експериментування (практична вправа / план дій). Загальний обсяг практикуму — 6 годин.

Заняття 1. Діагностика провідницького профілю (1 год.)

Мета заняття

Учасники визначають свій поточний профіль провідницького потенціалу за чотирма кластерами та усвідомлюють зони розвитку.

Блок	Час	Зміст	Метод
Розминка	10 хв	«Дерево моїх цінностей»: кожен учасник пише на стікерах 5 цінностей, що найбільше характеризують його як керівника. Розміщення на спільному flipchart — аналіз кластерів	Метафоричний малюнок; стікери; фліпчарт
Самодіагностика	20 хв	Заповнення авторського «Діагностичного опитувальника провідницького потенціалу» (ДОП-44): 44 твердження, по 11 на кожний кластер; шкала Лайкерта 1–5	Опитувальник ДОП-44; Google Forms або паперова версія
Профіль	15 хв	Побудова індивідуального радарного графіка «Профіль провідника» за 4 осями. Порівняння з нормативним профілем успішного керівника ЗПО (за даними педагогічного експерименту Балабана О. К.)	Зошит тренінгу; радарна діаграма (шаблон); Google Sheets
Рефлексія	10 хв	Робота в парах: обговорення профілю. Питання для рефлексії: (1) Який кластер — ваша сила? (2) Який потребує розвитку? (3) Як це позначається на роботі вашого закладу?	Робота в парах; питання для рефлексії у зошиті
Завдання	5 хв	Записати в зошит тренінгу: «Мій провідницький виклик: (1) Що я хочу посилити в кластері ___; (2) Один конкретний крок, який я зроблю до наступного заняття»	Зошит тренінгу; шаблон SMART-кроку

Таблиця Г.5. Структура заняття 1 «Діагностика провідницького профілю»

Додаток до заняття 1: Діагностичний опитувальник провідницького потенціалу ДОП-44 (скорочена версія)

Нижче наведено по 3 твердження з кожного кластера як зразок.

№	Твердження	1	2	3	4	5
К-1	Ціннісно-орієнтаційний кластер – К-1.1. Я чітко усвідомлюю і можу сформулювати місію свого закладу – К-1.2. У складних ситуаціях мої рішення завжди відповідають задекларованим цінностям – К-1.3. Я відчуваю особисту відповідальність за соціальний вплив закладу на громаду	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
К-2	Комунікативно-рефлексивний кластер – К-2.1. Я регулярно запитую педагогів про їхні потреби і враховую відповіді у рішеннях – К-2.2. Після складних ситуацій я аналізую свої дії та формулюю уроки – К-2.3. Я здатен/здатна надати підтримку педагогу в усвідомленні його проблеми	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
К-3	Організаційно-вольовий кластер – К-3.1. Я маю чітку стратегічну візію закладу на 3–5 років – К-3.2. В умовах кризи я зберігаю спокій і здатність до стратегічного мислення – К-3.3. Я здатен/здатна відстоювати інтереси закладу перед ОМС з аргументами і наполегливістю	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
К-4	Креативно-інноваційний кластер – К-4.1. Я ініціюю впровадження нових технологій і цифрових інструментів – К-4.2. Я генерую нестандартні рішення для фінансових та кадрових обмежень – К-4.3. Я регулярно шукаю та залучаю нових партнерів для розвитку закладу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		1– ніколи	2– рідко	3– іноді	4– часто	5– завжди

Таблиця Г.6. Фрагмент опитувальника ДОП-44 (по 3 пункти на кластер)

Заняття 2. Ціннісно-орієнтаційний кластер: «Я керую через цінності» (1 год.)

Мета: учасники визначають власну ціннісну рамку управлінської діяльності та тренують здатність транслювати її у рішення і поведінку.

Теоретичний мінімум (10 хв.)

Аксіологічний підхід в управлінні. За Крижком В. В. (2020), аксіологія освітнього менеджменту — це «наука про цінності, що виступають орієнтирами управлінської діяльності і визначають її якість». Балабан О. К. (2026) доводить, що цінності є не декоративним елементом, а *операційним ядром* СКІТІМ: від них починається управлінський резонанс.

Дослідження Burns J. M. (1978) показало: трансформаційні лідери діють через *моральну силу*, а не через примус. Greenleaf R. K. (1977) (теорія servant leadership) — лідер-слуга: спочатку служить людям, потім — веде. Саме ці концепції лежать в основі ціннісно-орієнтаційного кластера СКІТІМ.

Вправа 2.1. «Аудит цінностей» (15 хв.)

Матеріали: картки з 30 цінностями (зі списку Schwartz, 1992 адаптованого для освітнього менеджменту), бланк «Матриця цінностей керівника».

1. Крок 1 (5 хв.): із 30 карток обрати 10 найважливіших. Потім з 10 — 5 ключових. Потім із 5 — 3 базових.

Тип цінності	Приклади з 30 карток (іменники)	Значення в освітньому менеджменті
Влада (Power)	Соціальна влада, Авторитет, Багатство	Вплив на освітню політику, ресурсний контроль.
Досягнення (Achievement)	Успіх, Здатність, Амбітність	Ефективність закладу, професійне визнання.
Гедонізм (Hedonism)	Насолода, Задоволення від життя	Емоційне благополуччя, комфортне середовище.
Стимуляція (Stimulation)	Різноманітне життя, Сміливість	Інноваційність, готовність до змін (НУШ).
Саморегуляція (Self-Direction)	Творчість, Свобода, Незалежність	Академічна свобода, авторські програми.
Універсальність (Universalism)	Рівність, Світ у мирі, Мудрість	Інклюзія, толерантність, екологія освіти.
Доброта (Benevolence)	Корисність, Чесність, Лояльність	Сприятливий мікроклімат, підтримка колег.
Традиція (Tradition)	Повага до традицій, Смиренність	Корпоративна культура школи, спадкоємність.
Конформність (Conformity)	Самодисципліна, Ввічливість	Дотримання стандартів, субординація.
Безпека (Security)	Соціальний порядок, Безпека сім'ї	Стабільність закладу, фізична та психологічна безпека.

Таблиця Г.7. Приклад для карток з цінностями

2. Крок 2 (5 хв.): записати, як кожна з 3 базових цінностей реально проявляється у рішеннях тижня.
3. Крок 3 (5 хв.): перевірити відповідність. Питання: «Чи є розрив між тим, що я декларую, і тим, як я дію?»

Рефлексія у парах: поділитися одним відкриттям.

Вправа 2.2. Кейс «Соціальна відповідальність vs. оптимізація» (20 хв.)

ОМС пропонує скоротити 3 гуртки задля «оптимізації» витрат. Ці гуртки відвідують 45 дітей з малозабезпечених сімей. Керівник знає, що без цих гуртків ці діти перестануть отримувати позашкільну освіту взагалі. Як приймати рішення і як аргументувати позицію?

Алгоритм роботи з кейсом (за методом IDEAL, Bransford & Stein, 1984):

1. Identify: визначити суть управлінської проблеми (не симптому)
2. Define: сформулювати цінності, що конфліктують
3. Explore: знайти 3 варіанти дій (від «податися» до «відстояти»)
4. Apply: обрати рішення, що найбільш відповідає місії закладу
5. Look back: якими даними (ІЕ, NPS) ви обґрунтуєте рішення?

Заняття 3. Комунікативно-рефлексивний кластер: «Я слухаю, тому відчуваю» (1 год.)

Мета: учасники опановують технологію управлінського дорадництва, практикують активне слухання та рефлексивні питання як інструменти горизонтального лідерства.

Теоретичний мінімум (10 хв.)

Управлінське дорадництво. Дорадництво визначають як «консультативно-підтримувальну діяльність менеджера, спрямовану на допомогу суб'єкту (педагогу, учасникам освітнього процесу в закладі) в усвідомленні власної проблеми та виборі оптимальних шляхів її вирішення». Методологічно дорадництво спирається на концепцію *недирективного консультування* Карла Роджерса (Rogers, 1961) та *coaching-підхід* (Whitmore, 2009). Ключова відмінність від директивного управління: дорадник ставить питання, а не дає відповіді.

Браукманн і Пашіардіс (2011) у дослідженні директорів шкіл у 13 країнах ЄС виявили: *успішне спілкування у закладі залежить від відкритості, чесності, високого ступеня прозорості, вміння й здатності керівника слухати*. Ці якості утворюють ядро комунікативно-рефлексивного кластера.

Вправа 3.1. «Коуч-розмова»: тренінг дорадництва (25 хв.)

Роботи в трійках: Клієнт (педагог з реальною управлінською ситуацією) + Коуч (керівник-учасник) + Спостерігач (з чеклістом). Ротація через 8 хв.

Рівень дорадничої розмови	Питання-зразки для Коуча	Чого уникати
Прояснення ситуації (Goal)	<ul style="list-style-type: none"> – Що ви хочете досягти в цій ситуації? – Як виглядатиме «успіх» для вас? – Що найважливіше для вас зараз? 	Оцінювальних і риторичних питань; порад у цьому блоці
Аналіз реальності (Reality)	<ul style="list-style-type: none"> – Що відбувається зараз? Наскільки це серйозно? – Що ви вже пробували? – Хто ще залучений? Що вони думають? 	Зупинятися на пошуку «винних»
Варіанти (Options)	<ul style="list-style-type: none"> – Які можливості ви бачите? – Що ще можна зробити, якби не було обмежень? – Які ресурси у вас є? 	Нав'язування свого варіанту
Наміри і план (Will)	<ul style="list-style-type: none"> – Який варіант ви оберете? – Що конкретно ви зробите і коли? – Якою є ваша впевненість від 1 до 10? 	Поспішати до рішення

Таблиця Г.8. Модель GROW для управлінського дорадництва (Whitmore, 2009, адаптовано)

Вправа 3.2. Рефлексивний щоденник провідника (15 хв.)

Техніка «321»: після кожного заняття модуля записати в зошиті тренінгу:

- 3 речі, які я дізнався/дізналась сьогодні
- 2 речі, які я хочу застосувати у своїй практиці
- 1 питання, яке залишилося

Рефлексивний щоденник є обов'язковою частиною портфоліо-звіту (компонент підсумкового оцінювання).

Заняття 4. Організаційно-вольовий кластер: «Я веду крізь шторм» (1 год.)

Мета: учасники розвивають стратегічне мислення, практикують прийняття рішень в умовах невизначеності та будують план антикризової резильєнтності для свого закладу.

Теоретичний мінімум (10 хв.)

Резильєнтність в освіті. Концепт резильєнтності ЗПО визначається як «інституційна здатність зберігати якість освітніх послуг в умовах критичної соціальної нестабільності». За даними дослідження Mytsyk H., Balaban O. та ін. (Review of Education, 2025), заклади освіти з розвиненим організаційно-вольовим кластером керівника зберігали функціональність навіть в умовах окупації та бойових дій.

«М'яка сила» як інструмент організаційно-вольового кластера. На відміну від наказу і примусу, м'яка сила — це вплив через приклад, смислово-ціннісний контекст і відносини. **Nye J. S. Jr. (2004)** у концепції soft power у міжнародних відносинах описує механізм, який дисертаційне дослідження переносить в освітній менеджмент: *«лідер без примусу змінює поведінку інших через привабливість своїх цінностей та прикладів».*

Вправа 4.1. «Сценарний театр»: прийняття рішень у невизначеності (30 хв.)

Три команди отримують три кризових сценарії (картки). Кожна команда має 10 хв. на розробку плану дій, потім 5 хв. — презентація.

Сценарій	Ситуація	Питання для аналізу
БЛАКИТНИЙ: Бюджетна криза	ОМС повідомляє про скорочення фінансування закладу на 30% з нового бюджетного року. Термін: 3 тижні до рішення ради.	Які дані (IIE, NPS, RR) ви використаєте для захисту бюджету? Хто ваші союзники? Яким є план В (залучення ресурсів через партнерів)?
ЖОВТИЙ: Кадровий дефіцит	Три досвідчені педагоги повідомили про звільнення впродовж місяця. Вакантні позиції охоплюють ключові популярні гуртки. Новий навчальний рік — за 6 тижнів.	Як утримати вихованців (Retention Rate)? Які гнучкі формати можна запустити? Як залучити педагогів через партнерську мережу? М'яка сила: що скажете команді?
ЧЕРВОНИЙ: Форс-мажор («заклад без стін»)	Приміщення закладу отримало значні пошкодження і непридатне для занять. Інфраструктурний ремонт — щонайменше 4 місяці.	Алгоритм «заклад без стін»: де альтернативні майданчики? Який % програм перевести онлайн? Як зберегти NPS батьків ≥ 30 ?

	2000 вихованців очікують відновлення занять.	
--	--	--

Таблиця Г.9. Сценарії для вправи «Сценарний театр»

Вправа 4.2. «План резильєнтності» (20 хв.)

Кожен учасник складає персональний «План резильєнтності ЗПО» за шаблоном у зошиті тренінгу (матриця ризиків + стратегії реагування для 3 ключових ризиків). Є базою для портфоліо-звіту.

Заняття 5. Креативно-інноваційний кластер: «Я мислю новим» (1 год.)

Мета: учасники розвивають дизайн-мислення, практикують Agile-підходи до планування гурткової діяльності та розробляють ідею інноваційного партнерства.

Теоретичний мінімум (10 хв.)

GIG-освіта і STEM-освіта як драйвери інноваційного потенціалу.

Балабан О. К. (2026) встановлює теоретичні зв'язки технологій GIG-освіти і STEM-освіти з теорією «невимовного знання» Полані (Polanyi, 1966): позашкільня є природнім середовищем для набуття практичного досвіду, що не піддається формалізації в підручнику. Заклади ЗПО — це *царина GIG-освіти*, де кожен вихованець може «попробувати себе» в різних ролях і компетентностях.

Концепція Agile-менеджменту (Beck et al., 2001) в освіті означає ітеративне планування: замість жорсткого річного плану — короткі спринти (6–8 тижнів), регулярний перегляд пріоритетів, швидке реагування на зворотний зв'язок.

Вправа 5.1. «Інноваційний марафон»: дизайн-мислення (25 хв.)

Формат: Design Sprint (Knapp et al., 2016) у мікро-версії. 5 команд по 3 особи.

- Empathize (5 хв.): описати проблему одного конкретного вихованця або педагога, яку ваш заклад поки не вирішує
- Define (5 хв.): сформулювати «Як ми можемо...» (НМВ-питання)
- Ideate (5 хв.): 7 ідей за 5 хвилин без критики (метод «мозкового штурму»)
- Prototype (5 хв.): описати MVP (мінімально життєздатний проєкт) для кращої ідеї
- Present (5 хв.): презентація + зворотний зв'язок від тренера: «Як це корелює з показниками кваліметричної моделі?»

Вправа 5.2. «Партнерський пітч» (20 хв.)

Кожен учасник розробляє 3-хвилинний пітч (усна презентація) для потенційного партнера (бізнес / університет / ГО). Структура пітча: (1) Що робить ваш заклад унікальним; (2) Яку спільну цінність ви пропонуєте партнеру; (3) Конкретний проєкт партнерства; (4) Вимірюваний результат.

Заняття 6. Кейс-аналіз і синтез: «СКІТІМ в дії» (1 год.)

Мета: учасники інтегрують знання та навички чотирьох кластерів на матеріалі реальних управлінських ситуацій з педагогічного експерименту Балабана О. К.

Кейс А: Бердянський ПДМ — трансформація через провідницький потенціал

Контекст (за даними дисертаційного дослідження Балабана О. К., 2026):

- Заклад: Бердянський палац дітей та молоді, приморський регіон, близько 2000 вихованців
- Виклик: загроза бюджетного скорочення; відтік кадрів; критично низький соціальний вектор
- Дії: впровадження Agile; гібридизація 40% гуртків; 6 нових партнерств; NPS-моніторинг

Завдання для груп:

1. Проаналізувати, які кластери провідницького потенціалу використав керівник ЗПО насамперед
2. Визначити точку «управлінського резонансу»: коли і чому вона виникла
3. Запропонувати, що ще можна було зробити для прискорення розвитку соціального вектора
4. Спроекувати: «Як цей досвід застосувати до мого закладу?»

Кейс Б: Дорадницька місія керівника ЗПО (рольова гра)

Молодий педагог Оксана В. (2 р. стажу) відчуває, що її гурток «не йде»: відвідуваність падає, діти пасивні, батьки ставлять питання. Вона приходить до вас, директора, з написаною заявою про звільнення. Ви маєте 15 хвилин на розмову.

*Завдання: провести коуч-розмову за моделлю GROW (заняття 3).
Спостерігач фіксує у чекліст: які питання найбільш допомогли; коли керівник почав «давати поради» замість ставити питання.*

РОЗДІЛ 3. САМОСТІЙНА РОБОТА

Самостійна робота складає 2 академічні години. Завдання спрямовані на глибоке осмислення теоретичного матеріалу та підготовку практичного компонента портфоліо-звіту.

Завдання	Зміст	Форма звіту	Час
СР-1. Аналіз власного стилю	На основі профілю ДОП-44 (заняття 1): описати 2 реальні управлінські ситуації за останній місяць; проаналізувати, які кластери переважали; визначити, де виникали «управлінські дисонанси»	Рефлексивне есе «Мій управлінський профіль» (1–1,5 стор.)	40 хв.
СР-2. Аналіз успішного провідника	Прочитати кейс успішного керівника ЗПО з кейс-буку Додаток В дисертаційного дослідження Балабана О.(2026); визначити, які якості 4 кластерів проявив цей керівник; що можна запозичити	Аналітична записка (0,5–1 стор.) у зошиті тренінгу	30 хв.
СР-3. Читання наукового тексту	Прочитати один з текстів зі списку літератури (на вибір): Bass & Avolio (1994), Northouse (2019, відповідний розділ; зробити конспект у форматі «5 ключових ідей + 2 практичних висновки»	Конспект у зошиті тренінгу	30 хв.
СР-4. Цілепокладання	Розробити «Індивідуальний план розвитку провідницького потенціалу» на 6 місяців: 1 ціль по кожному кластеру у форматі SMART; конкретні дії; хто підтримає; як виміряти прогрес (KPI)	Матриця ІПР (4 цілі × 5 параметрів SMART) — є шаблон у зошиті тренінгу	20 хв.

Таблиця Г.10. Завдання для самостійної роботи (2 год.)

РОЗДІЛ 4. ОЦІНЮВАННЯ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

4.1. Система оцінювання

Оцінювання базується на принципі автентичності (authentic assessment): воно вимірює не заучені знання, а реальні зміни управлінської практики учасника. Загальна сума балів — 100.

Компонент	Вага	Що оцінюється	Критерії оцінювання
1. Портфоліо-звіт	50 б.	Самооцінка за кластерами (ДОП-44); Рефлексивний щоденник (6 записів); Індивідуальний план розвитку (ІПР); Аналіз реальної управлінської ситуації	Повнота (присутні всі компоненти) — 20 б.; Рефлексивна глибина (не описово, а аналітично) — 15 б.; Реалістичність плану (SMART-критерії) — 15 б.
2. Кейс-аналіз	30 б.	Письмовий аналіз управлінської ситуації: ідентифікація провідницьких кластерів; вибір та обґрунтування управлінського рішення; зв'язок з кваліметричними показниками ІЕ дисертаційного дослідження Балабана О. (2026).	Ідентифікація кластерів (точно/неточно) — 10 б.; Якість обґрунтування (наукові джерела) — 10 б.; Прагматичність (зв'язок з КРІ і даними) — 10 б.
3. Рефлексивне есе	20 б.	«Який я лідер після модуля?»: чим я відрізняюся від себе до модуля; що конкретно змінилося в моєму мисленні; один перший крок, що зроблю наступного тижня	Конкретність змін (не «навчився», а «буду ставити GROW-питання на нарадах») — 10 б.; Прив'язка до кластерів та цілей ІПР — 10 б.
ШКАЛА	100 б.	90–100 балів: відмінно; 75–89: добре; 60–74: задовільно; нижче 60: потребує доопрацювання	Оцінка ЄКТС: А(90–100), В(80–89), С(70–79), D(60–69), Е(50–59)

Таблиця Г.11. Система оцінювання тренінгового модуля

4.2. Кейс для підсумкового оцінювання

Ви — директор міського Клубу дитячої та юнацької творчості (КДЮТ). Заклад функціонує 27 років, має 420 вихованців, 28 педагогів. ОМС обговорює об'єднання вашого закладу з сусіднім ЦДЮТ (1050 вихованців) — формально «оптимізація». При об'єднанні, за підрахунками, 4 ставки педагогів скорочуватимуться, а 6 гуртків мають бути ліквідовані. Ваше завдання: підготувати стратегічну позицію керівника-провідника для переговорів з ОМС та публічного обговорення.

Структура відповіді (обсяг 2–3 сторінки або усна презентація 10 хв.):

- Ідентифікація: через призму яких кластерів провідницького потенціалу ви аналізуєте ситуацію?
- Дані: які показники ІЕ (NPS, RR, ІМС, КЯП, ОЗР) ви використовуєте для захисту? Де їх взяти і як обчислити?
- Стейкхолдер-аналіз: хто ваші союзники? Батьки, педагоги, партнери, медіа. Як залучити кожного?
- Аргументи: 5 ключових аргументів (за концептом «наб громади» і соціальної відповідальності ЗПО)

- План Б: якщо об'єднання неминуче — як зберегти максимальну якість освітніх послуг?
- Рефлексія: «Як цей кейс розвивав мій провідницький потенціал?»

4.3. Процедура захисту портфоліо-звіту

Захист відбувається у форматі «педагогічне ательє»: учасники об'єднуються у пари, по черзі представляють свій ІПР (4 хв.) і отримують структурований зворотний зв'язок за шаблоном «Are you SMART?» Тренер проводить загальне підсумкове обговорення.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основні наукові джерела

1. Балабан О. К. Організаційно-педагогічні засади формування менеджменту закладів позашкільної освіти: дис. ... д-ра філос. Запоріжжя: БДПУ, 2026.
2. Балабан О. К., Крижко В. В. The phenomenon of emergence in education management. Aarhus: Scholarly Publisher ICSSH, 2024.
3. Балабан О. К. Startup-менеджмент в позашкільній освіті // Неперервна освіта нового сторіччя. Запоріжжя, 2018.
4. Балабан О. К. Управлінське дорадництво в закладі позашкільної освіти як форма адаптації педагогічних працівників // Адаптивні процеси в освіті. Вип. 1 (4). Київ-Харків, 2022.
5. Балабан О. К. Заклади позашкільної освіти — царина Гіг-освіти // Контексти творчості Є. М. Хрикова. Полтава, 2025.
6. Балабан О. К. Менеджмент закладів освіти в еру Тік-Ток // Адаптивні процеси в освіті: 4-й Міжнар. форум. Київ: Юстон, 2025.
7. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторинг. Чернівці: Технодрук, 2009. 572 с.
8. Карамушка Л. М., Фелькель Т. Г. Лідерство в організації: аналіз основних підходів та важливість їх застосування в організаціях вищої освіти // Проблеми сучасної психології. 2013. № 2. С. 52–60.
9. Mytsyk H., Balaban O., Furmanova T. et al. Where it seems impossible: School education in the occupied and front-line territories of Ukraine // Review of Education. 2025. 13, e70062.
10. Bass B. M., Avolio B. J. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage Publications, 1994.
11. Beck K. et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: agilemanifesto.org.
12. Bransford J. D., Stein B. S. The IDEAL Problem Solver. New York: W. H. Freeman, 1984.
13. Burns J. M. Leadership. New York: Harper & Row, 1978.

14. Deci E. L., Ryan R. M. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. New York: Plenum Press, 1985.
15. Greenleaf R. K. Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press, 1977.
16. Hersey P., Blanchard K. H. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 3rd ed. Prentice Hall, 1977.
17. Knapp J., Zeratsky J., Kowitz B. Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days. Simon & Schuster, 2016.
18. Kolb D. A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall, 1984.
19. McClelland D. C. The Achieving Society. Princeton: Van Nostrand, 1961.
20. McGregor D. The Human Side of Enterprise. McGraw-Hill, 1960.
21. Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice. 8th ed. Sage Publications, 2019.
22. Nye J. S., Jr. Soft Power: The Means to Success in World Politics. Public Affairs, 2004.
23. Polanyi M. The Tacit Dimension. London: Routledge, 1966.
24. Rogers C. R. On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy. Boston: Houghton Mifflin, 1961.
25. Schwartz S. H. Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries // Advances in Experimental Social Psychology. 1992. Vol. 25. P. 1–65.
26. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York: Random House, 2012.
27. Whitmore J. Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose. 4th ed. London: Nicholas Brealey Publishing, 2009.

ДОДАТКИ. ІНСТРУМЕНТИ ТРЕНІНГОВОГО МОДУЛЯ

Додаток 1. Повна версія опитувальника ДОП-44

Опитувальник містить по 11 тверджень на кожний кластер. Шкала Лайкерта 1–5 (1—ніколи, 5—завжди). Сума балів по кластеру / 11 = середній бал (від 1 до 5). Нормативний профіль успішного керівника ЗПО (за педагогічним експериментом Балабана О. К., 2026): К-1 \geq 4.2; К-2 \geq 3.8; К-3 \geq 4.0; К-4 \geq 3.5.

№	Твердження	1	2	3	4	5
К-1. Ціннісно-орієнтаційний кластер						
1	Я чітко усвідомлюю і можу сформулювати місію свого закладу у 2-3 реченнях	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	У складних ситуаціях мої рішення завжди відповідають задекларованим цінностям	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Я відчуваю особисту відповідальність за соціальний вплив закладу на громаду	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Я регулярно обговорюю з педагогами ціннісні засади роботи закладу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Мені важливо, щоб наш заклад був корисним для дітей із різних соціальних груп	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6	Я відстоюю інтереси вихованців навіть коли це суперечить зручності адміністрації ОМС	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Я вважаю, що соціальна відповідальність ЗПО важливіша за фінансові показники	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Я регулярно цікавлюся думкою батьків і вихованців про якість наших послуг	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Мої дії як керівника відповідають принципам людиноцентризму та педагогічної етики	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Я прагну бути прикладом доброчесності для педагогічного колективу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Я відчуваю гордість за місію позашкільної освіти і транслюю це оточенню	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
К-2. Комунікативно-рефлексивний кластер						
1	Я регулярно запитую педагогів про їхні потреби і враховую відповіді у рішеннях	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Після складних ситуацій я аналізую свої дії та формулюю уроки для майбутнього	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Я здатен/здатна надати підтримку педагогу в усвідомленні його проблеми без нав'язування рішення	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	На нарадах я частіше ставлю питання, ніж даю відповіді	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Я помічаю емоційний стан педагогів і реагую на нього	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Я практикую активне слухання: перефразую, уточнюю, підтверджую розуміння	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Я веду рефлексивний щоденник або регулярно аналізую власну практику	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Я здатен/здатна давати педагогам розвивальний зворотний зв'язок (не критику, а підтримку зростання)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Я використовую конфліктні ситуації як можливість для розвитку команди	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Я відкрито визнаю власні помилки перед колективом	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Я регулярно проводжу індивідуальні зустрічі з педагогами (не лише адміністративні)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
К-3. Організаційно-вольовий кластер						
1	Я маю чітку стратегічну візію закладу на 3-5 років	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	В умовах кризи я зберігаю спокій і здатність до стратегічного мислення	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Я здатен/здатна відстоювати інтереси закладу перед ОМС з аргументами і наполегливістю	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Я не відступаю від стратегічних цілей під тиском поточних обставин	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Я швидко відновлююся після невдач і продовжую рух	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Я готовий/готова діяти в умовах невизначеності, не чекаючи ідеальних умов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Я регулярно аналізую ризики і маю плани реагування для основних з них	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Я здатен/здатна мобілізувати команду у кризовій ситуації без паніки і конфліктів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Я застосовую м'яку силу (приклад, натхнення) частіше, ніж директивне управління	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Я вмю делегувати повноваження і довіряти педагогам	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Я реалізую «управлінський резонанс»: мої цілі збігаються з прагненнями педагогів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
К-4. Креативно-інноваційний кластер						
1	Я ініціюю впровадження нових технологій і цифрових інструментів у роботу закладу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Я генерую нестандартні рішення для фінансових та кадрових обмежень	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3	Я регулярно шукаю та залучаю нових партнерів для розвитку закладу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Я використовую Agile або інші гнучкі підходи до планування	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Я заохочую педагогів до педагогічних експериментів і нових підходів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Я регулярно вивчаю зарубіжний досвід позашкільної освіти	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Я маю план розвитку цифрової зрілості закладу	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Я здатен/здатна розробити та захистити грантовий проєкт	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Я сприймаю невдалі інновації як цінний досвід, а не поразку	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Я бачу заклад як «хаб громади» і будую відповідну стратегію	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Я вмію «упаковувати» ідеї у формат пітча для потенційних партнерів	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Таблиця Г.12. Повна версія діагностичного опитувальника ДОП-44 (Балабан О. К., 2026)

Додаток 2. Шаблон Індивідуального плану розвитку (ІПР)

Кластер	Поточний бал (ДОП-44)	Цільовий бал (6 міс.)	SMART-ціль (конкретна)	Дії (3–5 кроки)	Індикатор успіху
К-1 Ціннісно-орієнт.	___/5	___/5			
К-2 Комунікат.-рефл.	___/5	___/5			
К-3 Організац.-вол.	___/5	___/5			
К-4 Креативно-інн.	___/5	___/5			

Таблиця Г.13. Шаблон Індивідуального плану розвитку провідницького потенціалу (ІПР)

Додаток 3. Чекліст спостерігача для вправи 3.1 «Коуч-розмова»

Індикатор поведінки	Так (1)	Ні (0)	Примітка
Почав(ла) з відкритого питання (не закритого)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Використав(ла) перефразування хоча б 2 рази	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Не перебивав(ла) клієнта більш ніж на 5 сек.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Чекав(ла) паузу після запитання (не поспішав(ла))	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Не давав(ла) поради у блоці «Goal» та «Reality»	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Задав(ла) хоча б одне запитання на метарівні («Що важливіше для вас у цьому?»)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Завершив(ла) розмову з конкретним кроком від Клієнта	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Клієнт виглядав(ла) більш впевненим(ою) наприкінці	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
РАЗОМ балів / 8 = % ефективності коуч-розмови			

Таблиця Г.14. Чекліст спостерігача для коуч-розмови

Додаток 4. Матриця управлінського резонансу (самооцінка)

Заповнюється після завершення тренінгового модуля та повторно через 6 місяців реалізації ІПР.

Умова управлінського резонансу	Бал до модуля (1-10)	Бал через 6 міс. (1-10)	Дії для підвищення
Провідницький потенціал керівника (сума кластерів К-1–К-4)	___	___	
Ціннісна спільність з педагогічним колективом	___	___	
Наявність стратегічної візії ЗПО, поділеної командою	___	___	
Системний зворотний зв'язок (NPS, CSI, рефлексія)	___	___	

Підтримка ОМС та зовнішніх партнерів	—	—	
Показник ПЕ (інтегральний індекс ефективності)	—	—	
Загальний рівень управлінського резонансу	—/60	—/60	

Таблиця Г.15. Матриця управлінського резонансу (за концептом Балабана О. К., 2026)

Додаток Д

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

«СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ

ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ»

Розроблено на основі дисертаційного дослідження:

*«Організаційно-педагогічні засади формування системи менеджменту
закладів позашкільної освіти»*

Укладач: Балабан О. К.

Наук. керівник: к-т пед. наук, проф. В. В. Крижко

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ
ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

Традиційна модель управління закладом позашкільної освіти в Україні формувалася в умовах централізованої системи радянського зразка і ґрунтувалася на принципах жорсткої ієрархії, директивного планування та адміністративного контролю. Балабан О. К. (2026) у своєму дисертаційному дослідженні науково обґрунтував вичерпність цієї лінійної моделі та необхідність переходу до синергетичної парадигми, де заклад розглядається як *складна самоорганізована екосистема*, чутлива до зовнішніх і внутрішніх флуктуацій.

Реформа децентралізації кардинально змінила інституційне середовище функціонування ЗПО. Передача управлінських функцій від районних до рівня об'єднаних територіальних громад (ОТГ) створила принципово нову конфігурацію владних відносин: заклад тепер підзвітний і підпорядкований ОМС, які одночасно є засновниками, фінансистами та стратегічними партнерами.

Аналіз зарубіжного досвіду дозволяє виокремити три провідні моделі стратегічного управління позашкільною (неформальною) освітою в умовах децентралізації та їх відповідності до умов України.

Фінська модель: муніципальна автономія та learning hub

Фінляндія є світовим лідером у децентралізації освіти. Muukka & Leppänen (2020) у дослідженні фінського afterschool та клубної освіти (Kerhotoiminta) фіксують ключовий принцип: муніципалітет визначає *стратегічні пріоритети*, а заклад самостійно обирає методи їх досягнення. Кожен фінський муніципалітет має локальний освітній план (OPS), що корелює із закладом. Аналог в Україні — стратегія розвитку ЗПО, узгоджена зі Стратегічним планом розвитку ОТГ.

Польська модель: позашкілля в структурі ОТГ (Centrum Kultury i Sztuki)

У Польщі після децентралізації 1999 р. позашкільні заклади стали невід'ємною частиною gmina (громади). Śliwerski (2018) описує модель Centrum Kultury i Sztuki як «третє місце» між домом і школою. Ключова технологія: *participatory budgeting* (бюджет участі), де громада голосує за пріоритети позашкільної освіти.

Американська модель: After-School Alliance та результатомоорієнтоване бюджетування

США застосовують Results-Based Accountability (RBA) (Friedman, 2005) — систему звітності, де бюджетне фінансування прямо пропорційне вимірюваним результатам для дітей. Для ЗПО це означає: отримуєш фінансування — демонструєш Retention Rate > 80% і NPS батьків > 30.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗПО: МЕТОДОЛОГІЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Стратегія розвитку ЗПО не є формальним документом-звітом. За Балабаном О. К. (2026), це «інструмент управлінського резонансу» — конвергенції цілей організації та індивідуальних траєкторій її учасників. Пропонований алгоритм складається з 7 етапів і відповідає циклу PDCA.

Етап	Назва	Зміст діяльності	Відповідальний	Термін
1	Ситуаційний аналіз	PEST-аналіз зовнішнього середовища; SWOT у форматі матриці (сильні сторони, слабкості, можливості, загрози); аналіз сайтів ОМС та конкурентного середовища	Комісія з системи внутрішнього моніторингу якості освіти в ЗПО	Лютий–Березень
2	Стейкголддер-аналіз	Картування стейкголддерів: ОМС, батьки, партнери (бізнес, НГО, університети), ДСЯО; встановлення їхніх очікувань (NPS, фокус-групи)	Керівник + методист	Березень
3	Місія і візія	Формулювання місії (1-2 речення, змістовно прив'язана до громади); візії до 2030 р.; цінностей закладу	Педагогічна рада	Квітень
4	Стратегічні цілі	Формулювання 3–5 стратегічних цілей за SMART; розподіл за трьома векторами ПЕ (організаційний, педагогічний, соціальний); каскадування до операційних КРІ	Керівник + комісія з системи внутрішнього моніторингу якості освіти в ЗПО	Квітень–Травень
5	Операційний план	Перелік заходів, відповідальних, ресурсів і термінів для кожної цілі; бюджет (з урахуванням фінансування ОМС та залучених ресурсів)	Заступник з виховної роботи	Травень–Червень
6	Система моніторингу	Діагностично-моніторинговий інструментарій ПЕ (24 показники); dashboard для керівника; цикл вимірювання (щомісячно, щосеместрово, щорічно); порогові значення для прийняття рішень	Комісія з системи внутрішнього моніторингу якості освіти в ЗПО	Вересень
7	Публічна звітність	Щорічний відкритий ПЕ-звіт (у форматі, доступному для батьків і громади); презентація для ОМС; оновлення сторінки сайту ЗПО	Керівник	Червень

Таблиця Д.1. Алгоритм розробки стратегії розвитку ЗПО (7 етапів, цикл PDCA)

На підставі аналізу Стратегії розвитку позашкільної освіти (Биковська О. В., 2018), моніторингового дослідження ДСЯО (2024), даних Всеукраїнського соціологічного дослідження DECIDE (2025) та дисертаційного дослідження Балабана О. К. (2026) складено узагальнену матрицю SWOT.

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
<ul style="list-style-type: none"> – Широка мережа ЗПО (понад 1200 закладів по Україні), {sz:10} – Унікальна педагогічна компетентність і гнучкість програм – Наявність досвідчених педагогів-практиків у гуртках – Висока соціальна затребуваність (особливо в умовах воєнного стану) – Можливість вибудовувати нестандартні партнерства з бізнесом і НГО 	<ul style="list-style-type: none"> – Формальний підхід до планування (переважає «папірцева» звітність) – Низький ІЦЗ (цифрова зрілість): значна частина ЗПО — нижче 4 балів (DigiComp) – Фінансова залежність від місцевого бюджету: вразливість при зміні пріоритетів ОМС – Відплив кваліфікованих педагогів через низьку оплату праці – Слабкі комунікативні стратегії: громада «не знає», що робить ЗПО
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
<ul style="list-style-type: none"> – Концепція МОН (2025–2030): 4 нових стратегічних напрямів розвитку позашкільної освіти 	<ul style="list-style-type: none"> – Дефіцит місцевих бюджетів — ризик ліквідації або оптимізації закладів – Відсутність захисту ЗПО від зміни форми власності при нових керівниках ОМС

<ul style="list-style-type: none"> – Новий Закон (2026): право ОМС встановлювати надтарифні виплати педагогам – Зростання кількості громад зі стратегіями розвитку освіти (за даними DECIDE, 2025) – Міжнародні донори (UNICEF, EU, World Bank): фінансування відновлення освіти – Цифровізація: EdTech-ринок, гранти МОН на STEM-обладнання 	<ul style="list-style-type: none"> – Приватний сектор освітніх послуг: конкуренція без рівних умов – Демографічний спад та міграція дітей через воєнний стан – Кіберризика при переході до цифрового управління без відповідних компетентностей
--	--

Таблиця Д.2. SWOT-матриця позашкільної освіти в умовах децентралізації (2025–2026 рр.)

На відміну від традиційного річного плану роботи, стратегія розвитку є середньостроковим документом (3–5 років) із горизонтом візії до 2030 р. Нижче наведено рекомендовану структуру:

1. Титульний лист і загальні відомості про заклад (місія, тип, засновник, мережа)
2. Аналіз поточного стану: базовий вимір ПЕ (діагностично-моніторинговий інструментарій); SWOT; аналіз сайту ОМС та порівняння пріоритетів
3. Стейкхолдер-аналіз: карта зацікавлених сторін із оцінкою їхнього впливу та інтересів
4. Місія, візія, цінності: затверджені педагогічною радою і опубліковані на сайті
5. Стратегічні цілі та KPI (24 показники) по трьох векторах
6. Операційний план: заходи, відповідальні, ресурси, терміни
7. Фінансова модель: структура надходжень (субвенція ОМС + залучені + власні)
8. Система моніторингу та оцінювання: ПЕ-dashboard, цикл звітності, публічний звіт
9. Ризики та плани реагування (матриця ризиків)
10. Додатки: сайт ЗПО, партнерські угоди, анкети для NPS/CSI

РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ВЕБ-ПРИСУТНОСТІ ЗПО ТА ОМС ЯК ДЗЕРКАЛО СТРАТЕГІЧНОГО МИСЛЕННЯ

Сайт ЗПО є не просто інформаційним ресурсом — це *публічна декларація стратегічного мислення* керівника. Аналіз сайтів 12 закладів з емпіричної бази дослідження Балабана О. К. та 8 ОТГ виявив кардинальну диспропорцію між декларованими стратегічними цілями та реальним інформаційним змістом.

Аналіз проводився за 5-компонен

За чеклістом, розробленим на основі вимог ДСЯО до відкритості та прозорості ЗПО, рамки DigComp 2.2 та індикаторів соціального вектора діагностично-моніторингово інструментарію (Пз.1.4 — індекс прозорості управління).

Компонент сайту	Що свідчить про стратегічне мислення	Бал (0–10)	Вага в ІПУ
Місія та стратегія розвитку	Публічно розміщена стратегія; місія у зрозумілому форматі; візія до 2030 р.; зв'язок з планом ОМС	0–10	25%
Відкритий звіт ПЕ / звіт керівника	Річний публічний звіт; числові показники (Retention Rate, NPS, ІЦЗ); динаміка за роками	0–10	25%
Освітні програми та гуртки	Детальні програми онлайн; розклад; вікові групи; STEM/GIG/інклюзивний вимір; можливість запису онлайн	0–10	20%
Партнерська мережа	Публічний перелік партнерів; угоди; спільні проекти; посилання на ОМС, університети, бізнес-партнерів	0–10	15%
Цифрова доступність та комунікація	Версія для слабозорих; мобільна адаптивність; зворотний зв'язок; чат/бот; активні соцмережі	0–10	15%

Таблиця Д.3. Чекліст аналізу сайту ЗПО (компонент Пз.1.4)

Нижче наведені результати вибіркового аналізу сайтів закладів, що входять до емпіричної бази дослідження Балабана О. К., та аналогічних закладів інших громад.

Заклад (тип, ОТГ)	Місія/Стратегія	Відкр. звіт	Програми online	Партнери	Цифр. доступн.	ІПУ (сер.)	Висновок
КПДЮ (Київ)	8	7	9	8	8	8.0	Лідер прозорості
Сумський ОЦПО та РТМ	9	8	8	7	7	7.8	Публікує стратегію 2021–2025
НЕНЦ (Київ, нац.)	7	6	8	9	7	7.4	Сильна партнерська мережа
Бердянський ПЦМ	6	5	7	6	6	6.0	Базовий рівень, зона зростання

Рівненський ПДМ	4	3	6	5	5	4.6	Критична відкритість, потрібне оновлення
Середнє по вибірці (n=12)	5.8	4.9	6.7	5.5	5.3	5.6	Нижче нормативу 6.1

Таблиця Д.4. Аналіз сайтів ЗПО (вибіркові дані, 2025 р.)

Висновок. Ключова проблема: показник відкритого звіту (4.9 — найнижчий серед усіх компонентів) свідчить, що абсолютна більшість ЗПО не публікує числових результатів своєї діяльності. Це підтверджує центральний тезис: домінування формальної звітності замість data-driven management. Найвищий показник — програми online (6.7), що свідчить про усвідомлення попиту на інформацію з боку батьків.

Важливим індикатором партнерського потенціалу є місце ЗПО в офіційних документах та сайтах ОТГ. Аналіз 8 ОТГ різних регіонів України виявив три типові моделі.

Модель	Характеристика	ОТГ / приклад	Рекомендації для керівника ЗПО
АКТИВНА: ЗПО — пріоритет стратегії ОТГ	Стратегія розвитку громади включає окремий розділ з позашкільної освіти; ЗПО фінансується як «hab громади»; публічний звіт ЗПО є частиною звіту ОМС	Чернівецька МТГ (7 ЗПО), Сумська ОТГ (ОЦПО та РТМ зі стратегією до 2025 р.)	Включати ПЕ-дані до звіту для ОМС; пропонувати спільні проекти; використовувати бюджет участі
ПАСИВНА: ЗПО є, але поза стратегією	Заклад фінансується з «залишкового» бюджету; в стратегії ОТГ відсутній як суб'єкт; партнерство ситуативне	Більшість ОТГ середніх міст та ОТГ сільського типу (за даними DECIDE, 2025)	Активне лобювання через Асоціацію міст; презентація ПЕ орад; реалізація спільних проектів
РИЗИКОВА: ЗПО — об'єкт оптимізації	ОМС розглядає ЗПО як витратне навантаження; загроза ліквідації; відсутнє стратегічне обґрунтування потреби	Ряд ОТГ, що утворилися після 2020 р.; деякі прифронтові ОТГ (за даними АМУ)	Терміново розробити ПЕ-звіт із обґрунтуванням соціальної ролі ЗПО; залучити батьківську громаду до захисту

Таблиця Д.5.. Моделі відображення ЗПО у стратегіях ОТГ

РОЗДІЛ 4. ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЗПО

Сумський обласний центр позашкільної освіти та роботи з талановитою молоддю (ОЦПО та РТМ) є одним із небагатьох ЗПО України, що публічно розміщує стратегію розвитку (2021–2025) на офіційному сайті. Аналіз цього кейсу дозволяє виявити як сильні практики, так і обмеження, подолання яких забезпечить більш ефективну модель.

Позитивні практики Сумського ОЦПО та РТМ

- Публічна Стратегія розвитку на 2021–2025 рр. розміщена у відкритому доступі
- Освітня програма на 2024–2025 н.р. публічно доступна
- Налагоджена співпраця з STEM-коворкінгом педагогів; регіональні методичні семінари
- Посилання на ключових партнерів: НЕНЦ, УДЦПО, Сумська ОДА, ІМЗО

Зони розвитку (рекомендації за кваліметричною моделлю)

- Відсутній публічний кількісний звіт з ІЕ: не вказані Retention Rate, NPS, ІЦЗ — ІПУ за компонентом «Відкритий звіт» \approx 6 балів
- Стратегія не містить числових КРІ із порогоми прийняття рішень; відсутні формати для батьків
- Сайт не адаптований для мобільних пристроїв (цифровий компонент ІПУ \approx 7 балів)
- Рекомендація: впровадити dashboard ІЕ на сайті; публікувати щорічний звіт у форматі «До / Після»

Сумський ОЦПО та РТМ демонструє сформований аксіологічний кластер (ціннісно-орієнтаційний — стратегія є, публічна) та частково — технологічний. Проте соціальний вектор ІЕ потребує підсилення через впровадження NPS-опитування батьків та механізму «бюджет участі».

Кейс дисертаційного дослідження Балабана О. К. Бердянський палац дітей та молоді (ПДМ) функціонує в умовах релокації. В умовах воєнного стану заклад зіштовхнувся з триваючою загрозою фінансової оптимізації та частковою втратою кадрового потенціалу.

Управлінські рішення, що забезпечили трансформацію. По-перше, впровадження *Agile-менеджменту* у планування гурткової діяльності: щомісячний перегляд пріоритетів, актуалізація річного плану в складних умовах релокації. По-друге, переведення 40% гуртків у гібридний (очно-онлайн) формат — ключовий чинник зростання ІЦЗ. По-третє, укладення 6 нових партнерських угод із НГО та закладами освіти, що підвищило ОЗР з 4% до 11%. Нарешті, запровадження

щосеместрового NPS-опитування батьків через Google Forms забезпечило систематичний зворотний зв'язок.

Чернівецька міська територіальна громада — один із небагатьох прикладів, де позашкільна освіта системно інтегрована у стратегічне планування ОМС. 7 закладів ЗПО входять до єдиної освітньої мережі громади (108 закладів). Рішеннями ради (№ 2018, 2019, 2020 від 07.11.2024) затверджено нові статuti ЗПО із підвищенням управлінської автономії.

Управлінські практики Чернівецької МТГ

- Формування оптимальної мережі ЗПО на підставі аналізу потреб громади
- Упровадження електронного документообігу між ЗПО та ОМС
- Виконання Програми національно-патріотичного виховання (2024–2025) у координації між школами та ЗПО
- Забезпечення безпечного освітнього середовища — координований захист по всій мережі
- Публічна звітність: «Підсумки роботи галузі освіти» розміщується на сайті ОМС щороку

РОЗДІЛ 5. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЗА КВАЛІМЕТРИЧНОЮ МОДЕЛЛЮ: ПРАКТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ

Карта стратегічних ризиків ЗПО в умовах децентралізації

Стратегічне планування без аналізу ризиків — декларація намірів, а не управлінський документ. Нижченаведена матриця ризиків розроблена на основі SWOT-аналізу, даних ДСЯО (2024) та кейсів дисертаційного дослідження Балабана О. К.

Ризик	Вектор ПЕ	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Рейтинг R=П×В	Стратегія реагування
Скорочення фінансування ОМС	Організаційний	4	5	20 (висок.)	Диверсифікація фондів (ОЗР≥10%); формування резервного фонду; лобювання через АМУ; публічний ПЕ-звіт як аргумент
Відплив кваліфікованих педагогів	Педагогічний	4	4	16 (висок.)	Надтарифні виплати (Закон 2026); програма розвитку провідницького потенціалу педагогів; ІСП > 0.85

Демографічний спад у ОТГ	Педагогічний	3	4	12 (серед.)	Розширення вікового діапазону; GIG-освіта для молоді 17–25 р.; ЗПО як хаб дорадництва
Кіберінцидент / витік даних	Організаційний (цифровізація)	2	5	10 (серед.)	Аудит NIST CSF; навчання педагогів кібергігієни; резервне копіювання; ПКІБ
Зміна керівника ОМС / нові пріоритети	Соціальний	3	3	9 (серед.)	Інституційна пам'ять (сайт, угоди, публічний ПЕ-звіт); залучення батьківської громади; NPS > 50 як захист

Таблиця Д.6. Матриця стратегічних ризиків ЗПО в умовах децентралізації

Фінансова модель стратегічного плану ЗПО

Фінансова стійкість є ключовим компонентом організаційного вектора ПЕ (показник П_{1.1.2} — індекс фінансової стабільності). Стратегія розвитку має містити триканальну модель фінансування.

Канал фінансування	Джерело	Показник ІФС (норматив)	Стратегічні дії для зростання
Базовий: субвенція ОМС	Місцевий бюджет ОТГ (ст. 89 Бюджетного кодексу)	60–75% (типово)	Публічний ПЕ-звіт як обґрунтування; лобювання через батьківську раду; порівняння з іншими ОТГ
Партнерський: ресурси від партнерів	Підприємства, ГО, університети, церкви	ОЗР ≥10%	Реєстр партнерів; щорічна «ярмарок партнерств»; міжнародні гранти
Власний: платні послуги, заходи	Благодійні внески (оформлені належним чином, згідно законодавству); оренда; фестивалі; Online-курси	ІФС ≥0.20	Маркетинг освітніх послуг (NPS > 30 — рушій сарафанного маркетингу); цифровий маркетинг
Програмний: державні та міжнародні конкурси	МОН (конкурс «Джерело творчості»), STEM-гранти), МКІП, EU, USAID, UNICEF	+ кожен виграний грант	Призначення відповідального за гранти та фандрайзинг; участь у конкурсах МОН; партнерство з МАН

Таблиця Д.6. Чотириканальна фінансова модель ЗПО (за матрицею СКІПМ)

Інструменти партисипативного стратегічного планування

Синергетична парадигма Балабана О. К. передбачає, що стратегія — не документ керівника, а результат «управлінського резонансу» між усіма учасниками освітнього процесу. Пропоновані інструменти реалізують цей принцип.

Форсайт-сесія «Позашкілля 2030» (2–3 год.)

Учасники: керівник, педагоги, представники батьківської ради, партнери, представник ОМС. Формат: світове кафе (World Café) — ротаційне обговорення за 4 столами: (1) Наші сильні сторони; (2) Потреби громади; (3) Виклики та загрози; (4) Можливості для розвитку. Результат: матриця пріоритетів, що стає основою для SMART-цілей стратегії.

Партнерська рада ЗПО (постійно діюча)

Аналог advisory board у корпоративному секторі. Склад: 5–7 представників ключових стейкхолдерів (ОМС, бізнес, університет, батьки, ГО). Функція: стратегічний нагляд, оцінка ПЕ-звіту, рекомендації щодо пріоритетів. Форма: засідання раз на квартал; між засіданнями — онлайн-чат.

Бюджет участі громади для ЗПО

На підставі польського досвіду (Centrum Kultury i Sztuki): щороку виділяти 5–10% бюджету ЗПО (у погодженні з ОМС) для реалізації проєктів, обраних батьківською громадою голосуванням. Платформа: Google Forms або Вайбер-опитування. Критерій прийнятності: проєкт має відповідати хоча б одному з КРІ діагностично-моніторингового інструментарію.

РОЗДІЛ 6. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗА ТИПАМИ ЗПО ТА ОТГ

Диференційовані рекомендації за типом ЗПО

Стратегічне планування не є універсальним процесом. Розмір закладу, тип ОТГ, рівень ПЕ та наявний провідницький потенціал керівника визначають специфіку стратегії.

Тип ЗПО	Особливості умов	Пріоритет стратегії	Ключові КРІ (перший рік)
Національний	Державні заклади; великий масштаб; ресурси методичного лідерства; міжнародна мережа	Стандартизація та тиражування кращих практик; регіональна мережа ЗПО; міжнар. партнерства	ІМС ≥ 5.0 ; ІЦЗ ≥ 8.0 ; Retention Rate $\geq 90\%$; публікація кейс-бука для ЗПО України
Обласний	Підпорядкування ОДА/ОМС; методична функція для районних ЗПО; широкий охоплення	STEM-коворкінг; регіональний dashboard; поширення кваліметричної моделі на ЗПО регіону	ІЦЗ ≥ 7.0 ; ОЗР $\geq 15\%$; Retention Rate $\geq 85\%$; регіональний ПЕ-рейтинг
Міський	Залежність від міського бюджету; конкуренція з приватним сектором; потреба у видимості	NPS > 40 ; участь у бюджеті участі ОМС; партнерство з місцевим бізнесом	NPS ≥ 40 ; ІЦЗ ≥ 6.0 ; ОЗР $\geq 10\%$; Retention Rate $\geq 82\%$
Районний	Обмежені ресурси; широке охоплення — кілька сіл; висока залежність від однієї-двох ключових осіб	Моделі «заклад без стін»; візні гуртки; дистанційні програми; партнерство зі школами	Retention Rate $\geq 75\%$; КОЗ ≥ 6.0 ; СПМ $\geq 40\%$; сайт із публічною місією

Таблиця Д.7. Диференційовані стратегічні пріоритети за типом ЗПО

Рекомендації для ОМС: стратегічне партнерство з ЗПО

Відповідно до ст. 32 Закону «Про місцеве самоврядування в Україні», ОМС зобов'язані сприяти позашкільній освіті. Проте, як зафіксовано у звіті АМУ (2019) і підтверджено дослідженням DECIDE (2025), реальна підтримка ЗПО з боку ОМС часто залишається декларативною через «вузьке сприйняття позашкільної освіти як дозвілля».

- Включати ЗПО як окремий суб'єкт до Стратегії розвитку освіти ОТГ (не лише як «заклад», а як «хаб громади» із вимірюваними соціальними результатами)
- Запровадити результатоорієнтоване фінансування ЗПО: обсяг субвенції пов'язати з публічним ІІЕ-звітом (RVA-підхід, досвід США)
- Використовувати нові повноваження Закону 2026 року: встановлювати надтарифні виплати кращим педагогам позашкільля
- Включати ІІЕ-дані ЗПО до щорічного публічного звіту ОМС про стан освіти громади
- Запровадити конкурс «Кращий хаб громади» серед ЗПО ОТГ зі стимулюванням переможців
- Підтримати впровадження «бюджету участі» для пріоритизації освітніх послуг ЗПО

Рекомендації для ДСЯО та МОН

- Включити ІІЕ-показники (Retention Rate, NPS, ІЦЗ) до переліку обов'язкових індикаторів інституційного аудиту ЗПО
- Розробити та затвердити Типову методику стратегічного планування ЗПО як нормативний додаток до Концепції 2025–2030
- Запустити національний реєстр ІІЕ-показників ЗПО — публічна платформа порівняльного аналізу (бенчмарк)
- Підтримати тренінговий модуль Балабана О. К. «Розвиток провідницького потенціалу керівника» як обов'язковий для підвищення кваліфікації керівників ЗПО

- Впровадити практику «кейс-буків» успішного управлінського досвіду ЗПО в умовах децентралізації та воєнного стану

РОЗДІЛ 7. ПРАКТИЧНІ ЗРАЗКИ ДОКУМЕНТІВ

Зразок місії та візії ЗПО

Місія має бути короткою, зрозумілою батькам і дітям, та одночасно — стратегічно значущою для ОМС. Нижче — три варіанти для ЗПО різного типу.

Тип ЗПО	Місія (формулювання)	Візія 2030
Міський ПДМ	«Ми відкриваємо унікальний потенціал кожної дитини і перетворюємо нашу громаду на місце, де дітям цікаво рости.»	До 2030 р. — лідер неформальної освіти регіону: Retention Rate > 90%, NPS > 60, 15+ активних партнерів
Обласний центр	«Ми — регіональний хаб розвитку талантів, де освіта виходить за межі стін і стає силою громади.»	До 2030 р. — платформа регіональної мережі з 30+ ЗПО; ПЕ > 8.5; щорічний освітній фестиваль
Сільський / районний ЦДТ	«Ми — серце нашої громади: місце, де кожна дитина може знайти себе, а кожна родина — підтримку.»	До 2030 р. — «заклад без меж»: 5+ виїзних майданчиків, 3+ онлайн-програми, СПМ > 60%

Таблиця Д.8. Зразки формулювання місії та візії ЗПО

Зразок SMART-цілей для стратегії ЗПО

SMART-формат: Specific (конкретна), Measurable (вимірювана), Achievable (досяжна), Relevant (актуальна), Time-bound (обмежена у часі). Цілі каскадуються від стратегічних до операційних КРІ діагностично-моніторингового інструментарію.

Вектор	Стратегічна мета (SMART)	КРІ (кваліметрична модель)	Термін
Орг. вектор	Підвищити індекс цифрової зрілості (ІЦЗ) закладу з поточного рівня 5.2 до 7.0 балів за рамкою DigiComp 2.2 за рахунок запровадження dashboard ПЕ та автоматизації 3 адміністративних процесів	ІЦЗ ≥ 7.0 ; САП $\geq 60\%$; Dashboard — режим live	Грудень 2026
Пед. вектор	Підвищити коефіцієнт утримання вихованців (Retention Rate) з 79% до 85% шляхом впровадження портфоліо-методу КОЗ і щосеместрового CSI-опитування	RR $\geq 85\%$; КОЗ ≥ 6.5 ; CSI ≥ 7.5	Червень 2027
Соц. вектор	Досягти NPS батьків не нижче 40 та підписати 5 нових партнерських угод з підприємствами та ГО громади до кінця 2026 р.	NPS ≥ 40 ; КЯП ≥ 20 ; ОЗР $\geq 12\%$	Грудень 2027

Таблиця Д.9. Зразки SMART-цілей стратегії розвитку ЗПО за векторами діагностично-моніторингового інструментарію

Зразок структури публічного річного ПЕ-звіту

Публічний ПЕ-звіт є основним інструментом соціального вектора кваліметричної моделі (показник П_{3.1.4} — індекс прозорості управління). Рекомендований обсяг: 4–6 сторінок у форматі «доступна аналітика».

- Вступне слово керівника (½ стор.): «Що змінилося за рік» — три ключові досягнення, одна відкрита проблема
- Ми у цифрах: 5 основних числових показників (охоплення, RR, NPS, кількість гуртків, партнерів)
- ПЕ-дашборд: три вектора з балами і порівнянням з попереднім роком (діаграма або таблиця)
- Наші вихованці: 3–5 конкретних історій досягнень (із дозволу батьків); результативність конкурсів
- Партнери і ресурси: хто підтримав заклад (перелік партнерів); залучені ресурси у форматі «завдяки партнерству»
- Проблеми і плани: 2–3 конкретні виклики та конкретні плани щодо їх подолання у наступному році
- Запрошення до партнерства: контакти для майбутніх партнерів; QR-код на анкету NPS для батьків

РОЗДІЛ 8. СТРАТЕГІЧНЕ БАЧЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЗПО ДО 2030 Р.

Мегатренди, що визначатимуть розвиток ЗПО

Стратегічне планування завжди є функцією передбачення. На основі аналізу Концепції МОН (2025–2030), дисертаційного дослідження Балабана О. К., тенденцій DECIDE та Всесвітньої доповіді ЮНЕСКО «Rethinking Education» (2021) виокремлено 5 мегатрендів.

Мегатренд	Зміст для ЗПО	Дії
1. Цифровізація освіти	EdTech-ринок зростає на 15–20% щороку; AI-репетитори; онлайн-гуртки; цифрові портфоліо; VR/AR у позашкільній творчості	Організаційний вектор ПЕ: ПЦЗ — стратегічний пріоритет до 2030 р.
2. GIG-освіта та мікро-навчання	Короткі, модульні, практикоорієнтовані програми — запит від молоді 12–25 р.; «пробування» різних сфер перед вибором профілю	GIG-освіта як функція ЗПО; тісний зв'язок із теорією «невимовного знання» Полані

3. ЗПО як центр психологічної реабілітації	Воєнний стан і постконфліктне відновлення: зростаючий запит на терапевтичні, арт-терапевтичні та спортивні програми для дітей, що пережили травму	Соціальна відповідальність ЗПО: «демаргіналізація», «терапевтичне середовище»; хаб громади
4. Мережевий менеджмент та консорціуми ЗПО	ОМС формують мережі закладів; консорціуми ЗПО + школи + бібліотеки; спільні ресурси, педагоги, простори	Спільнодійні засади СКІТІМ; партнерська мережа (Пз.2); соціальний вектор ІЕ
5. Результатоорієнтоване фінансування	ОМС в умовах дефіциту бюджету вимагатимуть доказів ефективності; зростає значення публічних ІЕ-звітів як обґрунтування фінансування	ІЕ як управлінська мова для діалогу з ОМС; data-driven management

Таблиця Д.10. П'ять мегатрендів розвитку позашкільної освіти до 2030 р.

Бачення: ЗПО-2030 як архітектор людського капіталу громади

Дисертаційне дослідження Балабана О. К. формулює нову роль ЗПО: не просто «заклад дозвілля», а «автономна самоорганізована система — суб'єкт творення інтелектуального капіталу нації». Ця трансформація потребує зміни управлінської парадигми на всіх рівнях: від кабінету директора до засідань ради ОМС.

ВИСНОВКИ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ

За результатами проведеного аналізу, синтезу наукових джерел та практичних кейсів сформульовано такі ключові висновки.

- Децентралізація докорінно змінила управлінське середовище ЗПО, надавши ОМС повноваження засновника і стратегічного партнера, створивши сприятливе нормативне підґрунтя для реальної автономії закладів.
- Стратегічне планування ЗПО ефективне лише в умовах переходу від формальної звітності до data-driven management
- Аналіз сайтів ЗПО виявив критичний дефіцит відкритості: середній показник публічного звіту — 4.9 (нижче нормативу 6.1). Це — управлінська проблема, а не технічна: рішення доступне без додаткових ресурсів.
- Закордонний досвід (Фінляндія, Польща, США, Естонія) підтверджує: успіх ЗПО в умовах децентралізації визначається якістю стратегічного діалогу між закладом і громадою. Кейси Сумського ОЦПО та РТМ і Чернівецької МТГ демонструють успішні практики в Україні.

- Концепти СКІТІМ Балабана О. К. («хаб громади», «заклад без стін», «управлінська антикрихкість», «управлінський резонанс») мають широкий прикладний потенціал і підтверджені педагогічним експериментом
- Стратегія розвитку ЗПО — не формальний документ, а жива система взаємовідносин між закладом, громадою та ОМС. Партисипативне планування (форсайт-сесія, бюджет участі, партнерська рада) забезпечує управлінський резонанс.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабан О. К. Організаційно-педагогічні засади формування менеджменту закладів позашкільної освіти : дис. ... д-ра філос. / Бердянський держ. пед. ун-т. Запоріжжя, 2026.
2. Балабан О. К. Від бренду до тренду: вплив економіки вражень на розвиток менеджменту закладу освіти // *Information technologies and management in higher education and sciences*. Riga: Baltija Publishing, 2022. pp. 80–84.
4. Балабан О. К. Адаптація від окупації: формування менеджменту ЗПО в особливий період // *Адаптивні процеси в освіті*. Київ: Юстон, 2024. 272 с.
5. Балабан О. К. Заклади позашкільної освіти — царина Гіг-освіти // *Контексти творчості* Є. М. Хрикова. Полтава: ЛНУ ім. Т. Шевченка, 2025. 309 с.
6. Балабан О. К., Дяденчук А. Ф. Інноваційні технології як чинник підвищення цифрової грамотності керівників гуртків ЗПО // *Розвиток сучасної науки та освіти*. Запоріжжя, 2025. С. 259–263.
7. Балабан О. К. Демаргіналізація молоді в умовах освітніх закладів: регіональний вимір // *Управління організацією в сучасних реаліях*. Харків: ХНПУ, 2025.
8. Биковська О. В. Стратегія розвитку позашкільної освіти / за ред. О. В. Биковської. К.: ІВЦ АЛКОН, 2018. 96 с.
9. Крижко В., Балабан О., Данилова Н. Контентний дискурс концепцій «управління розвитком» та «керований розвиток» // *European Science*. 2023. № sge25-02.
10. Крижко В., Балабан О., Сапожников С. Transformations of education management in the XXI century // *European Science*. 2024. No. sge30-03.
11. Сльникова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторинг. Чернівці: Технодрук, 2009. 572 с.
12. Луценко Г. В., Козлова О. Довідник здобувача другого (магістерського) рівня / В. Крижко та ін. Запоріжжя: Просвіта, 2024. 912 с.
13. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. Верховна Рада України.
14. Закон України «Про позашкільну освіту» від 22.06.2000 № 1841-III. Верховна Рада України.
15. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Ст. 32.

16. КМУ. Постанова від 21.08.2019 № 779 «Про організацію інклюзивного навчання в закладах позашкільної освіти».
17. МОН України. Концепція розвитку позашкільної освіти (2025–2030): проєкт для громадського обговорення. Наказ від 29.04.2024 № 590. URL: mon.gov.ua
18. Верховна Рада України. Закон № 14323 (лютий 2026) про надтарифні виплати педагогам ЗПО.
19. ДСЯО. Моніторингове дослідження стану підготовки закладів позашкільної освіти до роботи у 2024/2025 навч. році. URL: sqe.gov.ua.
20. АМУ. Пропозиції до проєкту Концепції розвитку позашкільної освіти. URL: auc.org.ua.
21. Ansoff H. I. Corporate Strategy. McGraw-Hill, 1965.
22. Drucker P. F. The Practice of Management. Harper & Row, 1954.
23. European Commission. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens. Publications Office of the EU, 2022. DOI: 10.2760/115376.
24. Folke C., Hahn T., Olsson P., Norberg J. Adaptive Governance of Social-Ecological Systems // Annual Review of Environment and Resources. 2005. 30(1). P. 441–473.
25. Friedman M. Trying Hard Is Not Good Enough: How to Produce Measurable Improvements for Customers and Communities. BookSurge Publishing, 2005.
26. ISO 21001:2018. Educational organizations — Management systems for educational organizations. ISO.
27. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard. Harvard Business Review, 1992. 70(1). P. 71–79.
28. Muukka J., Leppänen M. Finnish Afterschool Model: Community-Based Learning Hubs. Helsinki: Finnish National Agency for Education, 2020.
29. Prigogine I., Stengers I. Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature. Bantam Books, 1984.
30. Saaty T. L. The Analytic Hierarchy Process. McGraw-Hill, 1980.
31. Śliwerski B. Pedagogika ogólna. Kraków: Impuls, 2018.
32. UNESCO. Reimagining our futures together: A new social contract for education (Rethinking Education). Paris, 2021.
33. UNICEF Ukraine. Education Cluster – Humanitarian Response Ukraine. UNICEF, 2025.

ДОДАТКИ

Додаток 1. Чекліст самоаналізу стратегічного планування ЗПО

Призначено для щорічного самооцінювання керівником ЗПО. Кожен пункт оцінюється за шкалою 0–10 балів. Загальна сума / кількість пунктів = ІПУ-стратегії.

№	Питання для самоаналізу	Бал (0–10)	Примітки / Докази
1	Чи має заклад публічно розміщену стратегію розвитку на 3–5 р.?	—	
2	Чи сформульована місія закладу (і чи розуміє її педагогічний колектив)?	—	
3	Чи проводиться щосеместрове NPS-опитування батьків?	—	
4	Чи вимірюється Retention Rate щорічно і чи є план реагування при RR < 80%?	—	

5	Чи є публічний перелік партнерів з описом спільних проєктів на сайті?	—	
6	Чи розміщений на сайті щорічний публічний звіт з числовими показниками?	—	
7	Чи залучена громада до стратегічних рішень (форсайт-сесії, бюджет участі, рада)?	—	
8	Чи погоджена стратегія ЗПО з планом розвитку ОТГ?	—	
9	Чи є план дій на випадок форс-мажору («заклад без стін»)?	—	
10	Чи провадиться моніторинг ІІЗ і чи є план підвищення цифрової зрілості?	—	
РАЗОМ / 10 = ІІУ-стратегії		—	

Таблиця Д 11. Чекліст самоаналізу стратегічного планування ЗПО (10 питань)