

## ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ БАГАТОПРОФІЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Людмила Романовська

*Хмельницький національний університет*

### Анотація:

У статті розкрито особливості освітнього менеджменту як нової галузі міждисциплінарного наукового знання, що інтегрує сутнісні характеристики педагогіки та менеджменту. Звернено увагу на багатопрофільні заклади позашкільної освіти, управління якими необхідно адаптувати до сучасних умов. Наголошено на необхідності оновлення технологій управління освітнім процесом у позашкільних закладах освіти. Як інноваційну технологію управління конкурсами-фестивалями в багатопрофільних закладах позашкільної освіти запропоновано використовувати контролінг. Проаналізовано наукові праці, що розкривають сутність терміна «контролінг», під яким розуміють концепцію управління організацією, функцію менеджменту, інтегровану підсистему управління організацією. Встановлено, що контролінг пов'язаний з інформаційним забезпеченням менеджменту і є своєрідною системою координації, планування і контролю. Він дає змогу досліджувати явища і процеси в організації, виявляти слабкі місця, порівнювати фактичні показники із запланованими, аналізувати причини відхилень та пропонувати заходи щодо покращення ситуації в позашкільній установі.

### Ключові слова:

позашкільна освіта; багатопрофільні заклади позашкільної освіти; інноваційні технології; управління; контролінг.

### Resume:

**Romanovska Lyudmyla. Management innovative technologies of multidisciplinary institutions of out-of-school education.**

The article reveals the features of educational management as a new branch of interdisciplinary scientific knowledge that integrates the essential characteristics of pedagogy and management. Emphasis is placed on multidisciplinary out-of-school education institutions. The management of these institutions must be adapted to modern conditions. There is presented the typology of competitions-festivals on the example of Khmelnytsky Palace of Children and Youth Creativity: city, district, regional, all-Ukrainian, international. There is emphasized the need to update the technologies of educational process management in out-of-school educational institutions. It is proposed to use controlling as an innovative technology for managing competitions-festivals in multidisciplinary out-of-school education institutions. The analysis of scientific works devoted to the interpretation of the essence of the term "controlling" is given. This term is understood as the concept of organization management, management function, integrated subsystem of organization management. It is established that controlling is related to the information support of management and is a kind of system of coordination, planning and control. In addition, controlling allows to study the phenomena and processes in the organization. It identifies weaknesses and compares the actual indicators with the planned ones. Controlling analyzes the causes of deviations and proposes measures to improve the situation in out-of-school institutions.

### Key words:

out-of-school education; multidisciplinary out-of-school education institutions; innovative technologies; management; controlling.

Постановка проблеми. Кардинальні зміни в соціальній та економічній сферах нашої країни, що відбулися останніми роками, бурхливий розвиток ринкових відносин та різних форм інтеграції із зарубіжними країнами, спонукали вітчизняних учених та керівників-практиків до вивчення й адаптивного використання менеджменту. Певною мірою це стосується й освітньої сфери, соціальна роль та функції якої суттєво видозмінилися та розширилися.

Стало очевидно, що освітній менеджмент як нова галузь міждисциплінарного наукового знання, інтегруючи сутнісні характеристики педагогіки та менеджменту, у дослідній площині перетинається з різними галузями наукових знань, зокрема психологією, соціологією, економікою, філософією, що дає змогу розглядати його як своєрідний інтегративний феномен, який поєднує «менеджмент» і «освіту». Цей синтез уможливорює теоретичне обґрунтування альтернативної освітньої системи, що забезпечує потреби освітніх організації у висококваліфікованих фахівцях, необхідних для успішного функціонування та розвитку закладів позашкільної освіти.

Водночас освітні послуги відрізняються від інших високим ступенем участі самого

споживача в освітньому процесі. Тому для розроблення життєздатної концепції освітнього менеджменту неможливе механічне перенесення з економічних наук провідних концепцій менеджменту. Необхідно їх адаптувати до управління освітніми установами з урахуванням специфіки освітніх процесів та специфічних завдань закладів позашкільної освіти.

Сучасна позашкільна освіта має власну специфіку: вона вирізняється більшою відкритістю, варіативністю, здатністю надавати вихованцям різноманітні можливості вибору для самовираження та розвитку їхніх здібностей, незалежно від належності до тієї чи іншої категорії – вікової або пов'язаної зі здоров'ям. Окрім цього, позашкільна освіта забезпечує адаптацію дітей до життя в суспільстві, спрямовуючи на професійну орієнтацію, а також виявляє та підтримує талановитих та обдарованих дітей. Підтримуємо Л. Яременко в тому, що позашкільна освіта спрямована на оволодіння комплексними знаннями про людину, культуру, суспільство, природу тощо, формування на цій основі вмінь і навичок творчої діяльності (Яременко, 2012).

У нашій державі система позашкільної освіти перебуває під патронатом держави, натомість у

західних країнах вона активно розвивається за допомогою неурядових організацій. Профільні заклади позашкільної освіти організують роботу за різноманітними напрямками позашкільної освіти. У Законі України «Про позашкільну освіту» (2021) виокремлено пластовий, скаутський; художньо-естетичний; мистецький; туристсько-краєзнавчий; еколого-натуралістичний; науково-технічний; дослідницько-експериментальний; фізкультурно-спортивний або спортивний; військово-патріотичний; бібліотечно-бібліографічний; соціально-реабілітаційний; оздоровчий; гуманітарний напрями, які, своєю чергою, дають змогу сформувати та розвинути якості, здібності, обдарування вихованців. До профільних закладів позашкільної освіти належать центри, клуби туристсько-краєзнавчої, науково-технічної, еколого-натуралістичної, спортивно-оздоровчої, художньо-естетичної творчості, а також військово-патріотичного спрямування; станції юних туристів, натуралістів, техніків, школи мистецтв, початкові спеціалізовані мистецькі навчальні заклади, дитячо-юнацькі спортивні школи, оздоровчі заклади, туристські бази (*Про Позашкільну Освіту*, 2021).

Слід урахувати той факт, що особливості функціонування позашкільних закладів в Україні сьогодні зумовлені, з одного боку, впливом отриманої радянської спадщини, а з іншого – сучасними потребами в оновленні форм і методів управління цими закладами та пошуком нових технологій. Ситуація ускладнюється тим, що освітні програми, які реалізуються в закладах позашкільної освіти, орієнтовані на мінливі запити дітей і батьків, тому важливою умовою ефективності їх реалізації стає постійне оновлення змісту, освітніх технологій, зокрема й технологій управління освітнім процесом в інноваційному режимі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку позашкільної освіти широко висвітлено в дисертаційних роботах. Так, О. Биковська (2006) обґрунтувала теоретико-методичні основи позашкільної освіти в Україні; В. Берека (2001) досліджував соціально-педагогічні основи розвитку позашкільної освіти в Україні в період з 1957 по 2000 роки; А. Сенік (2019) вивчала особливості державницького виховання учнівської молоді в умовах позашкільного навчального закладу; Л. Костенко (2021) аналізувала теоретичні й практичні засади розвитку позашкільної освіти в Україні в другій половині ХХ – на початку ХХІ століття. Попри ґрунтовні наукові напрацювання вчених, малодослідженими залишаються технології управління багатопрофільними закладами позашкільної освіти.

Формулювання цілей статті: розкрити специфіку позашкільної освіти, схарактеризувати контролінг як інноваційну технологію управління проектами (конкурсами-фестивалями) в багатопрофільних закладах позашкільної освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Специфіка та різноманітність освітніх програм визначають необхідність упровадження динамічної моделі управління інноваційною діяльністю як природним процесом на рівні установи, структурного підрозділу, кожного педагога, особливо в багатопрофільних установах додаткової освіти дітей, які мають багаторівневу структуру управління, великий педагогічний склад та контингент вихованців. Прикладом такого багатопрофільного закладу додаткової освіти дітей є Хмельницький палац творчості дітей та юнацтва (ХПТДЮ), у структурі якого діють різні підрозділи: хореографічний, художньо-естетичний, декоративно-ужитковий, технічний, відділ організаційно-масової роботи та гуртки соціально-реабілітаційного напрямку (*Офіційний Сайт Хмельницького Палацу Творчості...*, 2022).

Проведення інноваційної діяльності колектив ХПТДЮ визначив собі як один із механізмів безперервного сталого розвитку для забезпечення конкурентоспроможності та попиту. Багаторічний досвід інноваційної діяльності було покладено в основу технології управління інноваційними проектами, до яких належить організація фестивалів і конкурсів. Останнім часом помітно зріс інтерес суспільства до шоу-бізнесу, зокрема суттєво збільшилася кількість різноманітних фондів, які займаються організацією фестивалів і конкурсів.

Важливими факторами, що мотивують до участі в конкурсах, є можливість набути нового сценічного досвіду, отримати об'єктивну оцінку членів журі, рекомендації відомих митців. За масштабами та значущістю конкурси-фестивалі бувають таких видів:

- міський – форма планових заходів, організованих, зазвичай, органами місцевого управління, відділом культури міста чи області. Членами журі таких конкурсів найчастіше є місцеві митці;

- районний, обласний – конкурс-фестиваль, у якому беруть участь мешканці тієї чи іншої області країни. Наприклад, Обласний фестиваль з брейк-дансу «Ламані танці», мета якого – популяризація брейк-дансу та прищеплення дітям та юнацтву здорового способу життя;

- регіональний – форма конкурсу-фестивалю, який, як правило, має попит у народів малої популяції і спрямований на збереження національного надбання в галузі мистецтва;

- всеукраїнський – конкурс-фестиваль, у якому беруть участь представники з різних куточків України. Прикладом може бути Всеукраїнський фестиваль-конкурс юних вокалістів «Пісня над Бугом», Фестиваль танцю «Зимові візерунки» пам'яті Юрія Гуреєва, присвячений Дню Соборності України;

- міжнародний – найпоширеніша форма конкурсу-фестивалю. Участь у такому заході є престижною, оскільки організатори для отримання міжнародного статусу залучають учасників з інших країн та іноземне журі. Прикладами таких фестивалів є фестиваль «Альборода запрошує друзів», Міжнародні конкурси бального танцю «Кубок Кроку», «Подільські барви».

В основу технології управління інноваційними проєктами покладено концептуальний підхід, який розглядає «управління» як цілеспрямовану діяльність, що забезпечує досягнення мети, отримання ефективних результатів, розвиток усієї системи та її окремих частин, взаємодію та співпрацю між усіма суб'єктами інноваційної діяльності в умовах започаткування додаткової освіти дітей (Кочешкова, 2005).

Підтримуємо зарубіжних дослідників у тому, що технологія управління інноваційними проєктами вибудовується на основі філософії стратегічного контролінгу. Звертаючись до наукових розвідок зарубіжних і вітчизняних учених, можемо констатувати, що термін «контролінг» трактують по-різному, як-от:

- «новітню концепцію ефективного управління організацією для забезпечення її довготермінового існування на ринку» (Попченко, & Ермаков, 2006, с. 20);

- концепцію управління організацією, орієнтовану на систему її обліку та інформаційну систему (Дайле, 2001);

- «нову концепцію системного управління, породжену практикою сучасного менеджменту» (Карминский, Оленев, Примак, & Фалько, 2003, с. 5);

- провідну функцію менеджменту, що формує взаємозв'язки між іншими окремими функціями управління – плануванням, координуванням, контролем, обліком і аналізом (Швиданенко, Лаврененко, Дерев'янка, & Приходько, 2008);

- інтегровану підсистему управління організацією; цілісну систему управління процесом досягнення цілей організації (Манн, & Майер, 1992).

Нам імпонує трактування «контролінгу» зарубіжними вченими, які пов'язували його з інформаційним забезпеченням менеджменту і вважали системою координації, планування і контролю або інформаційної підтримки (Манн,

& Майер, 1992; Хан, 1995). Г. Воляник, та Н. Марушко (2009) наголошують на тому, що контролінг орієнтований насамперед на майбутнє. Тому важливим в управлінні багатопрофільними закладами позашкільної освіти є саме стратегічний контролінг, який розглядають як нову концепцію управління організацією, що забезпечує розв'язання багатьох проблем, зумовлених як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, що дає змогу максимально враховувати тенденції змін зовнішнього середовища та ефективно реагувати на них (Лаенко, & Денисова, 2016).

Уважаємо, що стратегічний контролінг є своєрідною філософією, способом мислення керівника, орієнтованого на ефективне використання ресурсів та інноваційний розвиток організації, і спирається на принцип державно-громадського управління та дає змогу мінімізувати ризики при досягненні завдань в інноваційному освітньому середовищі в умовах новітніх перетворень. Роль контролінгу в управлінні багатопрофільним закладом позашкільної освіти полягає в підтримці та наданні допомоги керівнику. Служба контролінгу вивчає явища і процеси, що відбуваються в організації, виявляє слабкі місця, порівнює фактичні показники із запланованими та аналізує причини відхилень, а також пропонує заходи щодо покращення ситуації в позашкільному закладі.

Для реалізації управління інноваційною діяльністю створюється контролінг-центр, який допомагає виявити «проблемні точки» в умовах інноваційного освітнього середовища, передбачити можливі ризики, виробити параметри, критерії та показники оцінки інноваційної діяльності об'єктів, спрогнозувати розвиток інноваційного проєкту. Робота в таких контролінг-групах вибудовується за алгоритмом: від усебічного обговорення проблеми до ухвалення конкретних рішень і здійснення виконавчої роботи, що завершується контролем за їхнім виконанням.

Контролінг визначає актуальні напрями моніторингу ефективності інноваційного проєкту, забезпечує його об'єктивність та допомагає ухвалити правильні рішення, щоб уникнути можливих ризиків, сприяє розвитку інноваційної свідомості персоналу позашкільних закладів освіти в процесі залучення їх до роботи в групах та позитивно впливає на інноваційну поведінку.

Визначальною умовою ефективності впровадження технології управління інноваційними проєктами є готовність педагогічного колективу до їх реалізації, рівень сформованості організаційної культури та

інноваційної поведінки педагогічних працівників. З одного боку, інноваційна поведінка педагога багатoproфільного закладу позашкільної освіти спрямована на застосування професійного стандарту, який визначає комплекс компетентностей, що сприяють формуванню конкурентоспроможності, нестандартного мислення, готовності використовувати новітні технології у професійній діяльності. З іншого боку, реалізація інноваційних освітніх проєктів, таких, як фестивалі-конкурси, неможлива без готовності педагога до будь-яких змін, творчості та інновацій, тобто до вигадування та створення нового, презентації свого педагогічного досвіду колегам.

Управління інноваційними проєктами сьогодні неможливе без інформаційно-комунікаційного забезпечення. Нове інформаційне суспільство спричиняє зміни як самих інформаційно-комунікативних технологій, так і наслідків від їх упровадження. Сьогодні жодна освітня установа, зокрема й багатoproфільні заклади позашкільної освіти, не може розраховувати на визнання без використання можливостей інформаційно-комунікативних технологій. Саме тому, упроваджуючи технології управління інноваційними проєктами, розробляють

програму інформаційного супроводу, визначають необхідні інформаційно-комунікаційні ресурси, інтернет-ресурси, створюють цифрове освітнє середовище, що забезпечує розвиток інформаційної культури педагогічного персоналу закладів позашкільної освіти.

Висновки дослідження й перспективи подальшої роботи в цьому напрямі. Новим явищем у практиці сучасного управління є система контролінгу, яка є інноваційною технологією управління багатoproфільними закладами позашкільної освіти, що інтегрує в собі облік, інформаційне забезпечення, контроль, аналіз, управління та планування для досягнення оперативних і стратегічних цілей діяльності позашкільного закладу. Контролінг виконує функцію підтримки процесу управління. Основна мета його полягає в наданні рекомендацій керівникові для ухвалення ефективних і вчасних управлінських рішень та забезпечення довгострокового функціонування організації в мінливому зовнішньому середовищі.

Подальші наукові розвідки в цьому напрямі будуть спрямовані на аналіз чинників, що впливають на організацію і проведення ефективного контролінгу в багатoproфільних закладах позашкільної освіти.

#### Список використаних джерел

- Берека, В. С. (2001). *Соціально-педагогічні основи розвитку позашкільної освіти в Україні (1957–2000 рр.)*. (Автореф. дис. канд. пед. наук). Ін-т педагогіки АПН України, Київ, 20 с.
- Биковська, О. В. (2008). *Теоретико-методичні основи позашкільної освіти в Україні*. (Автореф. дис. д-ра пед. наук). Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова, Київ, 34 с.
- Воляник, Г. М., & Марушко, Н. С. (2009). Контролінг у системі управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*, 19(4), 151–155.
- Дайле, А. (2001). *Практика контролінга*. Москва: Финансы и статистика, 336 с.
- Карминский, А. М., Оленев, Н. И., Примак, А. Г., & Фалько, С. Г. (2003). *Контролинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях*. Москва: Финансы и статистика, 256 с.
- Костенко, Л. Д. (2021). *Теорія і практика розвитку позашкільної освіти в Україні (друга половина ХХ – початок ХХІ століття)*. (Дис. д-ра пед. наук). Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка, Кропивницький, 573 с.
- Кочешкова, Л. О. (2005). *Технология управления инновационной деятельностью в образовательном учреждении: методические рекомендации для руководителей образовательных учреждений*. В. В. Судаков (Ред.). Вологда: Изд. центр ВИРО. 44 с.
- Лаенко, О. А., & Денисова, К. Е. (2016). Стратегический контролинг. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. № 1. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskij-kontrolling\\_\(дата\\_звернення:\\_04.02.2022\)](https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskij-kontrolling_(дата_звернення:_04.02.2022)).

#### References

- Bereka V. E. (2001). Socio-pedagogical bases of development of out-of-school education in Ukraine (1957–2000): author's ref. dis. for science. degree of Cand. ped. Sciences: 13.00.01. Kyiv. 20 p. [in Ukrainian].
- Bykovska O. V. (2006). Theoretical and methodological foundations of out-of-school education in Ukraine: author's ref. dis. for the degree of Dr. Ped. Science. 13.00.01. Kyiv. 34 p. [in Ukrainian].
- Volyanyk G. M., Marushko N. S. (2009). Controlling in the enterprise management system. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*. Vip. 19.4. Pp. 151–155. [in Ukrainian].
- Daile A. The practice of controlling. Moscow: Finance and statistics, 2001. 336 p. [in Russian].
- Karminsky A. M., Olenev N. I., Primak A. G., Falko S. G. (2003). Controlling in business. Methodological and practical foundations for building controlling in organizations. Moscow: Finance and Statistics Publishing House. 256 p. [in Russian].
- Kostenko L. D. (2021). Theory and practice of development of out-of-school education in Ukraine (second half of the XX – the beginning of the XXI century): dis. Dr. Ped. Science: 13.00.01. Kropyvnytskyi. 573 p. [in Ukrainian].
- Kocheshkova L. O. (2005). Innovation Management Technology in an Educational Institution: Methodological Recommendations for Heads of Educational Institutions. Ed. prof. V. V. Sudakov. Vologda: Ed. Center VIRO. [in Russian].
- Laenko O. A., Denisova K. E. (2016). Strategic controlling. *International Journal of the Humanities and Natural Sciences*. No. 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskij-kontrolling> (access date: 28.11.2020). [in Russian].
- Mann R., Mayer E. (1992). Controlling for beginners / Per. with him. Zhukova Yu. T.; ed. and with preface. Dr. Econ.

- Манн, Р., & Майер, Э. (1995). *Контроллинг для начинающих*. Жуков, Ю. Т. (пер. с нем.). Ивашкевич, В. Б. (Ред.). (2-е изд., перераб. и доп.). Москва: Финансы и статистика. 304 с.
- Офіційний сайт Хмельницького палацу творчості дітей та юнацтва. URL: <http://palac.km.ua/ua/>
- Попченко, Е. Л., & Ермаков, Н. Б. (2006). *Бизнес-контроллинг*. Москва: Альфа-Пресс. 288 с.
- Про позашкільну освіту. (2000). Закон України № 1841-III від 22.06.2000. (Редакція від 22.05.2021). Відом. Верхов. Ради (ВВР) України, № 46, ст. 393. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text> (дата звернення: 04.02.2022).
- Сеник, А. М. (2019). *Державницьке виховання учнівської молоді в умовах позашкільного навчального закладу*. (Дис. канд. пед. наук). Східноукр. нац. ун-т ім. Володимира Даля. Київ. 223 с.
- Хан, Д. (1995). *Планирование и контроль: концепция контроллинга*. (Пер. с нем.). Турчак, А. А., Головач, Л. Г., & Лукашевич, М. Л. (Ред.). Москва: Финансы и статистика.
- Швиданенко Г. О., Лаврененко В. В., Дерев'янюк О. Г., & Приходько Л. М. (2008). *Контролінг*: навч. посіб. Київ: КНЕУ. 264 с.
- Яременко, Л. (2012). Позашкільна освіта: проблема визначення. *Педагогіка – Вісник інституту розвитку дитини. Бібліотека наукових статей*. URL: <http://www.stationline.org.ua/pedagog/85/15282-pozashkilnaosvita-problema-viznachennya.html> (дата звернення: 04.02.2022).
- Sciences Ivashkevich V. B. 2nd ed., revised. and additional Moscow: Finance and statistics. [in Russian].
- Official site of the Khmelnytsky Palace of Creativity of Children and Youth. URL: <http://palac.km.ua/en/> (access date: 28.11.2020). [in Ukrainian].
- Popchenko E. L., Ermakov N. B. (2006). *Business Controlling*. Moscow: Alfa-Press. 288 p. [in Russian].
- On out-of-school education: Law of Ukraine № 1841-III of 22.06.2000. Edited on 22.05.2021. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine, 2000, №46, Art. 393. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text> (access date: 04.02.2022). [in Ukrainian].
- Senyk A. M. (2019). *Derzhavnytske vykhovannia uchnivskoi molodi v umovakh out-of-school educational institution: dis. Cand. of Ped. Sciences: 13.00.07*. Kyiv. 223 p. [in Ukrainian].
- Khan D. (1995). *Planning and control: the concept of controlling / Translated from German; ed. and foreword*. Turchak A. A., Golovach L. G., Lukashevich M. L. Moscow: Finance and Statistics. [in Russian].
- Shvydanenko G. O., Lavrenenko V. V., Derevyanko O. G., Prikhodko L. M. (2008). *Controlling: Textbook*. way. Kyiv: KNEU. 264 p. [in Ukrainian].
- Yaremenko L. (2012). *Out-of-school education: a problem of definition*. *Pedagogy - Bulletin of the Institute of Child Development. Library of scientific articles*. URL: <http://www.stationline.org.ua/pedagog/85/15282-pozashkilnaosvita-problema-viznachennya.html> (access date: 04.02.2022). [in Ukrainian].

**Відомості про автора:**

**Романовська Людмила Іванівна**

Lroman@online.ua

Хмельницький національний університет,  
вул. Інститутська, 11, м. Хмельницький,  
Хмельницька обл., 29016, Україна

doi: 10.33842/22195203-2022-28-42-44

Матеріал надійшов до редакції 02.02.2022 р.  
Прийнято до друку 20.02.2022 р.

**Information about the author:**

**Romanovska Lyudmyla Ivanivna**

Lroman@online.ua

Khmelnytsky National University,  
11 Instytutska Str., Khmelnytskyi,  
Khmelnytskyi region, 29016, Ukraine

doi: 10.33842/22195203-2022-28-42-44

Received at the editorial office 02.02.2022.  
Accepted for publishing 20.02.2022.