

## ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ЗМІСТ ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДІЯЛЬНОСТІ БАГАТОПРОФІЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ АВТОНОМІЇ

*Досліджено питання змісту й закономірностей освітнього менеджменту у багатопрофільних закладах позашкільної освіти в умовах автономії. Автором розкрито важливі аспекти процесу взаємодії керівника з педагогічним колективом, звернуто увагу на якість керівника, необхідність оптимістичного погляду під час здійснення управлінського процесу. Автором запропоновано розглядати управління багатопрофільними закладами позашкільної освіти стосовно стратегічності, інноваційності, творчості, що доводить необхідність нового погляду на освітній менеджмент в умовах автономії.*

*На основі аналізу останніх публікацій і наявного досвіду практичної роботи викладено основні проблеми, з якими стикається керівник багатопрофільного закладу позашкільної освіти, розкрито значення принципів безперервності та динамічності управлінської діяльності. Автором виділено позицію забезпечення якості позашкільної освіти, наголошено на тому, що якість освітніх послуг пов'язана з умілою системою освітнього менеджменту.*

*У статті автор звертає увагу на вивчення питань, пов'язаних із професійними якостями керівника, на естетику прийняття управлінських рішень. Доведено, що в управлінні багатопрофільними закладами позашкільної освіти слід приділяти увагу розвитку педагогічного персоналу, який має орієнтуватися на потреби вихованців, бути оптимально продуктивним і вмотивованим під час роботи зі здобувачами позашкільної освіти.*

*Автором наголошено, що нині не досить накопичено знань із освітнього менеджменту стосовно прийняття ризикованих рішень, хоча важливість управління цими процесами підкреслюється багатьма організаціями світу. Крім того, автором звернуто увагу на інфраструктуру багатопрофільних закладів позашкільної освіти, яка стає невіддільним складником фінансування, що є особливим чинником у системі освітнього менеджменту. Для вирішення різних проблем, пов'язаних із освітнім менеджментом у багатопрофільних закладах позашкільної освіти, автором запропоновано розглянути новітні дослідження, проаналізувати статистичні дані, пов'язані з роботою позашкільних установ. Доведено, що нині необхідно розробити цикл спеціальних семінарів для керівників багатопрофільних закладів позашкільної освіти і провести тренінги, на яких розкрити закономірності освітнього менеджменту та їхній вплив на розвиток закладу.*

**Ключові слова:** позашкільна освіта, освітній менеджмент, управлінська компетентність, управління педагогічною діяльністю

Із кожним роком ми спостерігаємо тенденцію до зменшення кількості споживачів освітніх послуг, що пов'язано не тільки з демографічною ситуацією, але й із незадовільною системою управління освітою, котра не завжди враховує різноманітні потреби учнів. У більшості освітніх організацій, які надають додаткову освіту, наявними є прогалини щодо розвитку необхідних навичок людини для життя у ХХІ столітті, серед яких є навички критичного мислення, навички творчого вирішення проблем, адаптивність та інші. Крім цього, в системі позашкільної освіти не завжди однозначно вирішуються такі питання: 1) відмова учнів від навчання через їхню приналежність до груп ризику; 2) економічні та сімейні проблеми, що не дозволяють отримувати вихованцям більш якісну, поглиблену додаткову освіту; 3) недостатність знань адміністративного персоналу про основні закономірності освітнього менеджменту у багатопрофільних закладах позашкільної освіти.

Відзначимо, що серед питань, які вивчаються теоретиками і практиками освітнього менеджменту, має величезне значення усвідомлення того, що розвиток як основної, так і додаткової освіти в суспільстві є закономірним процесом, який здійснюється за допомогою цілеспрямованої діяльності. Сучасні вимоги до додаткової освіти не мають жорсткого характеру, їх межі, з одного боку, є гнучкими, а з іншого – додаткова освіта має відповідати на виклики вже не тільки освітнього, але й економічного плану. Саме ця сфера представляє широкий спектр можливостей для споживачів додаткових освітніх послуг, вихованців багатопрофільних закладів позашкільної освіти.

**Мета** – схарактеризувати закономірності та зміст освітнього менеджменту діяльності багатопрофільних закладів позашкільної освіти в умовах автономії.

Сфера позашкільної освіти є нині необхідною для здійснення активної діяльності людини (художньо-естетичної, науково-технічної, спортивної, туристсько-краєзнавчої тощо), тому будь-які закономірності освітнього менеджменту в роботі багатопрофільних закладів позашкільної освіти можна розглядати як тенденції, що розвиваються тільки через дії суб'єктів педагогічного процесу.

Залежно від дій суб'єктів педагогічного процесу (адміністрація, педагогічні працівники, вихованці та їхні батьки) об'єктивні закономірності отримують розвиток у різноманітних формах. Водночас у реальному процесі освітнього менеджменту керівники можуть стримувати дії одних закономірностей і домогтися повної реалізації інших, тому саме керівнику слід вирішувати, які дії більш потрібні для розвитку закладу в умовах автономії. Зазначимо, що нині принцип автономії більше стосується розвитку кадрового потенціалу, тоді як у плані реалізації фінансової автономії багатопрофільні заклади позашкільної освіти відчувають певні труднощі.

У багатопрофільних закладах позашкільної освіти об'єктивні закони менеджменту реалізуються адміністративним персоналом. Закономірності й переваги успішного освітнього менеджменту самі по собі, без дій адміністративного персоналу не забезпечують розвиток закладу. Саме це підтверджує значення адміністративного чинника за наявності об'єктивних умов. Діяльність педагогічних працівників у позашкільних закладах визначається використанням можливостей, які створюються завдяки вмілому режиму керівництва. Отже, проблемні питання, що виникають під час роботи з педагогічним колективом, вирішуються за допомогою адміністративного персоналу. Але якщо через помилкові дії адміністрації порушуються вимоги законів освітнього менеджменту, то спотворюється сама система взаємодії в освітньому закладі, виникає дисбаланс у роботі педагогів різних профілів.

Ми підкреслимо, що недостатнім є лише виявлення закономірностей освітнього менеджменту в багато-профільних закладах позашкільної освіти. Необхідно досліджувати, який механізм їхньої дії, якими є їхні форми реалізації під час безпосередньої практики. Зокрема, вимагає аналізу кожна нова та незвичайна ситуація, що виникає в системі роботи закладу, тому кожен ситуацію слід узгоджувати з наявним досвідом управління. Й. Шумпетер підкреслював значення принципу безперервності та рухливості в роботі управлінців: “жодна людина не стане займатися виключно новими речами, вона намагатиметься якомога більше зберегти звичні їй методи господарювання і поступиться тиску обставин тією мірою, в якій це виявиться абсолютно необхідним. І навіть “поступатися” вона буде з урахуванням наявного в неї досвіду. Отже, картина не буде змінюватися швидко, а в кожний наступний момент вона узгоджуватиметься з попереднім станом” [2, с. 63].

Коли ми, всупереч практичній діяльності управління, обмежимося проголошенням абстрактних ідей, які відображають сутність законів освітнього менеджменту, і не будемо підводити під них конкретну дійсність, то це не зможе допомогти позбавитися помилок. Не стільки зневага до законів освітнього менеджменту, скільки прогалини у знаннях їх дії, механізму їх функціонування і невміння використовувати об'єктивні закономірності є причиною того, що призводить до не досить виважених управлінських рішень. Такі рішення спричинюють дисгармонію в педагогічному процесі, бентежать колектив, адже спричинюють появу зайвих емоційних, матеріальних, часових витрат, що знижує якість освітніх послуг.

Лише глибокий аналіз законів розвитку багатопрофільних закладів позашкільної освіти для високо-професійного керівника зможе відкрити простір для ефективної роботи і творчого вирішення проблем. Не випадково Р. Акофф звертав увагу на вивчення питань, пов'язаних із професійними якостями керівника, на створення найдоцільніших форм розвитку його творчих здібностей, за допомогою яких реалізується процес менеджменту: “Керівник, позбавлений здатності творчо вирішувати проблеми, у кращому випадку може добре здійснювати контроль над еволюційним розвитком керованої ним організації, але він не здатний вивести її вперед. Ті, в кого відсутня творча жилка, змушені або всіяко викручуватися, щоб справи йшли досить добре, або сподіватися на щасливий випадок чи сприятливий збіг обставин. Керівник із творчим мисленням не сидить “у моря, чекаючи погоди” – він сам є господарем стану” [1, с. 9].

Оскільки закони освітнього менеджменту виступають як такі, що впливають на педагогічні дії і взаємини суб'єктів освіти, ефективність їх використання в інтересах нашого суспільства залежить від цілеспрямованості керівника, його вміння глибоко проникнути у сутність процесу спілкування, від його організованості та звільненої від обмежень творчої уяви, естетики прийняття рішень: “прекрасне є властивістю праці та діянь людини і природи, це надихає нас на нові прагнення та звернення” [1, с. 19].

Закономірністю освітнього менеджменту є неухильне зростання впливу більшості споживачів освітніх послуг на розвиток нових змішаних форм роботи педагогів із вихованцями. Ця закономірність зумовлена не тільки бажанням з боку суспільства, його вимогами до рівня здоров'я дітей та учнівської молоді, але й сучасною діджиталізацією, комп'ютеризацією, інформатизацією. Крім того, різкий перехід на нові форми навчання зумовлений і новою хворобою, яка спричинила занепокоєння в усьому світі: “2020 рік розпочався з першої у світі нової коронавірусної хвороби, пандемії COVID-19. Цей вірус не тільки передається від людини до людини, але і спричинює занепокоєння з приводу дихальної недостатності, смертей унаслідок поширення вірусу в усьому світі” – вказує О. Аласолуйї [3, с. 23]. Одне з рішень, яке надало можливість продовжувати освітню діяльність, – поява нових платформ поза стінами школи, прискорення темпів наукового розвитку суспільства, зростання свідомості споживачів додаткових освітніх послуг. Чим глибшим є розуміння керівниками цієї закономірності, тим більшим є, по-перше, обсяг нарахованої корисної інформації із альтернативних форм освіти, і, по-друге, кількість звернень вихованців до нових знань, необхідних для творчого життя і самореалізації.

Задля підвищення якості управління альтернативною освітою, як указували А. Валлафа, Н. Пенні, С. Утіс, необхідно спиратися “на процес ефективного управління, особливо в частині розроблення програм, орієнтованих на розвиток життєвих навичок, а також на отримання знань як інструменту пошуку знань і занять у поєднанні з освітнім менеджментом” [9, с. 1005]. Окрім того, автори наполягали на особливій увазі з боку адміністратора до професійного розвитку педагогічного персоналу. Ми також погоджуємося з думкою, що педагоги мають отримувати нові знання, “йти в ногу зі змінами та підвищувати обізнаність у своїх робочих завданнях...” [9, с. 1005].

У сучасному світі ми спостерігаємо розкриття нових можливостей для розширення автономії багатoproфільних закладів позашкільної освіти. Розширення автономії багатoproфільних закладів позашкільної освіти і вплив освітнього менеджменту змінюють дії педагогів, вносять нове в роботу з представниками територіальних громад як органів влади. Варто відзначити такі нові риси, що спричиняють принцип автономії: видозміна змісту позашкільної освіти, зростання ролі нових знань задля підвищення якості життя, зміна співвідношення між свідомим вибором нових курсів позашкільної освіти самим вихованцем і неусвідомленим, стихійним вибором, що існував до недавнього часу (вибір додаткових занять “за компанію”, “тому що всі займаються” та інші).

Ми спостерігаємо появу різних інтересів, що є основою подальшого урізноманітнення профілів, появу нових груп у соціальних мережах, які досить швидко об’єднуються для вивчення нових навичок за власним бажанням. Ми не спростуємо уявлення про розвиток нових груп як стихійного процесу, за яким роль демократичного суспільства зводиться лише до пасивного спостереження за ними. Автономія як один із принципів вільного суспільства лежить в основі розвитку закономірностей освітнього менеджменту в багатoproфільних закладах позашкільної освіти і призводить до посилення функції комунікації, більш пильної уваги до стратегії організації. Зокрема З. Педрозу-Конедо, П. Фернандес, Г.Роз-Дінзео вказують на необхідність поглиблення моделі стратегічного управління щодо інновацій, саме тому рекомендують оновлення знань менеджерів освітніх установ задля поліпшення організаційних процесів і підвищення якості освіти [8, с. 125-126].

У цьому плані варто відзначити, що керівник багатoproфільного закладу позашкільної освіти має підвищувати значущість організаційної діяльності у сфері інновацій, оскільки пов’язує в цілісну систему різні профілі, перетворює цю діяльність в єдиний інноваційний педагогічний процес. Звісно, це вимагає постійного узгодження роботи педагогів, їх націленості на реалізацію інновацій в освітній діяльності, що призводить до зростання ролі інноваційної компетентності педагогів як необхідної умови професійної діяльності.

Дія законів освітнього менеджменту є планомірною і забезпечується за допомогою організованих та об’єднаних дій педагогів у багатoproфільних закладах позашкільної освіти. У разі непланованого розвитку, появи несподіваних кризових ситуацій у таких закладах можуть виникати стресові ситуації. Відзначимо, що основними джерелами стресу для керівників, згідно з останніми дослідженнями, є “робоче навантаження”, “міжособистісні конфлікти”, “нестача ресурсів”, “внутрішній тиск”. Оскільки автономія для керівників багатoproфільних закладів позашкільної освіти є ще не повністю освоєним простором, у них з’являються нові функції, які раніше не були в їхній компетенції. Зокрема М. Еломаа, С. Ескелаг-Хаапана, Е. Пакарінен, Л. Халттунен і М.-К. Леркканен відзначають такі проблеми адміністраторів: “... робоче навантаження (балансування завдань і доступного часу, множинність завдань, трансформація, планування і сезонний характер роботи); міжособистісні конфлікти (справи учнів, управління людськими ресурсами та зовнішній тиск); нестача ресурсів загалом і фінансових ресурсів; внутрішній тиск (проблеми зі здоров’ям і почуття некомпетентності)” [4, с. 10-11].

Реалізація законів освітнього менеджменту є несумісною з розрізненими діями керівника та педагогів, зі стихійним пристосуванням до умов автономії. Тільки організована діяльність педагогів може забезпечити цілеспрямоване вдосконалення педагогічного процесу, заснованого на врахуванні інтересів вихованців. Необхідно передбачити зміни в матеріально-технічній базі багатoproфільних закладів позашкільної освіти, системі вдосконалення взаємовідносин у ланці «людина-людина» на демократичних засадах.

Під час розвитку принципу автономії у багатoproфільних закладах позашкільної освіти волю людини все глибше розуміють як необхідність перетворення існуючих порядків, прийняття нових законів. За ігнорування думки керівників багатoproфільних закладів позашкільної освіти, спрямованої на успішні рішення, в разі незнання механізму закономірностей освітнього менеджменту з’являються несподівані перешкоди, згубні для організації. Там, де панує песимізм, де не вміють організувати діяльність відповідно до вимог законів освітнього менеджменту, де спостерігаються довільні рішення, там, де є необґрунтованою реорганізація, роль керівника, який мислить оптимістично, буде недооціненою. Як зазначив Д. Хілтон, автор дослідження “Стійке керівництво”, оптимізм є необхідною рисою керівника освітньої організації: “За понад 25 років викладацької роботи мені пощастило працювати у деяких дійсно надихаючих керівників шкіл, і хоча всі вони були дуже різними людьми, які привнесли в цю роль свою особливу особистість, вони мали спільну рису: оптимізм. Я ніколи не працював на тих, чий природний песимізм надихнув мене покращити свою роботу ані як вчитель, ані як сам лідер. Я думаю, що у глибині душі більшість із нас воліли би вважатися оптимістами. Ми схильні вважати оптимістів популярними... Навпаки, ми часто вважали песимістами людей, які є провісниками загибелі” [6, с. 24]. Автор указує, що оптимізм тісно пов’язаний із надією на найкраще, із бадьорістю і впевненістю, чого не вистачає більшості педагогів. На його думку, оптимістичні керівники зустрічають стільки ж негараздів, як і будь-хто інший. Але, як підкреслює Д. Хілтон, такі керівники “сприймають цю біду як виклик, який потрібно подолати, і навіть можуть отримати задоволення від спроби подолати його” [6, с. 24]. Автор погоджується з тим, що не всі проблеми можна подолати, невдачі можуть перевернути кар’єру кожного адміністратора освітньої установи. Проте, як зауважує автор, “оптимістичні керівники схильні сприймати невдачі як тимчасовий стан” [6, с. 24].

Отже, якщо дозволити песимізму розростатися в освітньому менеджменті багатопрофільних закладів позашкільної освіти, це може призвести до негативних наслідків, можливо навіть до непередбачуваних, що тією чи іншою мірою вплине на розвиток молодого покоління. Песимісти викликають у педагогічних працівників тривогу, недостатню мотивацію в роботі з вихованцями, оскільки сприймають сенс життя з негативного боку. Таке мислення швидко стає звичним, і сам песиміст вважає, що його дії ніяк не зможуть вплинути на стан закладу, на роботу підлеглих. Але такий стан характеризується як депресивний та апатичний, чого, на нашу думку, не повинно бути в сучасному багатопрофільному закладі позашкільної освіти. Отже, шкода, що завдається песимістичним керівником, нічим не може бути виправданою. Ми погоджуємося з думкою Г. Гювена, який заявляв: “Якщо адміністрація зможе делегувати обов’язки та визнає позитивні чи негативні результати, рівень довіри та почуття приналежності працівників зросте. Позитивні емоції, пов’язані з довірою, відчуттям власності на установу, в якій вони працюють, почуття довіри до своїх адміністраторів як до хороших управлінців можуть призвести до підвищення мотивації працівників” [5, с. 132]. Автор указував на те, що сама природа освітньої діяльності вимагає вмілого керівництва емоціями, адже педагоги мають управляти своїми негативними почуттями (гнів, стрес, недовіра тощо). Якщо в освітній сфері такого керівництва не існує, то в довгостроковій перспективі, як слушно зауважив Г. Гювен, “це може призвести до нещастя і втрати почуття приналежності, отже, до зниження мотивації і досвіду учнів” [5, с. 132]. Отже, керівникам багатопрофільних закладів позашкільної освіти слід визнати важливість емоцій педагогічних працівників, їм потрібно навчитися керувати цим процесом, адже саме через пошук напрямів підвищення довіри до суб’єктів освітнього процесу, формування почуття приналежності до закладу та за допомогою розширення творчих можливостей і прийнятної системи управління продуктивністю педагогічним персоналом можна досягнути більш високої мотивації.

Саме тому не досить розгляду лише тих причин, які створюють тривожний і депресивний стан у педагогічному колективі. Необхідним є вивчення причин прояву песимізму у практичній діяльності керівника. Ми відзначимо, що будь-які управлінські практики викликають емоції, які або мотивують, або, навпаки, викликають демотивацію. Вкрай важливим для освітнього менеджменту є вивчення цього феномену в контексті діяльності багатопрофільних закладів позашкільної освіти задля того, щоб розуміти, як управлінські методи впливають на емоції, як вони формують мотивацію педагогів.

Песимізм є чужим для духу демократичного суспільства, він не може існувати в умовах автономії. Але песимізм не так давно яскраво проявлявся в умовах гетерономії освіти, оскільки діяли негативні традиції тотального режиму, що склався за повного заперечення свободи духу. Під впливом таких традицій в освітньому менеджменті багатопрофільних закладів позашкільної освіти були допущені суттєві помилки. Будь-яка думка, виголошена авторитарними керівниками, не підлягала критиці. Песимізм, отже, підтримувався традиціями сприйняття керівника освітнього закладу з погляду на “маленьку людину, гвинтик у машині державної системи управління”. Цілі покоління, заражені такою думкою, були позбавлені здорової аргументації своїх поглядів, боялись обговорень і дискусій у сфері позашкільної освіти, не могли приймати ризикованих рішень. Такі “маленькі” люди воліли розвитку не за допомогою своїх, а за допомогою чужих зусиль, які, хоч і були нав’язані ззовні, вважалися вірними. Можливо саме тому досі не накопичено достатньої бази досліджень, які стосувалися реагування з боку керівників на нові освітні реформи, управління ризиками в освітньому менеджменті багатопрофільних закладів позашкільної освіти тощо. Підкреслимо, що важливість управління ризиками у будь-якій організації визнається багатьма дослідниками в усьому світі. А. Емедж’яненко вказує: “Сектор освіти часто піддається нормативним реформам і змінам у нормативно-правовій базі. ... Освіта суворо регулюється і вимагає від влади та адміністрації освітнього закладу уважно стежити за змінами юридичних вимог і дотримуватися їх. Забезпечення суворого дотримання вимог додатково сприяло би підвищенню якості надання освіти” [7, с. 11].

Можливість песимізму в позашкільній освіті почне викорінюватися в тому випадку, якщо керівник багатопрофільного закладу позашкільної освіти прагнуче скористатися автономією для інтересів соціуму, переконає педагогів бути більш відкритими до змін застарілих форм і методів виховання, намагатися відчувати справжні інтереси вихованців.

Ще однією важливою закономірністю освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти є вимоги до зростання якості управління та адміністрування. Саме від якості управління та адміністрування залежить, наскільки керівникам і педагогам багатопрофільних закладів позашкільної освіти вдається ефективно, дієво керувати ресурсами, доступними для різних профілів. Це і додаткові можливості підтримки педагогів, і розроблення нових навчальних матеріалів, і використання необхідного інструментарію в роботі з вихованцями, і гнучкість розкладу занять, і облік індивідуального бачення кожного педагога щодо прояву творчості в кожному із профілів, і спрощення адміністративних процесів, і побудова взаємин багатопрофільних закладів позашкільної освіти з таким соціальним інститутом, як сім’я, та інші.

Відзначимо, що в нашій країні інфраструктура багатопрофільних закладів позашкільної освіти стає невіддільною від фінансування, що все більше набуває вагомого значення, особливо коли йдеться про матеріальну інфраструктуру – нове наповнення технічними засобами навчання, новими тренажерами, новим обладнанням для занять. Ми розуміємо, що питання, пов’язані з якістю позашкільної освіти, не можуть обійтися без конкретної основи, оскільки фінансування і його розподіл є вагомим чинником у системі освіт-

нього менеджменту. Від фінансування залежить надання педагогам необхідних для занять із вихованцями ресурсів (спеціальне навчальне обладнання і його експлуатація), і також надання всьому персоналу заробітної плати, оскільки всі працівники (наприклад, технічний та обслуговуючий персонал) прямо чи опосередковано беруть участь у наданні якісної позашкільної освіти.

**Висновки.** Через відсутність достатньої інформації про сутність закономірностей освітнього менеджменту в багатопрофільних закладах позашкільної освіти перспективним, на нашу думку, є аналіз навчальних програм у вищих навчальних закладах, пов'язаних із проблемами освітнього менеджменту в позашкільній неформальній освіті. Задля вирішення конкретних проблем у цій сфері слід розглянути наявні дослідження, проаналізувати оновлену статистику, пов'язану з освітнім менеджментом позашкільних установ. Ми вважаємо, що нині необхідно розробити цикл спеціальних семінарів для керівників багатопрофільних закладів позашкільної освіти, а також провести тренінги відповідно до їх управлінської діяльності.

#### Використана література:

1. Акофф Р. Искусство решения проблем: Пер. с англ. Москва : Мир, 1982. 224 с.
2. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития: Пер. В.С. Автономова. Москва : Директмедиа Паблишинг, 2008. 355 с.
3. Alasoluyi O. Teachers' Awareness and Competence in the Switch from Classroom-Based to Online Teaching During COVID-19 Pandemic in Lagos. *Interdisciplinary Journal of Education Research*, 2021. Vol 3, No 2. P. 23-31. <https://doi.org/10.51986/ijer-2021.vol3.02.03>.
4. Elomaa M., Eskela-Haapanen S., Pakarinen E., Halttunen L. Lerkkanen M. – K. Work-related stress of elementary school principals in Finland: Coping strategies and support Educational Management. *Administration & Leadership*. 2021. P. 1–21. <https://doi.org/10.1177/17411432211010317>.
5. Guven G. Using emotion management for motivation in educational organisations: Construction of meaning, experiences and reflections. 2nd Cyprus International Conference on Educational Research (Cy-Icer 2013). *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2013. Vol. 89. P. 129-132. doi 10.1016/j.sbspro.2013.08.821.
6. Hilton J. Resilient leadership. *Management in Education*. 2020. No 34 (1). P. 24-25. doi:10.1177/0892020619879668.
7. Jemeljanenko A. Risk Management in the Educational Sector of Latvia. *Human, Technologies and Quality of Education*. 2018. P. 7-14. DOI 10.22364/htqe.2018.01.
8. Pedrozo-Conedo Z., Fernandez P., Raspa-D'Inzeo G. Characteristics of the strategic educational management model in public institutions. *PRAXIS-COLOMBIA*, 2018. T. 14. V. 2. P. 125-133. doi: 10.21676/23897856.2666.
9. Wallapha A., Pennee N., Utis S. An Educational Management of Alternative Schools in Northeastern Thailand: Multi-cases Study. 5 Th *World Conference On Educational Sciences* / *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 116. P. 1001-1005. doi 10.1016/j.sbspro.2014.01.335.

#### References:

1. Akoff R. Iskusstvo resheniya problem: [The art of problem solving] Per. s angl. Moskva: Mir, 1982. 224 s., il. [in Russian].
2. Shumpeter J. A. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya [Theory of economic development] / per. V.S. Avtonomova i t.d. Moskva: Direktmedia Publishing, 2008. 355 s. [in Russian].
3. Alasoluyi, O. Teachers' Awareness and Competence in the Switch from Classroom-Based to Online Teaching During COVID-19 Pandemic in Lagos. *Interdisciplinary Journal of Education Research* 2021: Vol 3, No. 2, pp 23-31. <https://doi.org/10.51986/ijer-2021.vol3.02.03> [in English].
4. Elomaa M., Eskela-Haapanen S., Pakarinen E., Halttunen L. Lerkkanen M. –K. Work-related stress of elementary school principals in Finland: Coping strategies and support Educational Management. *Administration & Leadership*, 2021. P. 1–21 <https://doi.org/10.1177/17411432211010317> [in English].
5. Guven, G. Using emotion management for motivation in educational organisations: Construction of meaning, experiences and reflections. 2nd Cyprus International Conference on Educational Research (Cy-Icer 2013) / *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2013. T. 89 P. 129-132. doi 10.1016/j.sbspro.2013.08.821 [in English].
6. Hilton J. Resilient leadership. *Management in Education*. 2020; 34(1): 24-25. doi:10.1177/0892020619879668 [in English].
7. Jemeljanenko A. Risk Management in the Educational Sector of Latvia. *Human, Technologies and Quality of Education*. 2018. P. 7-14. DOI 10.22364/htqe.2018.01 [in English].
8. Pedrozo-Conedo, Z., Fernandez, P., Raspa-D'Inzeo, G. Characteristics of the strategic educational management model in public institutions. *PRAXIS-COLOMBIA*, 2018. T. 14. V. 2. P. 125-133. doi: 10.21676/23897856.2666 [in English].
9. Wallapha, A., Pennee, N., Utis, S. An Educational Management of Alternative Schools in Northeastern Thailand: Multi-cases Study. 5 Th *World Conference On Educational Sciences* / *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2014. T. 116. P. 1001-1005. doi 10.1016/j.sbspro.2014.01.335 [in English].

#### **Mosiakova I. Yu. Regularities and content of educational management of multidisciplinary institutions of out-of-school education in the conditions of autonomy**

*This article examines the content and patterns of educational management in multidisciplinary institutions of out-of-school education in terms of autonomy. The author reveals important aspects related to the processes of interaction of the head with the teaching staff, draws attention to the quality of the head, the need for an optimistic view in the implementation of the management process. The author proposes to consider the management of multidisciplinary institutions of out-of-school education from the point of view of strategy, innovation, creativity, which proves the need for a new look at educational management in terms of autonomy.*

*Based on the analysis of recent publications, the available experience of practical work outlines the main problems faced by the head of a multidisciplinary institution of out-of-school education, revealed the importance of the principles of continuity and dynamism of management. The author emphasizes the position of ensuring the quality of extracurricular education, emphasizing that the quality of educational services is associated with a skillful system of educational management.*

*In the article, the author draws attention to the study of issues related to the professional qualities of the head, emphasizes the aesthetics of management decisions. It is proved that in the management of multidisciplinary out-of-school education institutions, attention should be paid to the development of pedagogical staff, which should focus on the needs of students, be optimally productive and motivated in working with out-of-school students.*

*The author emphasizes that today there is a lack of knowledge in educational management related to risky decision-making, although the importance of managing these processes is emphasized by many organizations around the world. The author also draws attention to the infrastructure of multidisciplinary out-of-school education institutions, which becomes an integral part of funding, which is a special factor in the system of educational management. To solve various problems related to educational management in multidisciplinary out-of-school educational institutions, the author proposes to consider the latest research, analyze statistical data related to the work of out-of-school institutions. It is proved that today it is necessary to develop a series of special seminars for heads of multidisciplinary institutions of out-of-school education, trainings, which need to reveal the patterns of educational management and their impact on the development of the institution.*

**Key words:** out-of-school education, educational management, managerial competence, management of pedagogical activity.

УДК 378:37.091.12

DOI <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2021.82.24>

Мулик К. О.

### СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ІНТЕГРОВАНОГО НАВЧАННЯ ПРОФЕСІЙНО СПРЯМОВАНОЇ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ МАЙБУТНІХ СОЦІАЛЬНИХ ПРАЦІВНИКІВ ПІД ЧАС ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ

*У статті досліджено проблему інтегрованого навчання професійно спрямованої англійської мови майбутніх соціальних працівників під час фахової підготовки. Актуальність визначеного питання полягає в тому, що сучасна англійська мова – це не тільки освітня дисципліна, але й необхідний засіб для діалогу культур, інтеграції України у світову економічну систему, здійснення спільних науково-технічних проєктів з іншими країнами. Нині зростає потреба у фахівцях, які володіють англійським мовленням, підготовлених для роботи з літературною іноземною мовою; це сприяє значним змінам у практиці навчання професійно спрямованої англійської мови майбутніх соціальних працівників, де домінуючим підходом стає системний підхід, за яким уже з першого заняття студенти навчаються іноземною професійному спілкуванню.*

*У дослідженні проаналізовано психолого-педагогічні та методологічні публікації, розглянуто думки науковців щодо системного підходу до навчання іноземної мови. Подано тлумачення феномену “система”, “педагогічна система”, “системний підхід” за словниковими джерелами; розкрито такі основні методологічні принципи системного підходу: а) принцип цілісності; б) принцип домінування цілого над його складовими частинами, який означає, що ціле визначає функції як окремих компонентів, так і системи загалом; в) принцип ієрархічності; г) принцип полісистемності, за яким кожен складний об’єкт може розглядатися як деяка сукупність систем, вписаних одна в одну. Нами визначено мету дослідження та особливості системного підходу, орієнтованого на розкриття цілісності об’єкта й механізмів, які його забезпечують, на виявлення різноманітних типів зв’язків складного об’єкта і зведення їх до єдиної теоретичної картини. З’ясовано такі основні принципи системного підходу в межах порушеної проблеми: цілісність – розглядання об’єкта як єдиної системи; структурність – взаємозалежність зв’язків і відносин між окремими елементами цього об’єкта; ієрархічність – можливість виділення в межах системи інших, більш елементарних систем. Зроблено висновки та окреслено перспективу подальшого дослідження проблеми.*

**Ключові слова:** інтегроване навчання, професійно спрямована англійська мова, соціальний працівник, фахова підготовка

Методологія організації дослідження проблеми інтегрованого навчання професійно спрямованої англійської мови майбутніх соціальних працівників під час фахової підготовки передбачає орієнтацію на певні закони, закономірності, принципи, підходи. З погляду на методологію підхід – це тематично обумовлена, науково обґрунтована та практично спрямована сукупність способів і прийомів, що використовуються задля оптимізації загального процесу професійної підготовки; один із її методологічних орієнтирів, так званий фундамент методологічної концепції, який указує на способи побудови тієї чи іншої системи [5]. Феномен “підхід” у межах означеного питання – це методологічний орієнтир інтегрованого навчання професійно спрямованої англійської мови майбутніх соціальних працівників у закладах вищої освіти, вихідна методологічна позиція експериментального дослідження. Ми розглянемо системний підхід до інтегрованого навчання професійно спрямованої англійської мови майбутніх соціальних працівників під час фахової підготовки.

Результати будь-якої діяльності багато в чому залежать від концептуальних підходів до способу організації та вибору технологій і методик здійснення цієї діяльності. Звернімося насамперед до поняття “система”. Система (від дав.гр. σύστημα – “сполучення”, “ціле”, “поєднання”) – сукупність взаємопов’язаних елемен-