



Управління закладом позашкільної освіти: сучасні тренди, співпраця, проєкти

Посібник

Біла Церква – 2020

Рекомендовано до друку вченою радою Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (*протокол № 6 від 17 листопада 2020 р.*)

Рекомендовано до друку вченою радою ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України (*протокол № 11 від 25 листопада 2020 р.*)

Управління закладом позашкільної освіти: сучасні тренди, співпраця, проєкти: посібник / за науковою редакцією, упорядкуванням О. Просіної, Я. Швень. – Біла Церква, ТОВ “Білоцерквдрук”. – 252 с.

Рецензенти:

Сорочан Т. М. – директор Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти», доктор педагогічних наук, професор;

Литовченко О.В. – кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник лабораторії позашкільної освіти Інституту проблем виховання НАПН України.

Наукова редакція, упорядкування:

Просіна Ольга – завідувач кафедри філософії і освіти дорослих ЦПО ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, кандидат педагогічних наук;

Швень Ярослава – кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри філософії і освіти дорослих ЦПО ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України.

Колектив авторів Комунального закладу Київської обласної ради «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»:

Нестерук Тамара, виконуюча обов’язки директора КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»;

Шевченко Людмила, заступник директора з навчально-методичної роботи;

Радзівіл Алла, заступник директора з навчально-виховної роботи;

Карлінська Людмила, завідувач відділу науково-технічної творчості;

Личак Ірина, завідувач відділу спортивного туризму та краєзнавства;

Нижник Ольга, завідувач організаційно-масового відділу;

Пахомова Інна, завідувач еколого-натуралістичного відділу.

Освіта дітей і молоді в швидко змінюваному соціокультурному просторі України суспільство й держава делегують як батькам, так і професійній педагогічній спільноті, у тому числі й керівникам закладів позашкільної освіти. Управління установою освіти з точки зору дотримання чинного законодавства в освітній галузі, забезпечення управлінсько-педагогічних умов діяльності колективу, досягнення багатокomпонентної мети виховання, розвиток творчих здібностей молоді, її успішна соціалізація зумовлюють потребу оновлення управлінської компетентності керівників.

Для науковців, працівників закладів вищої освіти, організаторів післядипломної педагогічної освіти, слухачів курсів підвищення кваліфікації педагогічних працівників, керівників загальноосвітніх навчальних закладів та закладів позашкільної освіти, методичних служб усіх рівнів, а також усіх, хто цікавиться питаннями модернізації вітчизняної системи післядипломної педагогічної освіти з проєкцією на діяльність закладів позашкільної освіти.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. Сучасні тренди в управлінні закладом позашкільної освіти (О. Просіна)	8
Управління закладом позашкільної освіти в умовах змін....	8
Методика проведення SWOT-аналізу для стратегічного планування освітньої діяльності закладів позашкільної освіти в умовах пандемії.....	23
Креативний менеджмент як вимога часу.....	35
Взаємодоповнювальні команди: як це працює?.....	42
Соціальне партнерство і співпраця адміністрації школи з батьківською громадськістю на етапі становлення особистості вихованців.....	53
Практикум з креативного менеджменту.....	65
<i>Методи для розвитку креативного менеджменту</i>	
<i>Дизайн мислення</i>	
Розділ 2. Психологічні аспекти управління закладом позашкільної освіти (Я. Швень)	72
Комунікаційні системи в управлінні.....	72
Психологічний вплив засобами мовлення.....	78
Типологія конфліктів і конфліктологічна компетентність в управлінні	90
Практикум для особистісно-професійного самовдосконалення керівників закладів позашкільної освіти.....	104
<i>Діагностичний комплекс методик визначення рівнів соціальної компетентності фахівця</i>	
<i>Технологія подолання розбіжностей: чек-лист для керівників</i>	
<i>Тімбілдинг-технологія</i>	
<i>Коучинг-технологія</i>	
<i>Інтерактивний глосарій</i>	
<i>Щоденник натхненного керівника</i>	

РОЗДІЛ 3. Проектна діяльність закладів позашкільної освіти Київської області	144
Моделювання інноваційного освітнього простору системи позашкільної освіти Київської області (<i>Т. Нестерук</i>).....	144
Обласний управлінський проект «Позашкілля – простір креативу і творчості» (<i>Т. Нестерук</i>).....	147
Обласний творчий проект «Таланти твої, Київщино!» (<i>Т. Нестерук, А. Радзівілл, О. Нижник</i>).....	155
Обласний освітній проект «Школа лідерської майстерності» (<i>Л. Шевченко</i>).....	164
Обласний освітній соціально-екологічний проект «Екологічний кластер «EcoWorldKids» (<i>Т. Нестерук, Л. Шевченко, І. Пахомова</i>).....	169
Обласний творчий арт-проект «Розмалюймо Київщину: від сірості до яскравості» (<i>О. Нижник</i>).....	179
Обласний інтерактивний освітній проект «Медіапростір «Виховуємо патріотів» (<i>І. Личак</i>).....	185
Обласний освітній проект «STEM / STEAM – створюємо сучасний освітній простір» (<i>Л. Карлінська</i>).....	191
Обласний соціально-освітній проект «Світ позашкілля для особливої дитини» (<i>Л. Шевченко</i>).....	201
Обласний освітній природоохоронний проект «ДжерелоLIFE» (<i>І. Пахомова</i>).....	213
Заключне слово	220
Список рекомендованих джерел	222
Додатки	229

ВСТУП

На початку XXI століття потреба модернізації змісту освіти на всіх її ланках зумовила впровадження інтеграційних процесів, що не лише стали пріоритетним напрямом загального розвитку, але й набули характеру конкретного шляху реалізації завдань, спрямованих на застосування в позашкільній освіті фундаментальних принципів: від формування повної картини світу, планетарного мислення, уміння об'єднати в єдину цілісну систему вузькі галузеві проблеми до національної спрямованості освіти, що передбачає інтеграцію освіти з національною історією, традиціями, українською культурою, відкритість освіти та її імплементацію у світовий освітній простір.

Особливо актуальною є проблема підготовки педагогічних кадрів до управління закладами позашкільної освіти з огляду на інтегративні стратегії розвитку освіти в цілому, сучасні освітні реформи, оновлені функції закладів позашкільної освіти: освітня, соціокультурна, економічна.

У «Стратегії розвитку позашкільної освіти»¹ акцентовано увагу на необхідності забезпечувати розвиток професійної компетентності педагогічних працівників. У даному документі відзначається одним із стратегічних векторів – управлінський вектор розвитку позашкільної освіти. «Активізація державно-громадського управління позашкільною освітою, закладами позашкільної освіти, удосконалення управлінської вертикалі і горизонталі у сфері позашкільної освіти»² - важливі цілі, що поставлені сьогодні і є пріоритетними. Удосконалення планування, організації, мотивації і контролю у процесі управління закладами позашкільної освіти потребує застосування сучасних підходів до підвищення кваліфікації керівників закладів позашкільної освіти, враховуючи специфіку організації їх діяльності як дорослих «учнів». Отже навчання має бути

¹ Стратегія розвитку позашкільної освіти / за ред. проф. О. В. Биковської. – К. : ІВЦ АЛКОН, 2018. – 96 с.

² Там же, С. 67.

персоніфікованим, мати обґрунтовану практичну спрямованість, особистісний сенс розвитку професіоналізму й духовної зрілості.

Сучасна соціокультурна ситуація, у якій створюється й стверджується особистість, зокрема підрастаюче покоління, утворює суперечливе виховне середовище, що одночасно прискорює процес набуття життєвих навичок і ускладнює його в силу «розмивання» усталених життєвих орієнтирів, часткової деградації системи моральних і духовних цінностей, що пояснюється, насамперед, зниженням рівня життя в Україні, відсутністю соціальної захищеності, явним і прихованим безробіттям, інфляцією, невизначеністю та появою асоціальних явищ: порушення норм моралі та правил людського співжиття, правопорушення, злочини.

Зважаючи на це, роль закладів позашкільної освіти набуває нового сенсу, адже в них, відповідно до декларованого державою призначення, можуть забезпечуватися варіативні аспекти виховання: від засвоєння молоддю моральної культури як особистісної ціннісної орієнтації, до визначення життєвої позиції стосовно реалізації власного інтересу і вибору в різних видах творчої й освітньої діяльності.

На сучасному етапі важливим є удосконалення та осучаснення змісту позашкільної освіти через діджиталізацію освітнього середовища, технологізацію освітньої діяльності, оновлення форм організації освітнього процесу, розвиток партнерства, створення педагогічних новацій та активне їх впровадження в діяльність закладів позашкільної освіти.

Посібник призначено для інформальної освіти керівників закладів позашкільної освіти. У змісті першого та другого розділів враховано сучасні актуалітети управлінської діяльності, психології управління; у третьому розділі представлено індивідуальні проекти для позашкільної освіти, розроблені практиками – педагогічними працівниками КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини», як результат спільної взаємодії між Центральним інститутом післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України в рамках комплексної наукової теми Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти «Трансформація

професійного розвитку педагогічних і науково-педагогічних працівників в умовах відкритого університету післядипломної освіти» (01.12.2020-01.12.2025 рр.) (№ 0120U104637) і в рамках експериментального дослідження «Теоретичні і методичні основи управління системою освітньої діяльності закладу позашкільної освіти», заординованою Міжвідомчою радою з координації досліджень у галузі освіти, педагогіки і психології № 894 від 26.06.2019 року.

РОЗДІЛ 1.

СУЧАСНІ ТРЕНДИ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН

Сучасні заклади освіти функціонують в умовах постійних змін, що відбуваються як на макро, так і на мікроекономічному рівнях. Досліджується проблема управління змінами в закладах позашкільної освіти.

Зміна, що обумовлюється невизначеністю (яку можна визначити як «невпевненість людини щодо її здатності передбачити яка з можливих подій буде наступною»³), є зв'язаною головним чином з появою і впливом різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників.

Зміни – актуальні питання й проблеми, які торкаються всіх організацій. На думку американських професорів Д. Коттера і Л. Шлезинжера більшість компаній і фірм повинні проводити помірну реорганізацію один раз на рік, а докорінну – кожні чотири або п'ять років. Зміни всередині організації проходять як реакція на зміни в зовнішньому середовищі.

Можемо погодитися з твердженням, що зміни тривають постійно. Зміни відбуваються на фізичному, соціальному, економічному рівнях.

З'являється щось нове і маємо зрозуміти, що робити з цим новим. А далі необхідно втілити ці рішення в життя.

Оскільки це зовсім нове явище (чи то подія) і ми не маємо всієї інформації, яка була б необхідна для прийняття рішень, тож маємо визначитися в ситуації невизначеності.

Тобто виникає ризик. Впроваджені рішення можуть не спрацювати так, як ми запланували, так як треба.

³ Williams C.A.Jr., Heine R.M. Risk Management and Insurance, McGraw- Hill Bocks Company, IV wyd. 2014.

Тож ми переживаємо: ЩО Ж РОБИТИ?⁴

Почуваємо себе невпевнено: ЧИ ПОВИННІ МИ ЦЕ РОБИТИ?

Відчуваємо ризик і тому, починаємо сприймати нове явище як ПРОБЛЕМУ.

Що більше змін, то більше у нас з'являється проблем.

Сучасне життя – це постійні зміни, а якщо зміни нами будуть сприйматися як проблема, то чи буде наше життя ефективним, успішним щасливим?

Але якщо подивитися на зміни як на **МОЖЛИВІСТЬ**?

Можливість отримати нові знання, обрати нову стратегію для закладу, оволодіти новими технологіями, методами тощо.

Уміле управління змінами насправді полягає не стільки в пасивних реакціях на зміни навколишнього оточення шляхом пристосування з використанням раніше використовуваних і перевірених методів, скільки в умілій адаптації до них з використанням оригінальних, інноваційних і креативних методів із випереджаючим передбачення майбутніх потреб.

Таким чином, зміна вимагає одночасного її ініціювання, планування і реалізації зі спрямуванням на досягнення закладом позашкільної освіти того, що є найвищим інтересом: гармонійний розвиток вихованців. Тому вміле управління змінами насправді є не просто пасивними відповідями на зміни в навколишньому середовищі шляхом адаптації та застосування для цього перевірених методів, а обов'язково повинно включати передбачення майбутніх потреб у змінах та умілої адаптації до них із використанням оригінальних, творчих, інноваційних підходів та рішень.

Функціонування закладу в умовах невизначеності, процес управління організацією в умовах постійних і турбулентних змін можна назвати мандрівкою через хаос і безпорядок, що викликані невизначеністю, шляхом порівняння реалій із доступними управлінськими елементами, замислами, людьми та їх зв'язками.

⁴ І .Адзіес. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті / Іцхак Адзіес; пер. з англ.Т.Семігіної. – Київ, Форс Україна, 2018 – 400с.

Щоб освітній заклад функціонував, має бути система роботи цього закладу. Кожна система має підсистеми. Коли відбувається зміна, підсистеми не змінюються синхронно, деякі йдуть швидше за інші, в системі з'являється тріщина – і це викликає проблеми.

Важливо стає зрозуміти, що змінилося?

Що саме розпалося на частини?

Коли відбувається зміна, не можна уникнути процесу прийняття рішення та його впровадження.

Цікавими є роздуми І. Адізеса щодо демократичного та авторитарного підходу під час прийняття рішення. Учений вважає, що «демократія є ефективною, проте нераціональною системою, а диктатура є раціональною, але неефективною». Який же вихід?

Поділяємо погляди І. Адізеса, бо дійсно можна спостерігати в реальному житті управлінців, які стоять на демократичних засадах і весь час обговорюють свої рішення, і вони весь час змінюють свої рішення, залежно від того, з ким останнім обговорювали їх. Є приклади й неефективного прийняття рішення, коли авторитарно приймають рішення, але потім відпускають реалізацію цього рішення в демократичному форматі.

Зміни в закладі позашкільної освіти можна визначити як процес освоєння нових освітніх реформ, технологій, методів та інших освітніх інновацій, які впливають на вдосконалення освітньої системи закладу та вимагають підвищення кваліфікації працівників, формування відповідної корпоративної культури з новими цінностями, традиціями, стилем управління тощо.

Зміни відбуваються на різних рівнях: індивідуальному, груповому, організаційному.

Індивідуальні зміни виявляються в реакції індивіда на очікувані нововведення. Характер цієї реакції формується під впливом п'яти чинників:

- природа змін (еволюційні й революційні, загальні й часткові, повсякденні й разові зміни обумовлюють різну реакцію індивідів);

- наслідки змін (індивід оцінює, на чию користь зміни, хто виграє від них, хто програє);
- досвід попередніх змін в організації;
- тип особистості індивіда, структура його інтересів та мотивацій;
- індивідуальна історія працівника (рівень освіти, досвіду, стабільність життя, стадія кар'єри тощо).

Комплексу цих особливостей важливо враховувати в управлінні індивідуальними змінами.

В організаціях більшість людей знаходяться в групах або командах. Група – деяка кількість людей, які взаємодіють між собою, психологічно сприймають і відчують одне одного. Команда, крім цього, характеризується спільними цілями, діями, відповідальністю. Команда завжди обмежена за кількістю, тоді як групові межі можуть бути будь-якими.

Для управління організаційними змінами важливе значення має команда змін – творчий колектив, покликаний стати провідником змін в організації. З іншого боку, керівники повинні реагувати на поведінку неформальних груп, які чинять опір змінам.

Організаційні зміни – це такий тип змін, за яких змінюється внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування організації, комунікативні системи, організаційні можливості.

У цілому зміни можуть стосуватися практично будь-якого аспекту організації: графіків роботи, децентралізації керування, методів менеджменту, зміни освітнього процесу, організаційної структури, персоналу тощо. Вплив організаційних змін часто виходить за межі їхнього безпосереднього впровадження. Наприклад, коли в закладі встановлюють нову комп'ютерну систему, педагогічний колектив повинен навчитися працювати з новим обладнанням, отже потрібно переглянути систему оплати праці відповідно до нового рівня кваліфікації працівників, змінити форму нагляду за процесом виробництва тощо.

Серед **основних принципів управління змінами** вчені виокремлюють:

- Погодження методів і процесів змін із поточною діяльністю та управлінськими процесами в організації з метою

уникнення боротьби за обмежені ресурси: на деякі посади можуть покласти функції як планування або розробки змін, так і виконання поточних справ. Ця проблема стає особливо гострою і делікатною в організаціях, у яких відбуваються масштабні зміни.

➤ Визначення, до яких конкретних заходів, у якій мірі та формі буде залучено керівництво закладом. Основним критерієм постає складність виконуваних дій та їх важливість для освітнього закладу. У великих організаціях вищі керівники не можуть самі брати участь у всіх змінах, однак деякими з них повинні керувати особисто або знайти зручний спосіб, явний або символічний, надання і демонстрації управлінської підтримки, що є важливим стимулом у здійсненні змін.

➤ Узгодження різних процесів перебудови закладу.

➤ Усвідомлення того, що управління змінами охоплює різні аспекти – технологічні, структурні, методичні, людські, психологічні, фінансові тощо.

➤ Прийняття рішень про застосування різноманітних підходів і способів втручання, які забезпечать правильний початок, систематичне виконання роботи, подолають можливий опір, допоможуть підтримати й успішно здійснити необхідні зміни.

Триступенева модель змін, запропонована соціальним психологом Куртом Левіном у 1951 р., є прикладом класичного підходу до змін. Ця модель і сьогодні залишається досить розповсюдженою.

К. Левін виокремив три послідовні кроки в організаційних змінах:

1. розморожування (усвідомлення необхідності змін і чинників, що сприяють і перешкоджають їм);
2. здійснення змін (процес вивчення і освоєння нового);
3. заморожування (підкріплення нововведень на основі позитивних результатів) (рис. 1.1).

В основі цієї моделі лежить концепція «поля сил». К. Левін запропонував розглядати будь-яку організацію або ситуацію як те, що знаходиться при певному балансі або рівновазі між рушійними і стримуючими силами зміни.



Рис. 1.1. Треступенева модель змін Курта Левіна

Технології системного втручання та організаційного розвитку поєднали такі науковці, як: Адізес І. (модель РАЕІ), Хайят Дж. (модель ADKAR-Prosci), Бір М. та Норія Н. («Теорія Е» та «Теорія О»).

На підставі аналізу існуючих підходів до управління змінами стверджується, що управляти змінами доцільно з позиції двовекторного підходу, шляхом урахування, важливих при управлінні змінами, характеристик кожного з наведених підходів.

Виокремлюють типові поведінки людей, згідно з їх реакцією на зміни. Відношення до змін впливає з оцінки змін, яка може бути позитивною, байдужою або негативною. Відповідно, реакцією людей будуть ентузіазм, апатія або рішуче заперечення.

Залежно від реагування на пропоновані зміни, людей об'єднують у три типові групи.

Прихильники – ті, хто бачать очевидні переваги пропонованих змін і з ентузіазмом підтримують їх запровадження. Вони беруть активну участь у проведенні змін і докладають зусилля задля того, щоб до них пристосуватися.

Амбівалентні – ті, для яких переваги і недоліки змін здаються рівноцінними. Стан справ, що склався, уявляється для них менш ризикованим, і вони, загалом, страшаються будь-яких змін. Разом із тим, якщо «натиснути» на них сильніше, то вони будуть готові змиритися зі змінами, як з неминучим злом. Вони не стануть чинити сильного опору змінам, але також і не

виявлятимуть великої зацікавленості. Отже, вони, швидше за все, просто чекатимуть, поки їх не проведуть через стадію експериментів, без яких вони б могли цілком обійтися.

Супротивники – ті, чиє відношення до ситуації змін є негативним, і вони використовують усю свою енергію на те, щоб перешкодити змінам. Супротивники проявлятимуть небажання впроваджувати зміни, можуть навіть бунтувати проти перетворень. Супротивники ніколи не шукатимуть способи пристосування до змін. У кращому випадку, вони змиряться з ними, затаївши при цьому обурення та образи.

Коли керівник та його команда активно почне впроваджувати зміни, то частина, з амбівалентних, побачить позитивні сторони змін і почне долучатися до реформаторів. Але багато хто залишиться в стані очікування: «Почекаємо, подивимось».

Головне завдання керівників полягає у створенні в організації досить значної кількості прихильників змін. Тому обов'язковою умовою для того, щоб працівники були зацікавлені в реалізації змін, повинне бути їх широке залучення до процесу вивчення проблем, що існують в організації. У цьому полягає головне завдання, яке зобов'язані вирішити керівники організації.

Успішне проходження стадії «розморожування» залежить також від наявності в організації досить могутніх чинників, які змогли б зіграти роль механізму для запуску процесу змін. До числа таких чинників зазвичай відносять:

- наявність недоліків, що є очевидними для працівників і викликають незадоволеність серед них, або хоча б наявність ризику від виникнення подібної ситуації в майбутньому;
- натиск на користь змін з боку хоча б частини місцевих неформальних лідерів;
- можливості отримання співробітниками персональних вигод від майбутніх змін.

Стадія «розморожування» може породити велику тривогу серед співробітників. Дійсно, коли ставляться під сумнів існуючі методи і стиль роботи, люди схильні до автоматичних реакцій, у них спрацьовує природне прагнення до стабільності. Тому на цій стадії існують значні ризики, що особливо зачіпають

індивідуальні інтереси співробітників. Важливо надати можливість усім зацікавленим працівникам досконально вивчити нову систему орієнтирів.

Другий крок у процесі здійснення змін – власне зміна – пов'язаний з освоєнням людьми нових навичок, ролей, норм і стандартів поведінки, взаємостосунків і культурних цінностей. Найпоширенішими й ефективними способами здійснення організаційних змін є: створення команд; консультування з питань групової динаміки; розробка програм підвищення якості трудового життя, налагодження міжгрупової взаємодії. Головним завданням менеджера на другому етапі є здійснення запланованих змін.

Третім і останнім кроком у процесі змін є «заморожування». Воно концентрує увагу на підкріпленні нової поведінки і відносин високими результатами і винагородами. Існує три основних засоби щодо вбудовування нововведень в організацію. Це – підтримка вищої ланки управління; підкріплення нововведення і оцінка результатів зміни. Головним завданням менеджера на останньому етапі є стабілізація ситуації в організації.

Які зміни впливають на роботу закладу позашкільної освіти?

Характерною ознакою сучасного управління закладами позашкільної освіти є спрямованість на уникнення невизначеності. Задля цього застосовуються сучасні методи управління змінами, які сприяють здійсненню культурних змін у закладі, сприяють толеранції невизначеності в організаційному середовищі закладу.

Зразки культури, які підтримують традиційні організаційні системи, сприяють, таким чином, низькій толеранції невизначеності. Сьогодні на заклади позашкільної освіти впливають в основному характерні для постіндустріальної епохи якості: швидкоплинність і мінливість суспільних відносин, зміни в культурі і мінливості організаційних форм. З цієї причини стають неефективними традиційні організаційні рішення й способи управління закладом позашкільної освіти, які спираються на передбачуваність зовнішніх і внутрішніх змін, на

стабільність цілей організації і процеси, що відбуваються в її межах.

Вчені з великою мірою правдоподібності припускають, що вже в недалекому майбутньому всі або майже всі менеджери та працівники будуть змушені вміти діяти в умовах невизначеності та не ставитися до таких ситуацій, як до занадто стресових з паралізуючою дією. Завдяки цьому стане можливим таке змінювання роботи закладу освіти, яке має здатність до усвідомленого формування умов свого функціонування, у яких справжнє лідерство менеджера посідатиме ключову позицію.

Умови функціонування закладу позашкільної освіти в ситуації невизначеності загострюються, збільшується масштаб і діапазон невизначеності, а також зростають ризики невдач. Тому для гарантування умов розвитку організації зростає потреба і значення професіоналізації управління, в т. ч. і при використанні методів, механізмів та інструментів, запропонованих окремими школами, якими створено науку про управління, які можуть допомогти в уникненні невдач, які створюють умови невизначеності.

У процесі управління змінами в таких складних умовах великого значення набувають зразки культури та вміння викликати в колективу закладу позашкільної освіти розуміння доцільності добровільного підпорядкування змінам.

Здатність освітнього закладу до передбачення і планування свого майбутнього є необхідним вмінням його керівників, адже належне передбачення майбутнього є вирішальною складовою успішного функціонування й існування організації. Не дивлячись на глибину змін, також на передбачуваність чи непередбачуваність оточення, керівник закладу зобов'язаний створювати стратегію розвитку організації, передбачаючи майбутнє її діяльності в умовах змінного зовнішнього оточення.

Важливим етапом класичного стратегічного планування є прогнозування оточення організації в умовах змін. Можна виділити зміни, які сьогодні особливо впливають на діяльність закладу позашкільної освіти. Серед них – децентралізація, демократизація, декомунізація, діджеталізація, інклюзія, тривалі трагічні події на Сході країни та інші.

Розглянемо сутність деяких змін.

Узагальнюючи виступи й публікації професора О. Биковської, працівника МОН України А. Середницької, директора Департаменту освіти і науки м. Києва О. Феданянта та інших, наведемо декілька тез щодо ситуації з позашкільною освітою в умовах **децентралізації влади**.

Загалом в Україні державною позашкільною освітою охоплено 41,5 % дітей. Розгортання процесів децентралізації, формування об'єднаних територіальних громад, переведення фінансування професійно-технічної освіти на місцеві бюджети активізували процеси оптимізації мережі, й усупереч законодавству в окремих областях тривають процеси ліквідації закладів позашкільної освіти під виглядом злиття й об'єднання. На непопулярні кроки місцева влада зважається передусім через брак коштів. І обирає таке просте рішення – за рахунок одних закладів зберегти інші. Але при цьому маємо втрати нематеріального характеру, адже такі дії зумовлюють порушення права дитини на доступ до позашкільної освіти, гарантований законодавством. Окрім того, це призводить до небажаних соціально-економічних наслідків: зростання бездоглядності, підвищення рівня дитячої злочинності, зниження ефективності превентивного виховання.

Оскільки створення об'єднаних територіальних громад відбувається із внутрішніми перетвореннями, пошуком внутрішніх резервів, то тут можливі варіанти. Скажімо, один із таких – кожна громада фінансуватиме «своїх» дітей. На думку голови Державної інспекції навчальних закладів Р. Гурака, один із можливих кроків, який врятує систему в умовах розгортання децентралізації, – запровадження мінімальної межі фінансування позашкільної освіти на місцях. Моніторинг, який проводили ДІНЗ, виявив певні «перекоси»: у межах однієї області в одному районі позашкілля може фінансуватись на рівні 3 % освітнього бюджету, а в іншому – на рівні 0,6 %. І це засвідчує, що освіта, зокрема і позашкільна, не завжди є пріоритетом місцевої влади. Згідно з даними МОН України, із 1376 державних закладів позашкілля лише 82 знаходяться в сільській місцевості. Цифри говорять красномовно. Отже, перед «позашкільниками» в

контексті децентралізації постає низка викликів і питань, які треба вирішувати.

Можна навести й успішні приклади, коли децентралізація дала можливість отримати серйозне додаткове фінансування. Так, у м. Києві за останні роки не закрито жодного позашкільного закладу, а відкрито нові. Охоплення дітей позашкільною освітою в столиці є доволі значним, і сьогодні на базі закладів позашкільля працюють, зокрема, і над розвитком сучасних напрямів – STEAM-освіти, SMART-освіти тощо. У Києві більше дітей обирають художньо-естетичні напрями позашкільля. Технічні напрями розвиваються повільніше, у першу чергу через те, що немає фінансових ресурсів для їхнього розвитку.

Як бути в умовах децентралізації? Важливо в суспільстві, сформувати громадську думку, щодо необхідності закладів позашкільної освіти, а для забезпечення високої якості й доступності позашкільної освіти потрібно активно розвивати партнерство – на всіх рівнях і за всіма напрямками. Сьогодні в умовах децентралізації влади регіоналізація освітньої системи має бути на порядку денному. Її кінцева мета – забезпечення потреб, що зростають, щодо отримання якісної освіти на будь-яких рівнях. Саме позашкільна освіта здатна доповнювати, поглиблювати, розширювати межі дошкільного, початкового, неповного середнього, допрофільного, профільного, загального середнього, професійно-технічного освітніх рівнів. При цьому вона є не тільки дієвим засобом у процесі інтеграції базових компетентностей, які опановує дитина впродовж усього процесу навчання, а й закладає підвалини для саморозвитку та професійного самовизначення в майбутньому. В умовах наявних значних кризових явищ у середній освіті, цей чинник недопустимо ігнорувати, оскільки він має особливе значення.

Діджиталізація освіти⁵

Ми живемо в інформаційному світі, де з кожним днем зростає темп життя, розвиваються технології та способи їх

⁵ На основі матеріалу Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Харків, 10 квітня 2018 р.). Х., 2018. С. 88-90. Режим доступу: <http://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/1925>

зберігання й поширення, віртуальний світ усе міцніше захоплює наше життя. Не виходячи з дому, ми можемо відвідати кращі музеї та театри світу, прослухати найцікавіші лекції в університетах, дізнатися про особливості живої природи, поспілкуватися з друзями і колегами, що знаходяться у будь-якій точці планети, долучитися до семінарів і конференцій.

Під **діджиталізацією** прийнято розуміти глибинну трансформацію, проникнення цифрових технологій в оптимізацію та автоматизацію процесів підвищення продуктивності та покращення комунікаційної взаємодії зі споживачами.

Під впливом сучасних змін зазнала суттєвих трансформацій система освіти. Розвиток технологій спричиняє розробку нових інструментів навчання і робить навчальний процес більш ефективним. На жаль, не завжди сучасні зміни є ефективними, невміле застосування нових інструментів призводить до зворотного ефекту, коли реальне пізнання замінюється ілюзорним, а навчання перетворюється у прості розваги. Формується нова ідеологія, заснована на «Гейміфікації» та «Діджиталізації» освіти, де на зміну традиційним учителям йдуть «ігропедагоги», «координатори онлайн-платформ і освітніх траскторій».

Більшість фахівців у галузі освіти розуміють, що зміни неминучі, і бачать два основні напрями її розвитку: освіта має бути наближена до проблем реального життя; система навчання повинна враховувати і розумно використовувати нові технологічні можливості.

У контексті зазначеного звертаємо увагу на діджиталізацію в освіті, як фундаментальний чинник економічного зростання в сучасних умовах. Розвиток Digital Agenda for Europe передбачається за такими напрями: цифрове суспільство (навички і вакансії; охорона здоров'я та старіння; розумне життя; комунальні послуги; кібербезпека і конфіденційність; Інтернет довіра тощо. Поширенню діджиталізації в освіті сприяє запровадження 3G-зв'язку, за допомогою якого розповсюджуються цифрові технології. В Україні поступ діджиталізації успішно відбувається в напрямках електронного

навчання (elearning), ІТ (інформаційних технологій), ТКП (телекомунікаційні послуги) тощо. За даними WEF-2017 р. «Глобальний звіт з інформаційних технологій», Індекс мережевої готовності (WEF Networked Readiness Index) (NRI) характеризує Україну як країну, у якій NRI дозволяє оцінити рушійні фактори і наслідки досягнення певного ступеня мережевої готовності й мобілізації цифрових технологій з урахуванням у цьому процесі ролі всіх суб'єктів, виявити сильні і слабкі сторони, на які доцільно звернути увагу при розробці національних стратегій підвищення мережевої готовності.

Сьогодення вимагає переходу на якісно вищий рівень використання цифрових технологій в освіті, удосконалення державного управління цим процесом.

Демократизація освіти

Слово «демократія» у перекладі з грецького – «влада народу». Народ і його право на участь у керуванні суспільством є головними елементами демократичної держави. Пізніше в це визначення додалися поняття соціальної рівності, толерантності, поваги прав кожної особистості.

Вагомий внесок у розвиток демократичних тенденцій в освіті зробив Д. Дьюї (1859-1952). У його праці «Демократія і освіта» зазначено, що мета освіти – надати людині можливість продовжити освіту⁶.

Дидактика Д. Дьюї та його прихильників ґрунтується на фундаментальних працях Ж-Ж. Руссо, Ф. Дистервега та інших мислителів. Важливі думки вченого актуальні й сьогодні:

- «Дисципліна означає владу над своїми можливостями, управління наявними ресурсами для здійснення діяльності»;
- Інтерес важливий в освіті, бо він ураховує індивідуальні здібності, потреби і бажання дитини;
- «Мислення – єдиний метод навчання, який використовує і збагачує розум».

Зазначимо, що саме Д. Дьюї вперше «поєднав» пізнання і

⁶ Дьюї Д. Демократия и образование: пер. с англ. — М.: Педагогика-Пресс, 2000. — 383 с.

діяльність. Учений стверджував, що дитина пізнає нове не заради самих знань, як вважали попередники, а заради діяльності, вона цікавиться саме тим, що може зробити сама.

Важливою та актуальною для нас є теза вченого про те, що демократичне суспільство має допустити в галузі освіти інтелектуальну свободу та взаємодію різних інтересів. Таке суспільство бачить в індивідуальних розбіжностях можливості для свого зростання.

Серед рис прогресивної освіти зазначено такі:

- ідея самовираження й розвитку особистості;
- вільна діяльність дітей;
- навчання через досвід;
- освоєння умінь та навичок для досягнення життєво важливих цілей;
- максимальне використання можливостей, які є тут і зараз;
- розуміння і використання динаміки змінного світу.

Традиційна парадигма	Демократична парадигма
- той, хто знає істинне знання, навчає того, хто не знає;	- співпраця рівноправних партнерів;
- слухняність, повторення того, що вже існує	- вироблення нового досвіду

Отже, «демократизація освіти» не має політичного підґрунтя. Це не політичний пристрій, а певні цінності (права людини, як громадянина), властиві різним політичним системам

Демократичний стиль керівництва передбачає⁷:

- ґрунтування на особистому й діловому авторитеті;
- широке залучення працівників колективу до розробки і прийняття рішень (краще використовуються колективні форми обговорення, узгодження та контролю);
- менеджер частину своїх повноважень делегує

⁷ За матеріалами програми «Крок за кроком». Демократия и образование: пер. с англ. — М.: Педагогика-Пресс, 2000. — 383 с.

підлеглим;

- колектив одержує достатню інформацію, щоб мати уявлення про перспективи роботи своєї організації;
- заохочує творчу активність підлеглих;
- створення атмосфери взаємної довіри та співробітництва (дисципліна трансформується в самодисципліну всіх працівників).

Керівник-демократ:

- часто радиться з підлеглими, прислуховується до думок колег;
- не підкреслює своїх переваг і не ображається на критику;
- не уникає відповідальності за власні рішення та за помилки виконавців;
- вимоги ставить у формі порад, консультацій;
- зі співробітниками і вихованцями поводить відверто й просто, у контрольованій діяльності не виявляє упередженості;
- пріоритетний спосіб впливу – заохочення за прояв ініціативи.

Інклюзія в системі позашкільної освіти

Інклюзивна освіта – термін, який вперше прозвучав у *Саламанкській декларації* про принципи, політику та практичну діяльність у сфері освіти осіб з особливими потребами, яка була прийнята на Всесвітній конференції з питань освіти осіб з особливими потребами у червні 1994 року. Саме цей документ і став першим міжнародним документом, який наголосив на необхідності проведення освітніх реформ у напрямі інклюзивної освіти.

Організації інклюзивного навчання в системі позашкільної освіти передбачає забезпечення рівних прав дітей з особливими освітніми потребами на якісну позашкільну освіту, розвиток їх здібностей та обдарувань, задоволення їх інтересів, духовних запитів і потреб у професійному визначенні.

Важливим питанням є адаптація освітнього процесу – пристосування фізичного середовища, освітніх програм, способів організації занять, добір оптимальних методів та інструментів навчання відповідно до індивідуальних потреб та можливостей

дитини з особливими освітніми потребами.

Необхідними стають додаткова постійна чи тимчасова спеціальна підтримка, яка має охопити весь спектр потрібного дитині з особливими освітніми потребами, особистісно орієнтоване спрямування освітнього процесу для розкриття творчого потенціалу дитини з урахуванням природних нахилів, здібностей, індивідуальних можливостей та підбір методів для її самореалізації з метою становлення соціально компетентної особистості.

Декомунізація в освіті

У квітні 2015 року Верховна Рада ухвалила «Закон про декомунізацію» з метою позбавлення країни від впливу комуністичної ідеології. У закладах освіти зникли зовнішні ознаки причетності до комуністичного минулого: вивіски, назви, портрети, панно, музеї, стенди, скульптури тощо. Проте, чи зникли радянські підходи до освіти?

Що ж потрібно, щоб декомунізація в освіті відбулася не лише стосовно якихось зовнішніх ознак? Важливими є:

- ✓ усвідомлення сутності підходів, які є радянськими;
- ✓ підготовка сучасних управлінців, які здійснять реформування освітніх закладів.

Декомунізація тісно пов'язана з громадсько-патріотичним вихованням. Поки не позбудемося радянських історичних міфів, не варто чекати рушійних змін в ідеологічній площині. Руйнація цих міфів починається з педагогів та батьків.

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ДЛЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Навчання в умовах пандемії потребує у закладах позашкільної освіти сучасного стратегічного планування розвитку закладу. Пандемія викликала необхідність докорінних змін в освіті. Тепер мова йде не лише про модернізацію змісту освіти, а й про необхідність оновлювати технологічні складові освітнього процесу. Нові вимоги сьогодення спонукають до створення спеціального навчального забезпечення. Ефективною діяльністю закладу може бути за умови постійного аналізу,

порівняння, діагностування зовнішніх і внутрішніх факторів впливу, що необхідно для прийняття швидких і дієвих управлінських рішень.

Одним з найбільш вживаних інструментів стратегічного менеджменту є SWOT-аналіз – це нескладний і, водночас, результативний метод стратегічного дослідження, дозволяє врахувати зовнішні і внутрішні фактори, що безпосередньо або опосередковано впливають на функціонування закладу.

Метою дослідження є розкрити сутність методики проведення SWOT-аналізу, а також узагальнення результатів дослідження проведеного SWOT –аналізу в закладах позашкільної освіти з метою стратегічного планування освітньої діяльності в умовах пандемії.

Для досягнення поставленої мети варто реалізувати наступні завдання:

- розглянути сутність метода SWOT-аналіз.
- описати методику проведення SWOT–аналізу на прикладі опитування педагогічних працівників закладів позашкільної освіти.
- проаналізувати отримані результати SWOT-аналізу та можливість їх використання для стратегічного планування освітньої діяльності закладу позашкільної освіти в умовах пандемії.

У ході дослідження було використано методи, що відповідають меті та вирішенню поставлених завдань дослідження, а саме: *SWOT-аналіз* освітньої діяльності закладів позашкільної освіти в умовах пандемії, з’ясування позитивних і негативних факторів впливу на організацію освітньої діяльності, усвідомлення досягнень і недоліків в умовах навчання; *методи формалізації та узагальнення* – для систематизації й формулювання висновків, визначення напрямів подальших наукових розвідок; *методи математично-статистичного аналізу* – для обробки й узагальнення результатів.

SWOT-аналіз проводився онлайн. В опитуванні взяли участь педагогічні працівники закладів позашкільної освіти з 12 регіонів України: м. Київ, Київська, Чернівецька, Вінницька, Чернігівська, Івано-Франківська, Миколаївська, Одеська, Полтавська,

Тернопільська, Хмельницька, Львівська області. Всього у дослідженні було залучено 41 респондент.

Гендерний склад: 4 респонденти - чоловіки, 38 респондентів – жінки. Вікові категорії: до 30 років – 3 учасники; 35 – 47 років – 19 учасників; 47– 65 років – 17 учасників, 60+ - 2 учасники. SWOT- аналіз представлено двома матрицями. Експертна група складалася з 4 експертів. Експерти – представники закладів, що є експериментальними закладами у рамках НДР «Трансформація професійного розвитку педагогічних і науково-педагогічних працівників в умовах відкритого університету післядипломної освіти» Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України № 0120U104637 від 30.10.20.

Нами було проведено SWOT-аналіз освітньої діяльності закладів позашкільної освіти для з'ясування позитивних і негативних аспектів умов навчання, досягнень і недоліків.

SWOT- аналіз дозволяє поглянути на питання функціонування закладу позашкільної освіти в умовах пандемії комплексно, проаналізувавши зовнішні і внутрішні фактори і, в подальшому, згенерувати стратегічні альтернативи, що поєднують виявлені на попередньому етапі фактори.

Перша матриця початкового SWOT- аналізу складалася з узагальнених результатів, що представлено у Таблиці 1. Для роботи над складанням первинної матриці було розроблено опитувальник (гайд), куди увійшли запитання для аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників освітньої діяльності закладу позашкільної освіти в умовах пандемії:

S –Сильні сторони

1. У чому є конструктивна перевага освіти в режимі онлайн?
2. Які переваги онлайн освіти над традиційною?
3. Що вам подобається в системі дистанційному навчанні?

W - Слабкі сторони

4. Які недоліки ви вбачаєте у навчанні в системі дистанційної освіти?
5. Яких ресурсів не вистачає для навчання онлайн?
6. У чому традиційна освіта краща?

O - Можливості

7. Які нові можливості відкриваються для вас в організації освітнього процесу в умовах пандемії?
8. Які нові можливості для професійного розвитку ви вбачаєте в умовах пандемії?
9. Як нові світові виклики в умовах пандемії можуть позитивно вплинути на розвиток позашкільної освіти?
Т - Загрози
10. Яким чином пандемія може негативно впливати на розвиток позашкільної освіти?
11. Які є ризики для закладів позашкільної освіти в умовах пандемії?

Таблиця 1

Матриця початкового SWOT-аналізу

Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
<p>S – (Strengths) Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість зацікавити дітей до роботи у своєму гуртку у новому форматі, навчання за допомогою нових технологій. 2. Їх немає. 3. Мобільність та економія часу. 4. Захищеність від хвороб. 5. Доступ до інформації у різному форматі. 6. Доступ до програм найкращих викладачів світу: онлайн-освіта дає можливість навчатися у тих, хто перебуває територіально далеко. 	<p>T – (Threats) Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Важко пояснити, як можна навчити хореографії чи іншим заняттям онлайн. Позашкільна освіта втратить свою значимість. 2. Неможливість проводити масові заходи. 3. Недостатня можливість формувати важливі навички дітей: соціалізація, комунікативність. 4. Потрібно живе спілкування для багатьох видів мистецтв, технік і практик. 5. Виникають проблеми з набором нових гуртківців. 6. Закриття закладів. 7. Учні, які проводять онлайн навчання з предметів середньої школи, фізично не зможуть «відсиджувати» за комп'ютером ще гурткові заняття. Одним словом, позашкільня втратить свою функцію.

<p>W – (Weaknesses) Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатнє фінансове забезпечення, не усі діти і педагогічні працівники мають сучасну техніку. 2. Не всім вистачає бажання навчатися і навчати в нових умовах. 3. Педагогічні працівники не готові до нового формату навчання більше, ніж вихованці. 4. Не достатньо швидкісний Інтернет. 5. Не вистачає живого спілкування. 6. При виконанні творчих робіт важко допомогти (не можна індивідуально, практично показати, лише словесно). 	<p>O – (Opportunities) Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Діти можуть брати участь онлайн у конкурсах на міжнародному рівні, чого не могли робити раніше за браком коштів. 2. Можливість розміщення онлайн занять гуртків, тісніша комунікація з батьками. 3. Згуртованість педагогів. 4. Розвиток медіа грамотності. 5. Опанування новими технологіями дистанційного навчання. 6. Можливість педагогам підвищувати кваліфікацію онлайн.
---	--

Група експертів провела аналіз факторів та оцінила відповідність у балах кожного чиннику. Кількісна оцінка (використовується від 1-4, де 1 – найменше значення, 4 – найбільше значення).

Таблиця 2

Аналіз чинників експертами

№	Сильні сторони					Середнє значення
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	
1	Можливість зацікавити дітей до роботи у своєму гуртку в новому форматі, навчання за допомогою нових технологій	2	3	1	3	2,25
2	Їх немає	1	1	4	2	2
3	Мобільність та економія часу	3	3	1	3	2,5
4	Захищеність від хвороб	4	2	4	4	3,5

5	Доступ до інформації у різному форматі	4	3	3	4	3,5
6	Доступ до програм найкращих викладачів світу: онлайн-освіта дає можливість навчатися у тих, хто перебуває територіально далеко	4	3	3	4	3,5
№	Слабкі сторони	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	<i>Середнє значення</i>
1	Недостатнє фінансове забезпечення, не усі діти і педагогічні працівники мають сучасну техніку	3	4	4	4	3,75
2	Не усім вистачає бажання навчатися і навчати в нових умовах	3	2	3	2	3,□5
3	Педагогічні працівники не готові до нового формату навчання більше, ніж вихованці	3	3	4	4	2,5
4	Не достатньо швидкісний Інтернет	3	4	4	4	3,5
5	Не вистачає живого спілкування	4	4	4	4	4
6	При виконанні творчих робіт важко допомогти (не можна індивідуально практично показати, лише словесно)	4	3	3	4	3,5
№	Можливості	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	<i>Середнє значення</i>
1	Діти можуть брати участь онлайн у конкурсах на міжнародному рівні, чого не могли робити раніше за браком коштів	4	3	3	4	3,5
2	Можливість розміщення онлайн занять гуртків, тісніша комунікація з батьками	3	3	3	3	3
3	Згуртованість педагогів	4	3	1	2	2,5

4	Розвиток медіаграмотності	3	3	2	4	3
5	Опанування новими технологіями дистанційного навчання	4	3	3	4	3,5
6	Можливість педагогам підвищувати кваліфікацію онлайн	4	3	3	3	3,25
№	Загрози	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	<i>Середнє значення</i>
1	Важко пояснити, як можна навчити хореографії чи іншим заняттям онлайн. Позашкільна освіта втратить свою значимість	3	4	4	4	3,75
2	Неможливість проводити масові заходи	2	4	4	3	3,25
3	Не достатня можливість формувати важливі навички дітей: соціалізація, комунікативність	4	3	4	4	3,75
4	Виникають проблеми з набором нових гуртківців.	4	4	4	4	4
5	Закриття закладів	3	4	4	4	3,75
6	Учні, які проводять онлайн навчання з предметів середньої школи, фізично не зможуть «відсиджувати» за комп'ютером ще гурткові заняття. Позашкільня може втратити свою функцію	4	4	4	4	4

Важливим етапом проведення SWOT-аналізу є проведення кореляційного аналізу задля виявлення взаємозв'язків між компонентами системи в освітній діяльності закладів позашкільної освіти. Висока оцінка говорить про сильний вплив складової матриці на загальну систему. У статті ми навели приклади кореляційного аналізу факторів, що набрали найвищу середню оцінку на думку експертів.

Кореляційний SWOT-аналіз

	Зовнішнє середовище (зовнішні умови)	Можливості		Загрози						
Внутрішнє середовище ↓	0 – немає зв'язку між факторами 1 – слабкий зв'язок 2 – помірний зв'язок 3 – сильний зв'язок	Діти можуть брати участь онлайн у курсах на міжнародному рівні, чого не могли робити раніше за браком коштів	Опанування новими технологіями дистанційного навчання	Учні, які проводять онлайн навчання з предметів середньої школи, фізично не зможуть «відсиджувати» за комп'ютером ще гурткові заняття	Виникають проблеми з набором нових гуртківців					
						Захищеність від хвороб	3	2	0	0
						Доступ до інформації у різному форматі	3	3	0	1
						Доступ до програм найкращих викладачів світу: онлайн-освіта дає можливість навчатися у тих, хто перебуває територіально далеко	1	3	0	0
Сильні сторони										

Слабкі сторони	Недостатнє фінансове забезпечення, не усі діти і педагогічні працівники мають сучасну техніку	0	0	0	0
	Не усім вистачає бажання навчатися і навчати в нових умовах	0	0	0	0

Після проведення аналізу чинників, було складено другу матрицю TOWS – заключний етап SWOT-аналізу на основі розробок Хайнц Вайрїха[2] На перетині внутрішніх і зовнішніх фактів знаходимо стратегічні відповіді на запитання, що зазначено у Таблиці 4. Хотілося б підкреслити, що ризики, які бачать педагогічні працівники в ситуації, що склалася в системі позашкільної освіти в умовах пандемії, на жаль, не можуть нейтралізуватися сильними сторонами і можливостями, які визначають респонденти. Вважаємо, що це свідчить про те, що освітяни не відчувають достатньої підтримки та усвідомлення важливості їхньої освітньої ланки з боку громади та держави.

Таблиця 4

Матриця TOWS

	О (O ₁ , O ₂ , ..., O _n)	Т (T ₁ , T ₂ , ..., T ₃)
W (W ₁ , W ₂ ... W _n)	<p>WO</p> <p>Які слабкі сторони заважають використанню можливостям, що постають? Найвразливіші сторони, що заважають скористатися новими можливостями, що можна побачити у час пандемії – низький рівень фінансового забезпечення та недостатня мотивація до навчання новим технологіям.</p>	<p>WT</p> <p>Які ризики є найбільшою загрозою при виявлених слабких сторонах? Для позашкільля надзвичайно серйозними викликами є загроза знищення самої системи позашкільної освіти, бо онлайн формат унеможливує реалізацію однієї з основних функцій позашкільної освіти – соціокультурної.</p>

S (S ₁ , S ₂ , ... S _n)	SO Як використовувати можливості з урахуванням сильних сторін? (S ₁ O ₁ , S ₁ O ₂ , ..., S _n O _n) Онлайн формат відкрив можливості для більш широкого залучення до участі у різних міжнародних проєктах та відкрилися безмежні можливості до оволодіння новими інформаційними технологіями	ST Як нейтралізувати ризики, використовуючи сильні сторони? (S ₁ T ₁ , S ₁ T ₂ , ..., S _n T _n) На жаль, в умовах пандемії сильні сторони, які бачать в цій ситуації педагогічні працівники, не можуть нейтралізувати ризики, що постають перед позашкільною освітою.
---	--	--

На сьогоднішній день для стратегічного планування пропонують багато різних інструментів. Серед них - SWOT-аналіз. У 1982 році професор Хайнц Вайрх запропонував матрицю SWOT (по-іншому TOWS-матриця) [2].

Даний інструмент застосовується менеджерами та керівниками вже відносно довго і продовжує користуватися популярністю у стратегічному плануванні. SWOT-метод є, з однієї сторони, простий у проведенні та інтерпретації результатів, з іншої - комплексним, що дозволяє розглядати заклад з чотирьох сторін: з точки зору її сильних сторін, слабких, а також можна побачити можливості, що відкриваються перед закладом та ризики.

Д. Дженстер вважав, що інструменти стратегічного планування дозволять дати відповідь на питання: «Де зараз знаходиться організація?», а також оцінити її ресурсний потенціал [5]. На Малюнку 2. схематично представлено процес стратегічного управління. Перший етап – формулювання місії закладу, його довгострокові перспективи. Другий етап – втілення місії через конкретні цілі. А цілі варто реалізувати через стратегії, що розробляються на третьому етапі, використовуючи зокрема і SWOT-аналіз. Останні два етапи – це реалізація стратегії і оцінка результатів.



Малюнок 1. Етапи стратегічного планування складено на основі теорії Томпсона А.А., Дж. Стрикленда М. [4]

Тож, SWOT-аналіз дає можливість відповісти на ключові запитання, що дають ґрунтовну основу для стратегічного планування роботи закладу освіти, а саме:

- як за допомогою сильних сторін скористатися можливостями, що відкриваються, і які слабкі сторони можуть цьому перешкодити;
- як ухилитися від загроз за допомогою сильних сторін;
- які загрози становлять найбільшу небезпеку при існуючих слабкостях;
- як використовувати зовнішнє середовище для компенсації слабких сторін.

Таким чином, запропонована SWOT-матриця дозволяє здійснити перехресний аналіз сильних і слабких сторін закладу позашкільної освіти з її можливостями і загрозами для розробки альтернативних стратегій розвитку, що доводить цінність матриці в стратегічному плануванні. У результаті розробки матриці TOWS, у керівників з'являється можливість за допомогою чотиристороннього аналізу отримати наочну «фотографію» свого закладу і використовувати її для розробки подальших дій.

Нами було розглянуто сутність метода SWOT-аналіз, доведено результативність використання методики проведення SWOT-аналізу для стратегічного планування освітньої діяльності закладів позашкільної освіти. Отримані результати SWOT-аналізу підкреслюють небезпеки, що склалися для закладів

позашкільної освіти в умовах пандемії. Існують реальні загрози закриття закладів, що може бути вирішено за підтримки громад та держави. Серед слабких сторін дистанційного навчання виявлено проблему формування практичних та соціальних компетентностей. Важко в умовах онлайн освіти відтворити яскраве, привабливе поле діяльнісних практик та експериментів вихованця під безпосереднім наставництвом педагога. Театральні, спортивні, хореографічні, музичні та інші гуртки потребують фізично відвідувати майстерні. В той же час варто підкреслити можливості, що виникають під час дистанційного навчання. І вихованці, і педагоги мають потужну мотивацію розвиватися за допомогою ІТ-технологій, не виходячи з дому. Пізнавати нові технології комунікацій та передачі знань на відстані (фото, відео, онлайн майстер-класи, участь і проведення заходів і т. д.). Розвиток онлайн освіти допомагає стати доступним навчання для людей з обмеженими фізичними можливостями. Дистанційна освіта забезпечує безперервність освітнього процесу під час незвичайних ситуацій, карантину, інших обставин.

Виявлені нами під час проведення SWOT-аналізу сильні та слабкі сторони, можливості і ризики дають підстави стверджувати про реальні небезпеки, що існують перед позашкільною освітою в умовах пандемії та про необхідність впливати на думку громад надавати підтримку закладам позашкільної освіти задля подальшого розвитку держави.

Список використаних джерел

1. Wang, K.- Cheng (2007). A process view of SWOT analysis. *Proceedings of the 51st annual meeting of the iss - 2007, tokyo, japan, 51(2)*. Retrieved from <https://journals.iss.org/index.php/proceedings51st/article/view/470>.

2. Heinz Wehrich The TOWS matrix—A tool for situational analysis Volume 15, Issue 2, April 1982, Pages 54-66 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0024630182901200>

3. Методика проведення SWOT-анализа для оценки нанотехнологических проектов / В.Л.Рупосов, М.С.Чернышенко, И.Ю.Шелехов // Весник ИрГТУ / №5 (45) 2010 с. 317-324

4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/ А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд - М. : Вильямс, 2006. — 989с, С.158.

5. Дженстер Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей/ Дженстер Д. – М.: Издательский дом «Вильямс»,2004. – 368 с., С.52.

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ВИМОГА ЧАСУ

Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку сучасного закладу позашкільної освіти

Сучасний світ стає складнішим, а творчість здатна допомагати вирішувати складні питання.

Творчість – це виробництво нових ідей у будь-якій сфері людської діяльності: від науки, до мистецтва, від освіти, до бізнесу та до повсякденного. Ці ідеї повинні бути новими, тобто відрізнятися від того, що було зроблено раніше, але вони не можуть бути просто вигаданими. Ідеї повинні відповідати поставленій проблемі або наданій можливості.

Академік С. Сисоєва ⁸, досліджуючи поняття творчої особистості, зазначає, що особистість – це системна якість індивіда, тоді як творча особистість – це підсистема особистості, яка характеризується сукупністю творчих якостей індивіда, які забезпечують їй успіх у творчій діяльності; на формування творчої особистості впливають як загально-соціальні, так і конкретно-соціальні закономірності, обумовлені конкретно-історичними умовами суспільного розвитку.

⁸ Сисоєва, С.О. (2015) *Соціальні, психологічні та педагогічні підходи до визначення творчої особистості* Педагогічна творчість, майстерність, професіоналізм у системі підготовки освітянських кадрів: здобутки, пошуки, перспективи. стор. 23-56.

Якщо ми говоримо про креативним менеджмент, то варто більш детально зупинитися на понятті «творча особистість».

Творча особистість – це, з одного боку, *суб'єкт* творчих соціальних відносин та свідомої творчої діяльності, а, з іншого, *причина* творчої діяльності та соціально-творчих значущих дій, які здійснюються в даному соціальному середовищі (С. Сисоева).

Дослідники, які розглядають сутність творчої особистості з позиції суспільно-історичного розвитку людського життя, вважають, що становлення людини як суспільної істоти, як особистості пов'язано з рушійними силами і законами розвитку людського суспільства. Людина є природною і водночас суспільною істотою, вона посідає певне місце в суспільному розвитку.

Творчу особистість визначають: як особистість, межі творчості якої охоплюють дії від нестандартного розв'язку простого завдання до створення об'єктивно нового в певній галузі; як особистість, що характеризується специфічними особистісними якостями, а саме: рішучістю, вмінням не зупинятися на досягнутому, сміливістю мислення, вмінням бачити далі того, що бачать її сучасники і що бачили її попередники, мужністю для того, щоб піти проти течії і зруйнувати те, чому вірить сьогодні більшість⁹.

В.О. Моляко визначає творчу особистість як людський індивід, який прагне до оригінального, нового, який заперечує звичне і має високий рівень знань, умінь аналізувати явища, порівнювати¹⁰. Також В.О. Моляко подає «чек-лист» обдарованості, куди входять задатки, нахили, здібності, загальні здібності, спеціальні здібності, обдарованість, творча обдарованість, талант, геніальність.

Творча обдарованість визначається вченим як здатність особистості успішно розв'язувати творчі завдання, виконувати

⁹ Цапок В. А. Творчество: Философский аспект проблемы В. А. Цапок. – Кишинев, 1989. – 152 с. – С.

¹⁰ Моляко В. А. Психология решения школьниками творческих задач / В. А. Моляко. – К. : Радянська школа, 1983. – 96 с.

творчу діяльність більш оригінально, ніж за наявності «простих» творчих здібностей.

Спираючись на визначення науковців, *ми визначаємо творчу особистість керівника закладу позашкільної освіти як суб'єкта творчої взаємодії та продуктивної творчої діяльності з характерними розвиненими, системно пов'язаними творчими якостями, які забезпечують створення взаємодоповнюючої команди, інноваційного освітнього середовища, стратегічної моделі розвитку закладу позашкільної освіти.*

О.Н. Лук визначає творчу особистість через такі її характерні риси:

- готовність до ризику, імпульсивність, незалежність суджень;
- нерівномірність успіхів при вивченні різних навчальних предметів;
- почуття гумору, самобутність, пізнавальна дотошність, несприймання на віру, критичний погляд на такі речі, які вважають «священними», сміливість уявлення та мислення

Інертність мислення розглядається вченими як риса, що гальмує процес творчого пошуку. **Інертність мислення** – якість мислення, що виявляється в схильності до шаблону, до звичних ходів думки, у труднощах переключення від однієї системи дій до іншої.

В.І. Андреев відзначає, що однією з характерних рис творчої особистості є сміливість, якій він надає суттєвої ваги, детально її характеризує.

Сміливість у постановці проблеми, сміливість і несподіваність у загостренні протиріч, відмова від загальноприйнятих шляхів і засобів розв'язання проблеми, розвинута уява, без якої неможливо генерувати оригінальні ідеї, завзятість у доведенні запланованого до кінця, не дивлячись на можливість конфліктів з колегами, суспільною думкою¹¹

¹¹ Андреев В. И. Диалектика воспитания и самовоспитания творческой Личности В. И. Андреев. – Казань : Изд-во Казанского университета, 1988. – 228 с.

Під **креативністю** розуміють здатність бачити речі під новим кутом зору, знаходити інші способи вирішення проблем. Креативність протиставляють шаблонному мисленню, яке визначається обмеженістю в пошуку можливих рішень і тенденціями однакового підходу до розв'язання різних проблем. О. Сисоева зазначає, що більшість людей, завдячуючи традиційній системі навчання, мають аналітичний стиль мислення, лише деякі, використовуючи латеральні прийоми, вводять у дію креативні процедури.

У багатьох працях креативність вивчається як процес творчого мислення, визначаються типи, стадії і рівні творчого мислення. Дослідження стадій і фаз творчого мислення було розпочато Т. Рибо і Дж. Уоллесом.

С. Сисоева підкреслює, що класифікацій фаз творчого мислення, які пропонуються різними авторами, відрізняються одна від іншої, але в цілому вони схожі і зводяться, як правило, до наступних фаз:

- підготовки (свідома робота)
- дозрівання (несвідома робота)
- натхнення (перехід від несвідомої до свідомої роботи)
- розвиток ідеї (перевірка дійсності)
- кінцеве оформлення – свідомо робота.

Дж. Гілфорд виокремив кілька гіпотетичних інтелектуальних операцій, які впливають на процес творчості. Серед них:

1) *швидкість думки* – кількість ідей, що виникають в одиницю часу; здатність за одиницю часу розв'язувати значну кількість завдань;

2) *гнучкість думки* – здатність перемикатися з однієї ідеї на іншу; вміння швидко відмовлятися від шаблонів і налаштуватися на інший спосіб розв'язування;

3) *оригінальність* – здатність продукувати ідеї, що відрізняються від загальноприйнятих поглядів;

4) *допитливість* – чутливість до проблем у навколишньому світі;

5) *прогностичність* – уміння фахівцем передбачати настання конкретних подій, певних результатів; здібність до висунення гіпотез;

6) *ірреальність* – логічна незалежність реакції від стимулу;

7) *фантастичність* – повна відірваність відповіді від реальності за наявності логічного зв'язку між стимулом і реакцією;

8) *здатність розв'язувати проблеми*, тобто здібність до аналізу і синтезу;

9) *здатність удосконалити об'єкт*, додаючи деталі.

Виділяючи ознаки творчого акту, всі дослідники підкреслюють його несвідомість, неконтрольованість волею і розумом, також зміною стану свідомості.

Інша ознака творчого мислення – спонтанність, раптовість творчого акту, незалежність від зовнішніх ситуативних причин.

Отже, провідна особливість творчого мислення пов'язана зі специфікою протікання процесу в цілісній психіці як системі, що породжує активність індивіда. Інша справа – оцінка продукту як творчого. Тут у силу вступають соціальні критерії: новизна, усвідомленість, оригінальність тощо.

Із творчим мисленням пов'язані дві особистісні якості: інтенсивність пошукової мотивації і чуттєвість до побічних продуктів, які виникають у розумовому процесі.

На думку психологів, основу творчого мислення утворюють такі риси:

- самостійне перенесення знань і вмінь у нову ситуацію;
- бачення нових проблем у знайомих, стандартних умовах;

- бачення нової функції знайомого об'єкта;

- бачення структури об'єкта, що підлягає вивченню, тобто швидке,

часом миттєве охоплення частин, елементів об'єкта в їх співвідношенні одне з одним;

- уміння бачити альтернативу розв'язку, підходу у його пошуку;

- уміння комбінувати раніше відомі способи розв'язання проблеми в новий спосіб і вміння створювати оригінальний

спосіб розв'язання.

Дослідники вважають, що творчість є першим кроком в інновації – це означає успішне впровадження нових, відповідних ідей, що є необхідним для довгострокового організаційного успіху (Amabile, 1997¹²). Згідно з Штернбергом¹³ (2006) творчість є злиттям шести різних, але взаємопов'язаних ресурсів, як от:

- ✓ інтелектуальні здібності,
- ✓ знання,
- ✓ стилі мислення,
- ✓ особистість,
- ✓ мотивація
- ✓ середовище

Bilton¹⁴ (2007) згадує два аспекти творчості – новизна і відмінність (відхилення від звичайних інструментів і перспектив) і свободу, дану особам, тобто свободу висловлювати індивідуальний талант або бачення. Творчість означає зробити щось нове або нове поєднання існуючих елементів. Але самої новинки недостатньо, тому що ідеї також повинні бути корисними або цінними (Bilton, 2007).

Творчість не є панацеєю від усіх «хвороб» світу і не гарантує вирішення всіх проблем. Творчі люди здатні і готові мислити і діяти інакше, привносять новаторські та оригінальні ідеї й удосконалення, відмову від обмежень, зміну статус-кво тощо. Творча думка уникає передчасних визначень і категоризацій. Це передбачає постійний процес організації, дезорганізації та реорганізації. Вона передбачає активний розрив з припущеннями, з усім, що прийнято, з традиціями, відштовхування меж і уникнення зон комфорту в усіх дисциплінах та галузях економіки, включаючи управління.

¹² Teresa M. Amabile Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do / First Published October 1, 1997 Research Article Режим доступу: <https://doi.org/10.2307/41165921>

¹³ Sternberg, R. J. (2006). The Nature of Creativity. *Creativity Research Journal*, 18, 87-98. http://dx.doi.org/10.1207/s15326934crj1801_10

¹⁴ Bilton, C. (2007) *Management and Creativity: From Creative Industries to Creative Management*. Blackwell Publishing, Hoboken.

З огляду на зростаючий обсяг і важливість творчих галузей (культура, мистецтво, архітектура, дизайн, кіно, мода і т.д.) не дивно, що зростає попит на випускників з уявою і творчістю. На це університети повинні відповісти відповідним навчальним планом, що передбачає розвиток творчості.

Сучасні вчені наголошують, що освітні системи покликані розвивати чорно-біле мислення і надають перевагу простим відповідям.

Тоді як розвиток креативності вимагає незалежності судження, толерантності до неоднозначності, і це складні, нелінійні зв'язки. Дослідники вважають, що традиційні педагогічні та навчальні курси залишають мало або взагалі не мають місця для нового досвіду. Традиційні методи навчання засновані на безпосередній передачі знань і підтримують ці процеси через негнучкі структури, які обмежують залучення до інновацій, відкриттів і розумового зростання. З іншого боку, інноваційні підхід ґрунтується на діалоговій стратегії викладання та сприяє вирішенню проблем та складних ситуацій, підвищує внутрішню мотивацію до навчання.

Навчання креативності – це формування готовності до ризиків, мотивація до розвитку самоефективності, здійснення підтримки у прийнятті рішень у стані невизначеності, коли немає однозначно правильної чи неправильної відповіді.

Сучасним менеджерам – керівникам закладів позашкільної освіти – потрібні творчі здібності, які актуалізуються завдяки швидкому і непередбачуваному в змінах світу, посиленню конкуренції та нових технологій. Керівники часто стикаються з ситуацією, у якій стратегічні питання, питання лідерства та складні організаційні ситуації не піддаються рутинному управлінню, а потребують творчих рішень. Чим більш незвична (тобто не дозволяє спиратися на досвід або встановлені процедури) ситуація, тим більша потреба в творчих рішеннях. У цьому сенсі творчість розглядається майже як передумова для управління змінами та оновленням, це ключове уміння для лідерів та організацій і не тільки для того, щоб пристосуватися до змін.

«Керувати» творчістю працівників мають лише творчі, інноваційні управлінці, таким чином готуються зміни в освітньому середовищі всередині закладу. На підставі припущення, що в кожного є творчі здібності та потенціал, ми вважаємо, що використанням «правильних» методів можна підсилити творчий потенціал управлінців.

Творчість формує ядро інновацій, а традиційна теорія управління пов'язує творчість виключно з концептуалізацією нових ідей. Натомість ми переконані, що в більш широкому сенсі, творчість також включає в себе інновації та реалізацію ідей, рамок та процесів, які разом складають її сутність.

ВЗАЄМОДОПОВНЮВАЛЬНІ КОМАНДИ: ЯК ЦЕ ПРАЦЮЄ?

Командотворення за теорією І. Адізеса

Іцхак Адізес – засновник Інституту Адізеса в Санта Барбарі (Каліфорнія, США), який входить в ТОП-10 консалтингових компаній світу. Філії Інституту працюють у 15 країнах. Видання Library Journal внесло І. Адізеса у список найкращих світових бізнес-авторів та назвало його книги «класичними посібниками з теорії управління компаніями, які повинен прочитати кожен керівник». Сім його книг перекладені 22 мовами світу та вважаються класичними посібниками з теорії управління. Його методика застосовується в усьому світі в багатьох компаніях, зокрема Coca-cola, Bank of America, Volvo, Visa Group та інших.

І. Адізес за час своєї професійної діяльності був викладачем Каліфорнійського, Стенфордського і Єрусалимського університетів. Його методика організаційної терапії допомогла і допомагає організаціям досягти високих результатів і посісти лідерські позиції в самих різних галузях. При цьому його клієнтами були не тільки корпорації, але і державні структури.

Ключовими питаннями, які І. Адізес розглядає в своїй теорії менеджменту, є: функції менеджменту, зміст менеджменту, стилі менеджменту, типи менеджерів, якості менеджерів, лідерство, командування (взаємодоповнювальна команда), ефективність прийняття рішень, ефективність реалізації рішень, комунікація в

організації, конфлікти в організації, подолання криз в розвитку організації тощо, які вчений проектує на питання розвитку організації, зокрема етапи розвитку.

Розглянемо основні засади теорії І. Адізеса

І. Адізес розглядає стилі менеджменту (відповідно типи менеджерів) у контексті чотирьох функцій, які повинен виконувати менеджмент і які визначають та формують систему діяльності будь-якої організації.

Producing (P) – виробництво результатів – перша і найважливіша функція, яку менеджмент повинен виконувати в будь-якій організації – це створення результатів (P), заради яких і існує ця компанія або структура.

Керівник закладу позашкільної освіти має знати відповіді на запитання:

- ✓ Чому батьки приведуть дитину саме до вашого закладу?
- ✓ Для чого ви їм потрібні?
- ✓ Які освітні послуги їм потрібні?

Administrating (A) – адміністрування. Функція потрібна, щоб забезпечити чіткість, порядок, контроль у системі роботи закладу та організаційних процесів загалом. І. Адізес підкреслює, що в закладі повинні робитися правильні речі в правильній послідовності та з правильною інтенсивністю. Тому, завдання Адміністратора (A) – забезпечити ефективність діяльності системи як організації у короткостроковому аспекті.

Entrepreneuring (E) – підприємництво. Мета функції підприємництва (E) – аналіз змін навколишнього оточення, значущих для зокрема для освітнього закладу, планування та визначення курсу розвитку діяльності закладу з урахуванням цих змін. Тому справа Підприємця (E) – творчість, інноваційність, готовність ризикувати.

Наш курс і спрямований на розвиток саме цієї функції. Підприємець – це свого роду провидець, який визначає напрямок, якого повинна дотримуватися організація. Така людина за своєю натурою здатна на випереджувальні дії в ситуації постійних змін. Якщо заклад позашкільної освіти буде успішно справляється з виконанням цієї функції, то освітні послуги цього закладу будуть

користуватися попитом у батьків і їх дітей. І це значить, що діяльність закладу буде результативною в довгостроковою

Ми маємо розуміти, що підсилюючи креативність, ми не можемо нехтувати всіма іншими функціями менеджера, але в той самий час, маємо усвідомити, що без креативного менеджера наш освітній заклад може бути успішним, але короткий час. Саме креативні менеджери забезпечують довгостроковий розвиток організаціям і вміють ефективно управляти змінами.

Integrating (I) – інтегрування. Метою функції інтегрування (I) є взаємодія. Якщо ця функція виконується добре, люди працюють як одна команда і можуть впоратися з будь-яким завданням. Тому завданням Інтегратора (I) є заохочення потреб у взаємодії та формування команди. Чутливе реагування на потреби і прагнення людей на основі поваги та довіри об'єднує індивідів у згуртовану самобутню групу, забезпечує створення такої атмосфери і системи цінностей, які змусять людей діяти спільно і не дадуть нікому стати незамінним, що робить організацію ефективною в довгостроковій перспективі.

Кожна функція необхідна, а в сукупності вони достатні для успішного управління. Необхідність функцій обумовлена тим, що, якщо хоча б одна з функцій не виконується, ми маємо справу з певною моделлю неправильного менеджменту. Ці чотири функції – **РАЕІ** – необхідні для успішного управління будь-якою організацією, незалежно від технології, культури та масштабів. Якщо всі функції виконуються, принаймні, на задовільному рівні, управління можна вважати успішним.

Важливо підкреслити, якщо менеджер блискуче справляється з інтеграцією (I) і ще хоча б з однією із функцій, а всі інші функції виконуються задовільно, можна говорити про те, що перед нами не просто керівник, а лідер.

Що вийде, якщо об'єднати всі позитивні властивості різних стилів менеджменту? Отримаємо РАЕІ-тип менеджера – тип ідеального менеджера.

Як ви вважаєте, чи можна бути ІДЕАЛЬНИМ КЕРІВНИКОМ?

Звісно, на практиці це неможливо. Один менеджер чудово справляється з плануванням (E), інший – неперевершений

організатор (А), третій вмiє надихати людей (І) і т. ін. Але неможливо знайти того, хто блискуче виконує всі чотири функції – тобто бездоганного РАЕІ-менеджера. Таких не буває. Навіть кращі лідери успішних компаній не можуть блискуче виконувати всі чотири функції.

Якщо ідеального керівника типу РАЕІ-менеджера не існує, невже керівник приречений на неправильне управління?

На думку І. Адізеса, менеджер повинен блискуче справлятися з однією або декількома функціями, задовільно виконуючи інші. Керівник, який не справляється з окремими функціями, управляє неправильно. Менеджер повинен виконувати хоча б одну функцію на неперевершеному рівні і володіти необхідним мінімумом знань і навиків для задовільного виконання інших. Чому? По-перше, він повинен бути готовий, в разі необхідності, взяти на себе будь-які обов'язки, а по-друге, йому потрібно вмiти спілкуватися з тими, хто блискуче справляється із завданнями, які важко даються йому самому. Не можна створити команду з чотирьох осіб, які мислять однаково. Члени команди повинні дотримуватися різних підходів і при цьому знаходити спільну мову. Функції виробника, адміністратора, підприємця та інтегратора може виконувати **ВЗАЄМОДОПОВНЮВАЛЬНА КОМАНДА**, оскільки жодна людина не справиться з ними поодиноці. Окремі функції мають виконувати різні люди.

Щоб успішно управляти закладом, потрібно зібрати разом управлінців з різними підходами і способом мислення, зібрати тих, хто доповнює директора. Керівник повинен навчитися не сприймати незнайомий підхід як загрозу, а використовувати його собі на благо, повинен навчитися приймати правильні рішення і втілювати їх у життя, працюючи з командою людей, які дотримуються інших стилів, ніж він сам.

Проблема взаємодії полягає також у тому, що Адміністратор конфліктує з Підприємцем: консервативний А любить тримати все під контролем, а Е прагне змін. Виробник і Підприємець конфліктують, оскільки Р потрібна віддача в короткостроковому аспекті, а Е орієнтований на результати в довгостроковій

перспективі. Підприємець та Інтегратор конфліктують, бо Е тягнуть перетворення, які загрожують конфліктами, а І прагне гармонії. При цьому кожному стилю притаманна особлива манера спілкування, а ті ж слова в устах носіїв різних стилів часто мають протилежне значення. Все це веде до непорозумінь і суперечок. Але завдяки атмосфері взаємної довіри та поваги у взаємодоповнювальній команді неминучі конфлікти між її членами носять конструктивний, а не деструктивний характер. Надзвичайно важливо визнати, що конфлікти і розбіжності – неминучий і навіть бажаний аспект управління, якщо навчитися спрямовувати їх у конструктивне русло.

Лідер відрізняється від хорошого керівника тим, що він не тільки блискуче справляється з однією з управлінських функцій, але і є неперевершеним інтегратором. Хорошим менеджером можна стати і без функції інтегратора (І). Менеджер може успішно виконувати дві і навіть три функції (РАеі, РаЕі, рАЕі, РАЕі), однак, щоб стати лідером, він повинен блискуче справлятися з І-функцією. Що значить бути лідером? Що визначає лідера? Багатьом лідерство видається чимось на зразок «вказівного перста»: «Зроби те, зроби це!»

І. Адізес асоціює лідера з великим пальцем.

Чому? Великий палець може працювати в парі з будь-яким пальцем або разом з усіма відразу, і це дозволяє руці робити свою справу. Окрім того, лідер повинен надихати і створювати мотивацію, тобто інтегрувати. Але тут важливо знову ж таки підкреслити, що розвиток лідерських якостей, зокрема і інтегрування, пов'язаний з розвитком креативності.

Риси хорошого менеджера

1. Розуміння себе
2. Свідомість
3. Відсутність нулів у його кодів (РАЕІ)
4. Знання своїх слабих і сильних сторін, усвідомлення власної унікальності
5. Прийняття своїх слабих і сильних сторін та унікальності
6. Вміння приймати та поважати відмінності інших
7. Вміння залишатися врівноваженим у складний час

8. Вміння створити таке освітнє середовище, в якому конфлікти вирішуються в атмосфері взаємної довіри та поваги.

Наостанок приведемо тези з виступу І. Адізеса під час Форуму видавців у Львові, де був представлений український переклад книги. І. Адізес розповів, що потрібно робити українським керівникам, щоб позбавитись «синдрому менеджера з СРСР»¹⁵.

✓ **Пострадянські автократи**

У пострадянських країнах менеджери дуже схожі між собою. Настільки схожі, що я навіть придумав визначення – «синдром менеджера з СРСР». Складається враження, що керівники в Україні, Росії, Молдові та інших країнах пам'ятають та надихаються тим, як керував Сталін. Всі вони дуже автократичні. Хочуть контролювати кожен з процесів, який проходить у компанії. Я помічаю автократизм на всіх керівних ланках – від власників малого бізнесу до великих політичних діячів.

✓ **Початок кінця**

«Менеджери з СРСР» зазвичай мінімізують кількість контактів з підлеглими. Східноєвропейські керівники не ставлять питання та не радяться зі своїми співробітниками, адже думають – я тут бос, я знаю краще, що потрібно робити. Коли керівник починає так думати – це початок кінця його кар'єри.

✓ **Принципи співпраці**

Погляньте на ваше тіло – ви можете рухатись, виконувати різні завдання. Це відбувається завдяки співпраці голови та тіла. Голова посилає сигнал – тіло його виконує. Я звісно спрощую, але варто запам'ятати одну просту істину: успішний бізнес – це співпраця керівника і команди.

✓ **Делегування обов'язків**

Хто найкраще знає, що відбувається на ринку продажів? Повірте, це ваш менеджер з продажів. Довіряйте підлеглим, делегуйте їм обов'язки. Кожен повинен мати свою зону відповідальності. Керівник не може відповідати за все і одразу.

¹⁵ K.Fund Media обрав шість найцікавіших тез з його виступу. - Режим доступу: <https://kfund-media.com/yak-podolaty-syndrom-radyanskogo-menedzhera-6-tez-iz-vystupu-itshaka-adizesa/>

✓ **Сила у співпраці**

Запам'ятайте – ніхто не ідеальний. Мільйони людей гинуть через те, що світові керівники вважають себе найрозумнішими. Через ту ж причину тисячі компаній стають банкрутами. Тому мій рецепт – це співпраця. Навіть найрозумніший керівник не може знати все. Він повинен оточувати себе професіоналами у різних сферах.

✓ **Різноманітність – шлях до успіху**

Погляньте на мою руку. Що ви бачите? П'ять різних за довжиною пальців. Якщо ж спробувати зігнути їх таким чином, щоб вони були рівні – рука стане недієздатною. Сила руки – у тому, що пальці різні, але в той же час – вони разом.

Як ефективно працювати разом?

Розглянувши основні підходи системи менеджменту за І. Адісесом, розуміємо, що керівник-лідер повинен мати розвинуті вміння інтегрування колективу. Тому І. Адізес визначає три моделі лідерства :

✓ Pael (у домінанті продуктивність і вміння інтегрувати) – «лідер зміни рівнів», «тренер нижчої ліги»

✓ pAel (у домінанті гарно розвинуті функції адміністратора і вміння інтегрувати) – адміністратор, готовий брати участь

✓ paEI (у домінанті гарно розвинуті підприємливість та вміння інтегрувати) – «державний діяч».

На думку І. Адізеса, гарний лідер: здатний діяти свідомо; здатний діяти усвідомлено; має різнобічні здібності; в його PAEI-кодi відсутні прочерки; знає свої сильні і слабкі сторони, а також свою унікальність; приймає свої достоїнства, недоліки і свою унікальність; здатний оцінити сильні і слабкі сторони інших людей; визнає і цінує відмітні особливості інших людей; вміє зменшити темп і розслабитися в складній ситуації; створює умови, в яких конфлікт вирішується в атмосфері взаємної довіри та поваги і стає засобом навчання. Успішний лідер розуміє, що не всі його рішення правильні. Йому доводиться звертатися до знань, досвіду і думок оточуючих, які дотримуються інших стилів і поглядів.

І. Адізес підкреслює, що і родинні стосунки будуються за тією ж системою управління, модель РАЕІ працює і тут. Усі чотири ролі чітко представлені, їх розподіляють між собою чоловік і дружина. Але усе залежить від того, чи це традиційна (патріархальна) родина, чи сучасна.

Важлива теза від І. Адізеса: «Яке найголовніше завдання менеджера, лідера, компанії, родини та країни? Побудувати культуру взаєморозуміння та об'єднати всіх навколо спільної ідеї. Якщо ви необ'єднані, то те, чи розвалиться ваша компанія, – питання часу. Усі проблеми виникають через розпад зв'язків. А максимальна форма об'єднання – це любов, адже вона передбачає мінімальну дистанцію. Тож якщо ви хочете бути успішним, я хочу запитати у вас дещо важливе: «Скільки любові є у вашому житті?»¹⁶.

Взаємодоповнювальні команди дозволяють вирішити велику частину проблем, з якими стикається організація. Однак така команда теж може зайти в глухий кут, впасти у відчай і виявитися неефективною. Успіх або провал команди визначається тим, як спілкуються і взаємодіють її члени. Успішний лідер уміє перетворити деструктивний, дисфункціональний конфлікт у конструктивний, згуртувавши взаємодоповнювальну команду на основі спільних поглядів і цінностей. Члени команди повинні використовувати правильний процес прийняття рішень, щоб діяти спільно і розуміти одне одного. У компанії мають працювати ті, хто викликає довіру і повагу. Обов'язки кожного мають відповідати особливостям його стилю, а структура обов'язків у цілому повинна забезпечувати виконання всіх РАЕІ-функцій.

І. Адізес зазначає, що будь-яка організація переживає такий самий життєвий цикл, що й людина: народжується в муках, потім настає дитинство, юність, зрілість. Потім «організм» починає стрімко старіти, організацію поступово витісняють з ринку молоді та динамічні конкуренти. За старістю приходить організаційна смерть. Але, на думку І. Адізеса, смерть не є

¹⁶ <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/upravlinnya-v-epohu-zmin>

неминучою. Існує рецепт продовження молодості та процвітання організації.

І. Адізес аналізує взаємозв'язок факторів, що викликають Зростання і Старіння, дають можливість прискорити просування організації до Розквіту, найбільш сприятливого етапу життєвого циклу, і забезпечити її триваліше перебування в цьому стані. І. Адізес, вважає, що «вітамінами успіху» є вище проаналізовані стилі менеджменту (P, A, E, I). Саме їх синергетичне поєднання підживлює зростаючу компанію, як вітаміни – живий організм, забезпечуючи успіх і розвиток. Перетворення тих чи інших стилів керівництва на домінуючі пов'язане з тією фазою життєвого циклу, у якій знаходиться організація. Розуміння того, які стилі менеджменту повинні домінувати на певному, конкретному, етапі розвитку компанії дозволяє керівнику домогтися успіху і уникнути багатьох серйозних помилок. Тип лідера, оптимальний для конкретної організації в певний момент часу, залежить від етапу життєвого циклу організації. Стиль лідерства повинен мінятися в міру росту і старіння організації, так само, як і залежно від віку дитини змінюється підхід батьків до її виховання.

Мета управління, вважає І. Адізес, полягає в тому, щоб вирішити сьгоднішні проблеми й підготуватися до завтрашніх. Це і є управління змінами. Методологія І. Адізеса – свого роду матриця, яку можна застосувати в будь-якій системі – чи то організація, чи сім'я або колектив односторонців. Ролі в системі повинні бути розподілені так, щоби була присутня і інтеграція (I), і підприємництво (E), і адміністрування (A), і виробництво необхідного результату (P). Тільки за умови виконання всіх зазначених ролей управлінська команда може приймати правильні рішення і згодом їх ефективно реалізовувати. Ефективність прийнятих рішень цілком залежить від того, наскільки повно враховані особливості управління організацією на різних фазах життєвого циклу. Проблеми, що виникають внаслідок змін, цілком передбачувані.

Як досягти в колективі взаємної довіри та поваги?

І. Адізес зазначає, що необхідна функція спільного бачення цінностей, процес спільного прийняття рішень, команда зрілих

людей, які керують та забезпечують довіру і взаємоповагу. «Цінності – те у що ми віримо¹⁷. Бачення – формулювання бажаного у світлі очікуваного: куди ми рухаємося; куди ми рухаємося, беручи до уваги, де ми перебуваємо зараз; як далеко просунемося, зважаючи на час, який маємо».

Чи знаєте ви, що є основним джерелом конфліктів в колективі?

На це запитання у І. Адізеса знаходимо таку відповідь – **погана комунікація.**

Що потрібно робити, щоб покращити комунікацію?

Перше, усвідомити свій стиль (ті функції менеджера, які є домінантою структури вашої особистості, вміти компенсувати ті, яких не вистачає). Друге, зрозуміти, який стиль мають в домінанті ваші співрозмовники, і під час комунікації адаптуватися до їхнього стилю. Наприклад, якщо у вас в домінанті Е-підприємливість, то у спілкуванні з А-адміністраторами, треба говорити більш повільно.

Варто пам'ятати, що:

✓ Підприємці (Е) дивляться на все більш глобально, орієнтовані на результат, у досягненні якого поводять себе швидко, їх дії неструктуровані.

✓ Виробники (Р) також орієнтовані на результат, також швидкі, але дивляться локально, думають про завдання, структуровані, вдаються до деталей.

✓ Адміністратори (А) також швидкі і приділяють увагу деталям, але на відміну від Р більш повільні, більш організовані і орієнтовані на процес¹⁸.

✓ Інтегратори (І) як і Е глобально на все дивляться і є неструктуровані, але як А орієнтовані на процес і повільні. Вони чекають поки інші протурять шлях.

«Дивіться конфлікту в обличчя, – радить І. Адізес, – Конфлікт завжди виражається в конкретній людині, з якою вам

¹⁷ С.236 І. Адізес Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати? / пер. З англ. Софія Опацька. – К.: Наш формат, 2017 – 288с.

¹⁸ С.188- І. Адізес Ідеальний керівник. Чому ним неможливо стати? / пер. З англ. Софія Опацька. – К.: Наш формат, 2017 – 288с.

доводиться мати справу, вирішуючи різні питання. Тому без взаємодії і взаєморозуміння тут не обійтися». Для керівника головне в процесі вибудовування комунікацій пам'ятати про те, що його основна роль полягає у створенні клімату і культури, де підтримуються взаємна довіра і повага. «Роль лідера, таким чином, полягає у створенні правильної організаційної структури, яка витримувала б зміни і конфлікти, – робить висновок І. Адізес. – Керівникам потрібно інтегрувати свої компанії, щоб вони могли справлятися зі змінами не тільки сьогодні, але і в майбутньому».

Вважаємо важливим акцентувати вашу увагу на тому, як по-різному виявляють згоду/незгоду різні типи: адміністратори, виробники, інтегратори, підприємці. Наприклад: Чи ми будемо впроваджувати розроблену ідею щодо організації школи для батьків?

Директор з домінуючим **продуктивним** стилем, якщо сказав, що «так», значить – «так», якщо – «ні», то значить «ні». Директор з домінуючим стилем **підприємливість**, якщо сказав так – ні, значить, що ні. А от якщо сказав «так», то значить «можливо». Тобто, так, ідея хороша, але він ще буде думати. У адміністратора, «так» – це «так», а ось «ні» може бути неостаточним. А ось у інтегратора і «ні», і «так» – це можливо. І ці особливості варто враховувати, вони дають можливість запобігти конфліктів.

Така робота багато в чому схожа на важку працю шахтарів, що складається з трьох етапів: спочатку копаєш, потім рухаєшся вперед і зміцнюєш інфраструктуру – і цей цикл постійно повторюється. Потрібно постійно зміцнювати внутрішню корпоративну систему, щоб успішно конкурувати на зовнішніх ринках.

Контролюйте особистий рівень стресу. На думку І. Адізеса, загальний знаменник успіху в будь-якій справі – це співвідношення між внутрішнім і зовнішнім маркетингом. Під внутрішнім маркетингом експерт розуміє управлінську енергію, необхідну для того, щоб усередині організації відбулися якісь зміни, а під зовнішнім – ресурси для виробництва, продажу, маркетингу і всього того, що потрібно для задоволення потреб клієнта.

Тож індикатором дисбалансу в організації постає особистий рівень стресу. Таким чином, є низка взаємопов'язаних проблем: стрес в організації, що виявляється в результаті відсутності довіри і поваги в корпоративних командах, підживлює конфлікт в особистому житті, а це все разом впливає на якість управління.

Надзвичайно потужну метафору наводить І. Адізес щодо поведінки лідера в конфліктах. Експерт зазначає, що хороший лідер має бути в конфлікті схожий на качку. Коли ми дивимося на качку, яка пливе по воді, на поверхні вона видається спокійною та незворушною, але, якщо зазирнути під воду, ви побачите, що її лапки працюють надзвичайно швидко. Так і хороший менеджер має бути розслабленим, коли виникає конфлікт. Він має бути об'єктивним та з повагою ставитися до інших. Що складніший конфлікт, то найкращі менеджери стають спокійнішими.

**СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО І СПІВПРАЦЯ
АДМІНІСТРАЦІЇ ЗАКЛАДУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ
З БАТЬКІВСЬКОЮ ГРОМАДСЬКІСТЮ
НА ЕТАПІ СТАНОВЛЕННЯ ОСОБИСТОСТІ ВИХОВАНЦІВ**

Соціальне партнерство

Заклад позашкільної освіти у ХХІ ст., яким він має бути? Відповідь на це запитання ми знаходимо, насамперед, у державній національній програмі «Освіта України ХХІ століття», де серед пріоритетних напрямків реформування освіти відзначено, що в основу закладу освіти мають бути покладені такі чинники: принцип єдності сім'ї та школи, наступності та спадковості поколінь, організація родинного виховання та освіти.

І це закономірно, адже побудувати повноцінну національну систему освіти без родинного виховання, активної участі й підтримки батьків не можливо.

Як два крила у птаха, що допомагають йому вільно літати в безмежному просторі, так сім'я і заклади позашкільної освіти створюють оптимальне освітнє середовище для вільного та повноцінного розвитку особистості вихованця. Їх

співробітництво є важливою умовою ефективної навчально-виховної роботи, спрямованої на створення атмосфери доброзичливості і взаєморозуміння, з опорою на народні та сучасні педагогічні надбання, національну і світову культуру, вселюдські і національні моральні цінності.

Досить поширене сьогодні поняття «соціальне партнерство» означає спільну діяльність суб'єктів відносин у сфері праці, що спрямована на погодження інтересів і вирішення наявних проблем.

Соціальне партнерство має комунікативний вимір, передбачаючи постійний діалог між суб'єктами відносин у сфері праці, переговорний, договірний процеси узгодження інтересів.

Для того щоб, учасники діалогу мали ефективний діалог важливо:

- дотримуватися не лише двосторонньої комунікації, але й досягати спільного мислення, що вимагає більшої міри участі всіх сторін діалогу в цьому процесі, ніж просто спілкування;
- діалог – дотримання балансу між порозуміння з іншими та бажанням бути зрозумілим іншими.

Діалог, у певному сенсі, схожий на процес дихання: «вдихання» ідей інших змінюється наступним «видихом» своїх нових ідей, які, у свою чергу, «вдихаються» іншими, спонукаючи вже їх до «видиху» нових ідей і так далі

Дотримання вказаного балансу учасників діалогу під час залежить від чотирьох умінь: слухати, відсторонюватися, поважати, висловлюватися.

Уміння слухати дозволяє дати відповіді на низку запитань: Які ідеї хочуть донести співрозмовники до інших? Що для них важливо насправді? Що це означає для інших? Що корисного можна взяти для себе? У чому я помиляюся? У чому ми всі помиляємося? Яким чином нова інформація може змінити точку зору?

Уміння відсторонюватися дозволяє зробити «крок назад», відійти від звичної точки зору, прийняти нову і взаємодіяти вже з нової позиції. Це дозволяє не лише досягати консенсусу з іншими учасниками діалогу, але й знаходити неординарні, не рутинні рішення, уникати пасток аберації свідомості.

Повага до інших, до їх точки зору, її визнання нарівні із власною точкою зору – це саме те, що дозволяє перейти від безлічі монологів (які іноді помилково приймають за діалог) власне до діалогу.

Уміння висловлюватися не означає вміння гарно говорити. Воно означає здатність донести свою оригінальну ідею до іншого учасника (учасників) діалогу. Це вимагає правильного вибору каналу комунікації й зрозумілої форми кодування повідомлення, що несе ідею.¹⁹

У сучасному світі, особливої ваги набуває прояв соціальних партнерських взаємодій, соціальних партнерських відносин. Багато учених акцентує увагу на їх розвитку, поширенні та визнанні. Концепція соціального партнерства, що зародилася наприкінці ХІХ – початку ХХ ст. як ефективний інструмент подолання конфліктних ситуацій у соціально-трудої сфері, у наш час стає універсальним засобом вирішення різних соціальних проблем у всіх сферах життєдіяльності суспільства, зокрема і в освіті.

Відносини соціального партнерства розвиваються давно, але, незважаючи на їх явну ефективність у досягненні згоди, вони визнаються не в усіх країнах, не всіма суб'єктами соціально-трудої відносин, державними органами, громадськими організаціями тощо. Відносини соціального партнерства можуть сприяти розвитку злагоди, потребують теоретичного осмислення культурних і ціннісних факторів формування соціального партнерства. Наразі відбувається ідеологія становлення партнерських відносин у суспільстві, ціннісних основ формування і відновлення соціального партнерства у традиційному соціумі в умовах трансформації загального регіонального і поліетнічного простору.

Можна сказати, що заклад позашкільної освіти, батьки і педагоги, батьківська рада та адміністрація закладу – єдине ціле,

¹⁹ Джерело: Романова Н.Ф., Мельник І.П. Соціальне партнерство/ Н.Ф. Романова, І. П. Мельник: навчально-методичний посібник. – К.: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2017. – 238 с.

діяльність якого спрямована на дитину, її навчання, виховання, розвиток, становлення.

Основні принципи педагогіки партнерства:

- повага до особистості;
- доброзичливість і позитивне ставлення;
- довіра у відносинах та стосунках;
- діалог-взаємодія-взаємоповага;
- розподілене лідерство (проактивність, право вибору та відповідальність за нього, горизонтальність зв'язків);
- принципи соціального партнерства (рівність сторін, добровільність прийняття зобов'язань, обов'язковість виконання домовленостей).

У родинно-освітній взаємодії кожен зможе опанувати складну науку людинознавства, розпізнати таємниці саморозвитку й самовиховання, відчує себе захищеним та вільним. Цьому будуть сприяти об'єктивні та суб'єктивні умови для формування вихованця як особистості, підняття її на ступінь «акме».

Бажання бути інноваційними, гнучкими та творчими у визначенні нового бачення розвитку позашкільного закладу освіти родинно-шкільний колектив розширює коло партнерів і закладає підвалини для становлення як громадсько-активного закладу. У центрі діяльності закладу позашкільної освіти мають бути питання особистісного зростання і розвитку особистості. Саме тому організація та проектування виховної діяльності закладу варто здійснювати спільно з вихованцями, батьками позашкільного закладу та громадськістю міста. Організація та проведення батьківських уроків у гуртках – це надання можливості для творчості, імпровізації кожній родині. Під час батьківського заняття діти знайомляться із захопленнями конкретної сім'ї, дізнаються про цікаві традиції та звичаї, розширюють свій кругозір.

Найпоширеніші напрямки роботи з батьками в закладах позашкільної освіти

- Ознайомлення з умовами життя сім'ї, її психологічним кліматом, особливостями поведінки дитини в сім'ї.

- Визначення рівня педагогічної культури батьків.
- Виявлення труднощів, що їх відчують батьки.
- Виявлення позитивного досвіду сімейного виховання з метою його поширення.

- Здійснення колективного, диференційованого та індивідуального педагогічного впливу на батьків на основі ретельного аналізу.

- Допомога батькам у підвищенні їхньої педагогічної культури, організації родинного життя як джерела самовиховання дитини.

- Залучення батьків до організації гурткової роботи.
- Поширення досвіду роботи з батьками.
- Створення банку науково-методичної інформації з проблем сім'ї, роботи з батьками та сімейного виховання.

проблем сім'ї, роботи з батьками та сімейного виховання.

Методи вивчення сім'ї: спостереження, бесіда, тестування, анкетування, діагностика, ділові ігри, аналіз дитячих малюнків про сім'ю, аналіз дитячих творів про сім'ю.

У створенні партнерської взаємодії між батьками та педагогами важливу роль відіграють управлінські підходи, важливим стає ефективне поєднання традиційних засобів виховання з інноваційними технологіями.

Керівники закладу позашкільної освіти – це висококваліфіковані фахівці, професіонали, толерантні особистості, що вміло будують свою діяльність на засадах діалогу культур, легко відгукуються на допомогу колезі, вихованцям, батькам. У собі поєднують ролі вчителя, керівника, друга та наставника, органічно інтегрують професії режисера й актора.

Для встановлення партнерських взаємин пріоритетним є принцип психологізації: вивчення психологічних особливостей кожного учасника взаємодії. Практичному психологу разом із педагогами варто розробляти програми виховної діяльності, які будуть сприяти взаємодії батьків-педагогів-вихованців.

Важливим аспектом для досягнення результату є створення чіткої системи планування. Особливу увагу варто приділити перспективному плануванню, його конкретизації в річних планах,

програмах. Таке планування дасть змогу розвивати заклад. Місячну та щоденну діяльність варто регламентувати чітким ритмом, змістовністю справ та послідовним системним підходом до їх вирішення.

У колективі важливо створювати атмосферу інноваційного пошуку, залучаючи колег до апробації та впровадження оптимальних сучасних технологій виховання. Сім'ї беруть участь у житті закладу, проводять спільні заняття, свята, концерти, екскурсії, спортивні змагання. Раціональне поєднання колективної мудрості та індивідуальної творчості дозволяє віднаходити шляхи до вершин педагогічної майстерності.

У центрі – конкретна дитина з її запитами й інтересами. Акцентується увага на розвитку природних задатків, формуванні творчої особистості.

Управлінські основи соціального партнерства в закладах позашкільної освіти

У цьому параграфі деталізуємо питання управлінських основ, які почали висвітлювати раніше. В управлінні закладом позашкільної освіти стає важливим розвиток підвищення ступеня участі кожного члену колективу, нарощування творчого потенціалу і встановлення партнерських взаємовідносин. Реалізацію цієї мети можна спостерігати через різні види взаємодії, а саме:

- ✓ між членами колективу та адміністрацією закладу;
- ✓ між адміністрацією, педагогічним колективом і громадськістю;
- ✓ між батьками, педагогічним колективом і вихованцями;
- ✓ між міжнародними партнерами і колективом;
- ✓ між науковцями і практиками тощо.

Провідною стратегією ефективного соціального партнерства є демократизація системи управління. Останнім часом концепція демократичного управління стала панацеєю у вирішенні проблем розвитку. Попит на стратегії демократизації, що виходять за межі формальних демократичних процесів. Результати досліджень і практика демократизації свідчать про необхідність працювати з

обома векторами, що впливають на встановлення рівноваги в системі демократичного управління: розвиток активності і вимогливості педагогів і батьків з одного боку, і розвиток ефективності і чуйності управлінців, з іншого.

Поняття «**демократія**» у перекладі з грецької — «влада народу». Тобто народ і його право на участь у керуванні суспільством є головними елементами демократичної держави. Пізніше в це визначення додалися поняття соціальної рівності, толерантності, поваги прав кожної особистості.

Вагомий внесок у розвиток демократичних тенденцій в освіті зробив Д. Дьюї (1859-1952).

У праці «Демократія і освіта» він зазначав, що мета освіти – надати людині можливість продовжити освіту.

Наведемо важливі думки вченого, які актуальні й сьогодні:

✓ Дисципліна означає владу над своїми можливостями, управління наявними ресурсами для здійснення діяльності.

✓ Інтерес важливий в освіті, бо він ураховує індивідуальні здібності, потреби і бажання дитини.

✓ Мислення – єдиний метод навчання, який використовує і збагачує розум.

Зазначимо, що саме Д. Дьюї вперше «поєднав» пізнання і діяльність. Учений стверджував, що дитина пізнає нове не заради самих знань, як вважали попередники, а заради діяльності, вона цікавиться саме тим, що може зробити сама. Важливою та актуальною для нас є теза вченого про те, що демократичне суспільство має допустити в галузі освіти інтелектуальну свободу та взаємодію різних інтересів. Таке суспільство бачить в індивідуальних розбіжностях можливості для свого зростання.

Серед рис прогресивної освіти зазначено такі:

✓ ідея самовираження й розвитку особистості;

✓ вільна діяльність дітей;

✓ навчання через досвід;

✓ освоєння умінь і навичок для досягнення життєво важливих цілей;

✓ максимальне використання можливостей, які є тут і зараз;

✓ розуміння і використання динаміки змінного світу.

«Демократизація освіти» не має політичного підґрунтя. Це не політичний пристрій, а певні цінності (права людини як громадянина), властиві різним політичним системам.

Демократичний стиль керівництва передбачає:

- ✓ ґрунтування на особистому й діловому авторитеті;
- ✓ широке залучення працівників колективу до розробки і прийняття рішень (краще використовуються колективні форми обговорення, узгодження та контролю);
- ✓ менеджер (або лідер) частину своїх повноважень делегує підлеглим;
- ✓ колектив одержує достатню інформацію, щоб мати уявлення про перспективи роботи своєї організації;
- ✓ заохочує творчу активність підлеглих;
- ✓ створення атмосфери взаємної довіри та співробітництва (дисципліна трансформується в самодисципліну всіх працівників)

Важливим складником в демократичному управлінні закладом позашкільної освіти та формуванні дієвого соціального партнерства є ***довіра***.

Дана категорія застосовується здебільшого в соціології, політології, економіці та інших науках, проте сьогодні це явище стає актуальним, на наш погляд, і для ефективного управління закладами позашкільної освіти. Це передусім пов'язано новими викликами, які є в суспільстві, зокрема у процесі реформування Нової української школи.

Довіра до керівника базується на тому, як він виконує обіцянки, що є показником моральності, свободи та відповідальності його як учасника соціальної угоди. Також важливим чинником довіри до адміністрації закладу є прозорість у процесі прийняття рішень. Низький міжособистісний рівень довіри знижує рівень довіри до керівника, що виливається в низький рівень довіри до місцевого самоврядування і його інструментів. Можна сказати, що за низького міжособистісного рівня довіри в межах певної території, фізичні і юридичні особи більше довірятимуть результатам діяльності інших рівнів або груп.

Аналіз багатьох джерел дозволяє відзначити, що термін «довіра» має такий управлінський зміст: довіра – це впевненість у надійності суб'єкта, що ґрунтується на уявленні або знанні про нього і пов'язана зі здатністю передбачати, прогнозувати чи впливати на дії цього суб'єкта, виявлена в:

1) впевненості, або надії, що інвестовані в самоврядування ресурси громади, як мінімум, не втратять своєї вартості;

2) впевненості, або надії, що в процесі використання ресурси принесуть очікуваний рівень добробуту;

3) впевненості, або надії, що самоврядні інститути, у які вкладено заощадження, вчасно і в повному обсязі виконають взяті на себе зобов'язання;

4) надії, що складеться потрібна ситуація.

Вияв довіри простежується у ставленні до об'єкта соціально-економічного розвитку території. Тому, якщо ставлення змінилося в кращому напрямку, то можна говорити про збільшення рівня довіри.

Розподілене лідерство в процесі встановлення соціального партнерства

Що таке розподілене лідерство? «Спільне керівництво включає в себе максимізацію всіх людських ресурсів в організації шляхом розширення можливостей людей та надання їм можливості зайняти керівні посади у своїх галузях знань. ...Спільне лідерство нелегке, але це, безумовно, можливо, і в багатьох випадках є дуже успішним»²⁰

Модель розподіленого лідерства включає в себе перерозподіл відповідальності за функціонування закладу освіти і якість освіти між усіма учасниками педагогічного співтовариства, що взаємопов'язано з вирішенням проблеми справедливості і моральності. Якщо говорити про виховання особистості, то успіх можливий лише за умови спільної взаємодії родини та освітнього

²⁰ Джерело: Маршалл Голдсміт, Марк Рейтер. Перемикайся. Стань тим, ким хочеш бути

закладу. І в цій ситуації дійсно варто розглянути, як навчитися ефективно розподіляти лідерство, зокрема в освітніх питаннях.

М. Голдсміт пропонує способи поділитися керівництвом і максимально збільшити ефективність. Наприклад:

- Варто давати владу (ініціативу) найбільш кваліфікованим особам для зміцнення своїх можливостей.

- Визначте межі кожного з партнерів у прийнятті рішень.

- Створювати клімат, у якому люди почувають себе вільними проявляти ініціативу щодо виконання завдань.

- Надавати можливість вільно діяти та встановлювати певну автономію щодо своїх завдань і ресурсів і заохочувати їх до використання цих інструментів.

- Переконайтеся, що ваші плани є спільними для тих, з ким ви плануєте їх реалізувати.

Спільне лідерство – особливість командної роботи, за якою лідерство розподіляється між членами команди, а не орієнтується на єдиного призначеного лідера. Тож педагогічний колектив закладу позашкільної освіти та сім'ю можемо розглядати як дві команди, які взаємно впливають одне на одного і спільно ділять обов'язки і відповідальність.

Що допомагає реалізувати розподілене лідерство? Це – спільне визначення завдань, розвиток спільних навичок, децентралізована взаємодія персоналу, емоційна підтримка.

Дослідники проблеми розподіленого лідерства підкреслюють важливість визначення п'яти цілей, у досягненні яких слід спиратися на довіру, згуртованість, комунікацію та вирішення конфліктів:

1. Сприяти членам команди набуті навички міжособистісних комунікацій.

2. Сприяти підвищенню рівня довіри між членами групи.

3. Сприяти підвищенню групової солідарності.

4. Сприяти зменшенню непорозумінь між членами групи.

5. Набути навички фасилітації, необхідні для запобігання та вирішення внутрішньогрупових конфліктів.

Отже, соціальне партнерство будується на діалозі.

Комунікативні стратегії як базовий механізм управління

Поняття «комунікація» вживається у різному значенні: 1) соціальна комунікація; 2) спілкування між людьми та іншими соціальними суб'єктами; 3) зв'язок за допомогою технічних засобів; 4) певна система, за допомогою якої забезпечується сполучення між віддаленими об'єктами, наприклад: підземні комунікації, транспортні комунікації тощо.

Поняття «**комунікація**» походить від латинського *communicare* та означає «перебувати у зв'язку, брати участь, об'єднуватися». Слова *communicate*, *community*, *communication* однокореневі. В українській мові ці слова, зазвичай, розуміють як «об'єднуватися, спілкуватися, спільнота тощо».

Осіб, між якими відбувається комунікація, називають комунікаторами. А одного називають **ініціатором спілкування** (оратор), **комунікантом** (того, хто ініціює процес спілкування), а іншого – **учасником спілкування** (слухач) і **комунікатом** (того, на кого спрямоване спілкування).

Під час спілкування можуть виникати: а) суперечки; б) непорозуміння; в) ускладнення; г) труднощі взаєморозуміння тощо. Проте ефективне спілкування завжди має завершуватися взаєморозумінням.

Виділяють три основні (базові) функції комунікації:

✓ *Інформаційна* означає, що завдяки комунікації в суспільстві передається інформація про предмети, їх властивості, явища, дії та процеси.

✓ *Експресивна* визначає здатність соціальної комунікації передавати оціночну інформацію про предмети або суспільні явища.

✓ *Прагматична* означає, що соціальна комунікація є засобом, який спонукає людину до певної дії та реакції.

Комунікативна стратегія – модель спілкування, направлена на планування процесу мовлення, результатом якої є досягнення комунікативної мети; комплекс мовленнєвих дій, спрямованих на досягнення цілей для адресанта або отримувача інформації

Незалежно від проблематики комунікативна стратегія потребує відповіді на такі запитання:

1. Як це можна/потрібно сказати?

2. Що саме слід сказати, щоб донести необхідну інформацію?

3. Як краще це зробити (яким чином)?

4. Що саме слід зробити аби результат був максимально досягнутий?²¹

Комунікація буває невербальна і вербальна. Існує кілька систем, які класифікують засоби комунікації на вербальні та невербальні.

Вербальна комунікація використовує системну мову, що може бути як монологічною – мовою однієї особи, так і діалогічною – двох і більше осіб.

Невербальна комунікація – це сукупність жестів, міміки, пантоміміки. Велике значення у невербальній комунікації мають вираз обличчя, погляд. Вираз обличчя найбільше підкреслює піднімання брів чи зморщування чола. Певне значення мають і жести. Наприклад, такі, як похитування головою, нахил плеча в бік співрозмовника, що може означати інтерес чи зацікавленість у спілкуванні.

Отже, вербальна і невербальна комунікація тісно пов'язані між собою. Невербальна комунікація є суттєвим доповненням до вербальної комунікації і підсилює її.

Стратегічний план комунікацій спрямований:

1) на підготовку чіткого алгоритму дій щодо майбутньої комунікації (наприклад, пошук партнерів для впровадження проекту (акцій тощо) та цільову аудиторію;

2) розробку необхідних повідомлень для педагогічного колективу, вихованців, батьків

3) розробку необхідних повідомлень для людей, які планують стати співorganizаторами проекту чи акцій.

Стратегічне планування комунікацій допоможе поєднати всі комунікаційні види діяльності у вирішенні конкретної проблеми. Розроблений стратегічний план комунікацій також називають картою практичних кроків або алгоритмом дій з урахуванням потреб цільової аудиторії. Розроблений план слід розглядати не

²¹

http://philology.knu.ua/php/4/7/Studia_Linguistica_5_2/377_380.pdf

Джерело:

як догму до виконання, а як робочий документ, який потрібно переглядати час від часу залежно від того, як реалізуються відповідні заходи. Після його розробки необхідно провести зустріч з усіма партнерами, щоб отримати їхні рекомендації та зауваження. Застосування рекомендацій партнерів допоможе заручитися не тільки їхньою підтримкою, але й, можливо, знайти додаткові ресурси.

Діалогічну стратегію варто вибудовувати так:

✓ *Сформулювати* цілі та завдання комунікації.

✓ *Визначити* проблеми, на вирішення яких буде спрямована комунікаційна діяльність (наприклад, дослідження показало, що існує низький рівень медіаграмотності у дітей та батьків).

✓ *Сформулювати* цілі та завдання, які необхідно вирішити в ході спілкування з партнерами, учасниками спільної кампанії.

✓ *Визначити* ключові повідомлення, матеріали, види діяльності. Запланувати основні види діяльності, які необхідно провести, такі, як зустрічі з розробки стратегії, діяльність з розбудови партнерства, відкриття/презентація проекту, співпраця з громадськістю, розповсюдження інформації в ЗМІ тощо.

✓ *Обрати* канали комунікації. Наприклад, розсилка е-мейл повідомлень, випуск газети, постера / плаката.

✓ *Визначити* партнерів (наприклад, громадські організації, заклади загальної освіти, бібліотеки тощо)

✓ *Розробити* план оцінки

✓ *Створити* часові рамки виконання роботи (графік), який необхідно погодити із партнерами.

✓ *Визначити*, хто саме буде керувати розробленим проектом.

ПРАКТИКУМ З КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Методи для розвитку креативного менеджменту

Метод «Уолта Діснея» – методика креативності, яка проводиться у формі рольової гри; рекомендовано розглянути

поставлене завдання з трьох точок зору: творчої, реалістичної і критичної.

Найвідоміший режисер, художник і продюсер в мультиплікації Уолт Дісней був людиною, яка все робила по-своєму, революціонером, що ламає стереотипи свого часу. Він зумів побудувати свій бізнес на креативності, перетворенні фантазій у реальний продукт. Секрет успіху Уолта Діснея криється в оригінальному підході до рішення креативних завдань, який він виробив ще в ті часи, коли був молодий і бідний, але переповнений ідеями.

Дісней жив у бідному готелі в маленькій кімнатці, платою за яку було прибирання будинку. У цій кімнатці Уолт сам-на-сам розігрував спектакль, утілюючись по черзі в різних героїв: Мрійника, Реаліста і Критика. Місце Мрійника – найсвітліший куточок кімнати. Поселившись у ньому, Дісней віддавався фантазіям, давав повну волю уяві, генерував ідеї і мріяв (роль творчої людини, ентузіаста, який пропонує різноманітні, навіть нереальні варіанти вирішення проблеми). Наступна роль – Реаліста. Щоб зіграти її, Уолт Дісней переміщувався в інший кут своєї комірчини. Тепер його завдання – відібрати з ідей Мрійника ті, які можна втілити в життя, визначити конкретні шляхи їх реалізації (людина займає прагматичну позицію і пропонує, як структурувати, спланувати роботу, визначає, які кроки потрібні для реалізації рішень проблеми). І, нарешті, перейшовши в найтемніший закуток свого житла, Дісней ставав Критиком, який відшукував слабкі місця й недоліки в отриманих ідеях і планах (намагався оцінити цінність ідей, знайти помилки в запропонованому і ідентифікувати слабкі місця в попередніх пропозиціях).

Отже, спочатку «Мрійник» формує нові ідеї та цілі, «Реаліст» перетворює ці ідеї в конкретні пропозиції, «Критик» є фільтром і стимулом до вдосконалення. Результат визначається узгодженістю дій всіх ланок – Критик без Реаліста НЕ продуктивний, а Реаліст без Мрійника НЕ знає, куди рухатися.

**«Схема аналізу проблеми» –
аналіз причин і наслідків існування основної проблеми
ВІЗУАЛІЗАЦІЯ МЕТОДУ «СХЕМА АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ»**

<i>У чому суть проблеми?</i>	<i>Яка причина?</i>	<i>Що маємо робити?</i>	<i>Які складності та ризики можуть бути?</i>

Вправа «30 кружечків»

Дизайн-мислення – це найуспішніша світова методика для створення інновацій, яку активно використовують у роботі такі компанії, як Facebook, Google, Apple, Procter&Gamble, Samsung, IBM, ІКЕА. Курси з дизайн-мислення є важливим складником освітнього процесу Стенфордського університету та інших провідних університетів світу.

Ми використовували вправу «30 кружечків», яка розміщена в посібнику засновників школи-дизайн мислення Тома та Девіда Келлі²².

Для того, щоб народжувати інновації, треба почати процес створення ідей. Тож, розпочнімо цей процес створення ідей! Це є простою вправою, щоб розім'яти «творчі м'язи».

Мета – дати можливість учасникам з'ясувати рівень творчості, перетворюючи кола у впізнаванні об'єктів за невеликий проміжок часу.

Час: 3 хвилини плюс обговорення.

Обладнання: Ручка й аркуш паперу для кожної людини з намальованими 30 колами приблизно одного розміру.

Інструкції для виконання вправи:

1. За 3 хвилини перетворити якомога більше кіл у впізнаванні об'єктів (годинник, особа, куля для більярду тощо). Краще встановити таймер, це більше організує.

²² Келлі Т. Творча впевненість. Як розкрити свій потенціал / Т. Келлі, Д. Келлі. — Київ: Основи, 2017. — 304с.

(Рекомендуємо далі не читати, а зробити вправу)

2. Проаналізувати результат. Звернути увагу на кількість і свободу ідей. Проаналізувати різноманіття й індивідуальність намальованого: чи повторюють у своїх ідеях учасники один одного (м'яч для баскетболу, бейсболу, волейболу), чи відрізняються новизною, нестандартністю (планета, печиво, щасливе обличчя)? Чи порушили правила, з'єднавши кола (сніговик або світлофор)? Чи були умови детально описані, чи просто малювалися на увазі?

Висновки: вправа поєднує розвиток двох якостей – швидкість мислення та пластичність. Як правило, для того, щоб отримати чудову ідею, треба мати декілька різних ідей, тоді є із чого вибрати. А якщо нас багато повторюваних задумів, то це, скоріше за все, одна ідея. Якщо навчитися поєднувати швидкість і пластичність, то з'явиться безліч концепцій, з яких можна вибирати.

Вправа «9 точок»

Лінійне мислення – процес, за якого думки йдуть послідовно, коли відповідь на попередній крок повинна бути отримана перед тим, як буде зроблений наступний (Крок 1, Крок 2, Крок 3 ...). Лінійні думки йдуть послідовно, наче по прямій лінії. Пряма лінія між двома точками, як ми вивчали в школі, найбільш ефективний спосіб дістатися з одного місця до іншого. А чи в житті ми часто стикаємося з проблемами, які маємо вирішувати лінійно?

Людина, обмежена лінійним мисленням, має обмеження для досягнення більшого числа можливостей при вирішенні проблем або досягнення компромісу. Прикладом обмеженого лінійного мислення є нездатність творчо вирішувати проблему. Якщо основний порядок порушується, шукати альтернативні шляхи, ставити правильні запитання, вирішуючи завдання або розв'язуючи задачі, рівняння, або шукати точку рівноваги для вирішення стає складно.

Предметна логіка обмежує бачення управлінця (педагога) за межами одного предмета, тому для «прориву» крізь межі

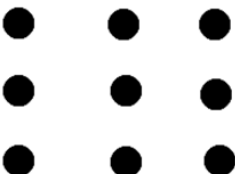
необхідно змінити кут зору і вибудувати нову ІНТЕГРОВАНУ ЛОГІКУ.

Мета: виконання завдання допомагає відчути важливість пошуку різних варіантів, вміння виходити за традиційні межі, бачити ситуації під іншим кутом зору.

Спробуйте вирішити запропоноване завдання:



Як з'єднати 9 точок чотирма прямими лініями, не відриваючи ручку від паперу



**відповідь наприкінці розділу*

Вправа «Дерево проблем»

Вправа допомагає визначити основні проблемні питання відповідно до запланованої мети.

Поміркуйте, якщо стовбур – це головна проблема, корені – причини, то що представляють собою гілки ?

Варіанти

наслідки/результати/вплив;

відповідей:

результати;

основні питання проекту. Тож, якщо **стовбур дерева** – головна проблема, визначте зміст інших складників.

Коріння – причини (які причини означеної проблеми) (не менше 7).

Гілки – наслідки/результати/вплив (які наслідки/результати/впливи будуть у випадку вирішення означеної проблеми) (не менше 10).



Важливим ресурсом креативного менеджера є також **медитативні практики**. Шановні колеги, не знецінюйте даний вид мислинневої діяльності, багато успішних лідерів-керівників користуються медитаціями, що сприяє їхньому успіху.

Влучно про медитації написав К. Юр'єв²³: «Медитація – це не молитва, не мріяння і не уявлення чогось. Медитація – це мисленневий процес. Термін «медитація» не індійського і не східного походження, а набагато більш пізнього – європейського (від лат. *Meditari*, який спочатку означав «обмірковувати», «міркувати», «досліджувати»). Подальша низка спотворень і релігійних тлумачень призвела до появи поширеної помилки, ніби медитація – це якийсь акт візуалізації, уявлення, мрії, релаксації або навіть молитви. Хоча навіть у стародавньому, релігійному тлумаченні під медитацією мався на увазі *розумовий процес*.

Отже, медитація – глибоке міркування, ідейний пошук і дослідження на певну тему, а не споглядання.

ВАЖЛИВО!!! СПРАВЖНЯ МЕДИТАЦІЯ Є СПРОБОЮ ТОГО, ХТО МЕДИТУЄ, ЗНАЙТИ ВІДПОВІДЬ НА ДЕЯКЕ НОВЕ І НЕОЧЕВИДНЕ ДЛЯ НЬОГО ЗАПИТАННЯ

У психології медитацію визначили актом трансценденції і розширення свідомості. А результат (плоди) медитації – усвідомленням, інсайтом, гештальтом. Медитація здатна виводити людину в метаконтекст по відношенню до ситуації, що розглядається, змінити емоційну оцінку самої ситуації.

Як рекомендація для вас, шановні колеги, можна спробувати медитації в групах під наставництвом психолога. З професіоналом легше долучитися до цього виду діяльності, простіше внести медитації у свій щотижневий розклад, не відкладати з тижня на тиждень початок медитаційних вправ. Якщо ви керівник закладу, вийдіть з ініціативою до вашого психолога, створіть групу, і займіться медитаціями разом з колегами.

²³ <https://style.nv.ua/ukr/blogs/shcho-take-meditatsija-i-jak-pravilno-medituvati-blog-psihologa-1709807.html>

Можна привести ще багато вправ для розвитку креативності, але треба розуміти, що розвиток креативності – процес, який триває усе життя.

А. Залезник²⁴ знайшов багато рис у керівника-лідера, які він порівнює з рисами, притаманними людині, що схильна займатися мистецтвом. Вчений зазначає, «в лідерів куди більше спільного з художниками, науковцями і людьми інших творчих професій, щоб грамотно використовувати цю подібність нахилів та інтересів в педагогічних цілях, під час навчання, слід менше часу відводити на вивчення стратегічних схем і комп'ютерних моделей і більше – на уявні експерименти, які дають простір для вільної гри розуму та уяви. Якщо вдасться саме так розставити акценти в програмі навчання, то зі шкіл бізнесу набагато частіше виходитимуть непересічні особистості, готові стати справжніми лідерами».

Аналізуючи слова вченого, можемо зробити висновок, що для розвитку креативності важливі заняття мистецтвом. Ті керівники, які протягом життя мають хобі, пов'язані з будь-яким видом мистецької діяльності, значно ефективніші як менеджери, саме такого висновку дійшли й ми в процесі попередніх досліджень.

*Один із варіантів вирішення завдання «9 точок»



²⁴ Zaleznik A. «Managers and Leaders: Are They Different?» Retrieved from: http://www.lesaffaires.com/uploads/references/743_managers-leaders-different_Zaleznik.pdf

РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

КОМУНІКАЦІЙНІ СИСТЕМИ В УПРАВЛІННІ

Комунікаційний процес — це обмін інформацією між людьми, метою якого є забезпечення розуміння переданої та одержаної інформації.

Міжособистісні комунікації мають велике значення в менеджменті, оскільки вони використовуються керівником закладу позашкільної освіти у процесі реалізації практично всіх його професійних функцій. Однак при цьому не слід забувати, що міжособистісне спілкування — це лише частина організаційних комунікацій. Для повноти картини розглянемо «стикування» міжособистісних аспектів комунікацій і їх організаційних аспектів.

Передача інформації в організаціях може здійснюватися в таких напрямках:

- 1) зверху вниз:
 - постановка завдань (що, коли робити);
 - інструктування (як, яким чином, хто);
- 2) знизу вверх:
 - повідомлення про виконання;
 - повідомлення про перевірки;
 - повідомлення про особисту думку співробітника;
- 3) у горизонтальному напрямі:
 - обмін думками;
 - координація дій;
 - планування;
 - повідомлення про виконання.

Для здійснення процесу комунікації необхідна наявність *чотирьох* основних елементів: відправника інформації, повідомлення (власне інформації), каналу (засобу передачі інформації), одержувача інформації.

Комунікаційний процес включає п'ять етапів:

1) *початок обміну інформацією*, коли відправник повинен чітко уявляти, «що саме» (яку ідею і в якій формі її виразити) і «з якою метою» він хоче передати, яку відповідну реакцію одержати;

2) *втілення ідеї в слова, символи, повідомлення*. Обираються і використовуються різні канали передачі інформації: мова, жести, міміка, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта) тощо;

3) *передача інформації* з використанням обраних каналів зв'язку;

4) *одержувач інформації трансформує вербальні (словесні) і невербальні символи у свої думки*. Цей процес називають декодуванням інформації;

5) *етап зворотного зв'язку* — відгук одержувача на отриману інформацію.

На всіх етапах комунікаційного процесу можуть існувати перешкоди, що спотворюють зміст переданої інформації.

Керівник від 50 до 90 % часу витрачає на комунікацію, тому що він повинен довести інформацію до підлеглих і одержати від них необхідну реакцію, а також здійснювати інформаційну взаємодію з колегами і вищим керівництвом. 80 % закордонних керівників вважають, що обмін інформацією — одна із найскладніших проблем в організаціях, а неефективні комунікації — це головна перешкода на шляху досягнення успішної діяльності організації. Адже якщо люди не можуть ефективно обмінюватися інформацією, вони не зможуть працювати разом і досягати спільних цілей.

Правило: ефективність управління персоналом = ефективності комунікаційних процесів в організації.

Вирізняють такі *види комунікацій*:

- *формальні комунікації* (визначаються організаційною структурою організації, взаємозв'язком рівнів управління та функціональних відділів). Чим більше рівнів управління, тим вище ймовірність перекручування інформації, тому що на кожному рівні керування повідомлення може коригуватися й відфільтровуватися;

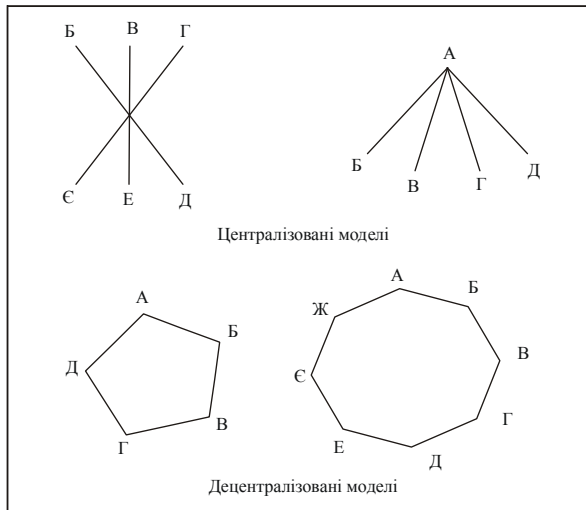
- *неформальні комунікації* (наприклад, канал поширення чуток);
- *вертикальні* (міжрівневі) комунікації: зверху вниз і знизу вверх;
- *горизонтальні* комунікації — обмін інформацією між різними відділами для узгодження дій;
- *міжособистісні* комунікації — усне спілкування людей у кожному з перелічених видів комунікації.

Горизонтальні потоки повідомлень в організації мають місце частіше, ніж вертикальні. Одна з причин цього полягає в тому, що люди частіше говорять вільно й відкрито з рівними собі, ніж зі старшими.

У процесі горизонтального обміну інформація менше піддається перекручуванню, оскільки у працівників одного рівня погляди збігаються частіше. Більш того, зміст горизонтальних повідомлень має, як правило, координаційний характер, тоді як вертикальних, що йдуть зверху вниз, — наказовий. Повідомлення, що рухаються знизу нагору, містять головним чином інформацію зворотного зв'язку про загально освітню діяльність.

Організаційні структури, як правило, перешкоджають горизонтальним потокам інформації між педагогами різних підрозділів (гуртків/секцій). Припускається, що повідомлення рухаються сходінками ієрархії до вищого керівника, а потім спрямовуються вниз. Природно, це сповільнює швидкість горизонтальних повідомлень. А. Файоль захищав ідею спеціально передбачених механізмів поперечної комунікації в організації, відмітивши, що є багато видів діяльності, успіх яких залежить від їх швидкого виконання, і що необхідно знайти способи узгодження належної поваги до ієрархічних каналів із задоволенням потреби у швидких діях («місток Файоля»).

Централізовані мережі сприяють кращому розв'язанню відносно простих завдань, але перешкоджають ефективності вирішення складних проблем і зменшують задоволеність членів групи своєю діяльністю.



Моделі комунікаційних мереж

При цьому кожен учасник ділового спілкування виконує певну комунікативну роль (Albanese, Van Fleet). Вона залежить від отриманої інформації. Людина може передати її далі у тому вигляді, у якому отримала, а може доповнити своєю думкою, оцінкою, взагалі інтерпретувати чи приховати.

Фахівці науково-дослідного центру Стенфордського університету дають такі визначення комунікативних ролей.

1. «*Сторож*» — це людина, що контролює потоки повідомлень в організації. Наприклад, секретар (секретар-референт) звільняє керівника від незначних повідомлень, фільтруючи потік інформації.

2. «*Зв'язковий*» — той, хто зв'язує на міжособистісній основі дві і більше групи в системі. «Зв'язкові» знаходяться на перетині інформаційних потоків, що циркулюють між групами. Вони згуртовують, інтегрують, цементують ізольовані групи в організації. При цьому вони або прискорюють обмін інформацією, або гальмують його, стаючи в комунікаційній мережі організації вузьким місцем, що не завжди вдається виявити й усунути.

3. «Лідер думок» — це людина, до чиїх суджень та оцінок прислухаються колеги, чия думка авторитетна для прийняття рішень. «Лідери думок» не завжди займають керівні посади, але завдяки своєму авторитету впливають на поведінку і вчинки людей. Їм притаманне більш часте спілкування з компетентними джерелами інформації, вони є представниками у соцмережах (Фейсбук, Інстаграм та ін.), професійних спільнотах. Вони доступні для членів групи і більше, ніж інші, є прихильниками групових цінностей.

4. «Космополіт» — це людина, яка частіше, ніж інші члени організації, контактує із зовнішнім середовищем. Він є постачальником свіжих ідей. Це може бути будь-яка людина, що є посередником, а також ті, хто часто виїжджає за кордон (бере участь у різноманітних освітніх проектах, заходах тощо) і має можливість наглянути там будь-які освітні лайфхаки.

Завдання керівників організацій полягають у тому, щоб ефективно використовувати людей, які виконують різні комунікативні ролі, і підтримувати їхню активність.

Причинами поганої комунікації в організаціях можуть бути:

а) *стереотипи* — спрощені думки щодо окремих осіб чи ситуації, у результаті чого відсутні об'єктивний аналіз і розуміння людей, ситуацій, проблем;

б) *погані стосунки між людьми* — якщо ставлення людини вороже, то її важко переконати у справедливості думки іншого;

в) *відсутність уваги й інтересу співрозмовника* — інтерес виникає, коли людина усвідомлює значущість інформації для себе;

г) *зневага до фактів* — звичка робити висновки за відсутності достатньої кількості фактів;

д) *помилки в побудові висловлювань* — неправильний вибір слів, складність повідомлення, слабка переконливість, нелогічність тощо;

е) *неправильний вибір стратегії і тактики спілкування*.

Стратегія спілкування характеризує основні моменти, глобальні цілі та принципи спілкування. З погляду стратегії спілкування може бути: 1) відкрите — закрите; 2) монологічне —

діалогічне; 3) рольове (виходячи із соціальної ролі) — особистісне (спілкування «по щирості»).

Тактика спілкування — це реалізація в конкретній ситуації комунікативної стратегії на основі володіння техніками спілкування і знання правил спілкування.

Техніка спілкування — сукупність конкретних комунікативних умінь, що дають можливість використовувати різноманітні, придатні для конкретної ситуації взаємодії прийоми й методи спілкування.

є) *«упереджені уявлення»* — схильність відкидати все, що суперечить власним поглядам, нове, незвичайне (особливість типу мислення — когнітивна ригідність). Люди рідко усвідомлюють, що точка зору іншої людини так само законна, як і їх власна.

Рекомендації: вибудовувати власний когнітивний стиль управління + розвивати когнітивну гнучкість. Когнітивний стиль професійної діяльності педагога — це організація психічної діяльності педагога у певній сфері її прояву (когнітивної, емоційної, операційної). Такий стиль відображає особливості адаптації педагога до умов нового освітнього середовища, прояви його індивідуальності через організацію його когнітивної, емоційної та операційної сфер.

Передумовами вивчення стильових феноменів стали праці А.Адлера, засновника індивідуальної психології. Саме його вважають засновником одного із напрямків вивчення когнітивних стилів.

Когнітивний стиль — це сукупність шляхів роботи з інформацією, шляхи організації роботи з інформацією, яким суб'єкт надає перевагу (це дозволяє констатувати ефективне або неефективне рішення пізнавальних задач з точки зору кінцевого результату).

Когнітивні стилі — індивідуально-своєрідні особливості сприйняття, мислення та дій (Клаус). Таким чином, розвинений інтелект і сформовані продуктивні способи і прийоми роботи з інформацією (когнітивні стилі) визначають успішність професійної діяльності сучасних управлінців. Можна зробити припущення, що ефективність обробки інформації можна

досягнути за рахунок розвитку у фахівця - інтелектуального потенціалу, до складу якого входять такі особливості інтелектуальної діяльності як інтелект та когнітивні стилі. Добре розвинені дані психологічні феномени будуть визначати інтелектуальний потенціал професіонала.

Когнітивна гнучкість (cognitive flexibility) визначає здатність людини адаптуватись до змін, успішно вирішувати нові проблеми. Наприклад, коли учні переходять на нову програму навчання, або переходять до середньої школи – їм необхідна здорова когнітивна гнучкість, щоб у складніших умовах навчатись краще. Крім підвищення складності навчання, шкільні предмети викладаються різними вчителями і учням потрібно адаптуватись, підлаштовуватись під стиль кожного з них. З іншого боку, для дорослого – це перехід на іншу роботу або в новий колектив, потрібно звикнути до нової системи виконання завдань і адаптуватись до змін. Іншими словами – це здатність «вимкнути» попередню задачу і ефективно реагувати на нову. Це здатність, яку більшість вважають природньою, але важливою навичкою для навігації життя.

ПСИХОЛОГІЧНИЙ ВПЛИВ ЗАСОБАМИ МОВЛЕННЯ

Процес управлінського спілкування — безпосереднього й опосередкованого — є насамперед мовним. Мовлення не лише відбиває власну свідомість тих, хто спілкується, а й робить її зміст доступним іншим людям. Крім того, мовлення — це головний засіб організації уваги слухачів і співрозмовників: у цьому плані воно однаковою мірою необхідне і для діяльності і для спілкування.

Мовлення керівника закладу позашкільної освіти повинно забезпечувати виконання завдань управління освітнім процесом. Тому до нього, крім загальнокультурних, висувуються професійні педагогічні й управлінські вимоги. Керівник несе соціальну відповідальність і за зміст та якість свого мовлення, і за його наслідки. Тому мовлення керівника розглядається як важливий елемент професійної майстерності.

Термін «педагогічне мовлення» вживають, коли йдеться про усне мовлення педагога. Під усним мовленням мають на увазі як сам процес говоріння, так і результат цього процесу — усне висловлення.

Педагогічне мовлення покликане забезпечити:

а) продуктивне спілкування, взаємодію між керівником і педагогами, керівником і гуртківцями, керівником і батьками, керівником і громадою тощо;

б) позитивний вплив керівника на свідомість, почуття членів колективу з метою формування, корекції мотивів діяльності та їхньої професійно-педагогічної ефективності;

в) раціональну організацію освітньої діяльності і ефективне управління нею.

Для того щоб сприяти успішному виконанню педагогічних завдань, мовлення керівника повинно відповідати певним вимогам, тобто мати необхідні комунікативні якості. Так, досягнення правильного мовлення керівника забезпечується його нормативністю, тобто відповідністю мовлення нормам сучасної літературної мови — граматичним, орфоепічним, акцентологічним та ін., точністю слововживання; досягнення виразності мовлення — його образністю, емоційністю, яскравістю. У цілому ж такі комунікативні якості мовлення керівника, як правильність, точність, доречність, лексичне багатство, виразність і чистота, визначають управлінську культуру загалом і культуру мовлення зокрема. Велике значення в педагогічному спілкуванні має сила звуку і польотність голосу.

Надзвичайно велике значення має уміння керівника володіти голосом і мовленням (особливо цей процес стає акцентуєваним в умовах дистанційного і онлайн навчання, де значна увага приділена аудіальній модальності). Голосові особливості, чи паралінгвістичні, можна віднести до професійно важливих якостей керівника (зазначимо, що з їхньою допомогою можна визначити психологічні особливості будь-якої людини). Наприклад, зухвало гучний голос, що перебиває всі голоси в аудиторії, може бути ознакою сили і впевненості того, хто говорить. Звичайно оточення насамперед реагує на найгучніший голос.

Гучність голосу може бути пов'язана з його природними даними: голосовими зв'язками, гортанню, шириною грудної клітки, розмірами лобових пазух, типом подиху. Такі люди навіть у звичайних умовах говорять голосно, це їхні індивідуальні властивості. Тихий голос також може бути результатом сукупної діяльності різних психофізіологічних механізмів. Найчастіше голосністю чи силою голосу свідомо маніпулюють, доходячи навіть до лементу чи опускаючи до дуже слабкого мовлення і навіть шепоту, беззвучної мови. У такому разі гучність голосу визначається соціальними характеристиками тієї людини, що говорить: рівнем її домагань, прагненням домінування, бажанням справити враження сильною й упевненою в собі людини.

Гучність голосу все-таки має відносну цінність серед інших паралінгвістичних ознак. Наприклад, гучний голос може викликати відчуття страху. Гучний голос може бути показником невихованості, неінтелігентності. Крім того, свідомо підвищуючи гучність голосу, можна перенапружити голосові зв'язки, «зірвати голос».

Так само як і у випадку із жестикуляцією, керівник організації повинен володіти своїм голосом. Найбільш ефективною є тактика постійної зміни гучності (вокалізація). Визначення, найбільш важливі повідомлення можуть бути виділені голосом аналогічно тому, як у письмовій мові виділяються окремі слова і пропозиції *ширифтом*, РОЗМІРАМИ, підкресленням.

Гучність голосу тісно пов'язана з його висотою, а тип голосу по висоті — із статевими ознаками, роботою ендокринних залоз, загальним самопочуттям людини, особливостями його статури, віком. Жіночі голоси більш високочастотні, чоловічі можуть знаходитися в дуже низьких за частотою зонах, наприклад бас. Людське вухо вловлює досить значні зміни в усьому спектрі мовних голосових частот. Для сприйняття більш приємні і менш дратуючі низькочастотні голоси, особливо з багатим тембром. Високочастотні голоси, з металевим відтінком, що ріжуть слух, часто викликають негативні оцінки. Чим гучніше голос, тим більше в ньому високочастотних компонентів, тим більше роздратування він викликає. Звичайно такі голоси називають

агресивними, злими, схидами. Більш того, експериментальними дослідженнями доведено, що швидке й голосне мовлення спересердя підсилює як суб'єктивне відчуття злості, так і її фізіологічні складові, наприклад, кардіоваскулярну реактивність, і навпаки. Ланге і Джемс, відомі дослідники емоцій, припускали, що експресивна поведінка передує і навіть фактично «запускає» суб'єктивний емоційний стан. Тому такими важливими є голосові маніпуляції з погляду психотерапії.

Велике значення для мовлення викладача має інтонація та її зміни. Монотонне мовлення, позбавлене інтонаційних паттернів, діє заспокійливо, веде до послаблення уваги і втрати інтересу. І навпаки, живе, виразне мовлення залучає слухачів і тримає їх у тонусі. Інтонація більш точно передає стан того, хто говорить, ніж саме мовлення. Занепокоєння, страх, тривога, утома, смуток, гнів набагато краще розпізнаються через інтонацію, ніж через лексико-семантичний матеріал.

Важливим компонентом мовлення керівника є темпоритм. Це швидкість загалом і тривалість звучання окремих слів, складів, а також пауз у сполученні з ритмічною організованістю, розміреністю мовлення. З цього приводу К. С. Станіславський писав: «Інтонація і паузи самі по собі, крім слів, мають силу емоційного впливу на слухача».

Швидкість мовлення залежить від індивідуальних якостей керівника, змісту його мови і ситуації спілкування. Оптимальний темп мовлення слов'ян становить близько 120 слів на хвилину (англійців — від 120 до 150).

Важку частину повідомлення доцільно викладати уповільненим темпом, далі можна говорити швидше. Обов'язково сповільнюється мовлення, коли потрібно сформулювати той чи інший висновок — визначення, підсумовування, рефлексію. Варто враховувати і ступінь збудження. Чим більше збуджена аудиторія, тим повільніше і тихіше варто говорити керівникові.

Індивідуальні особливості темпу мовлення залежать від темпераменту. Темпоральні характеристики мовлення також належать до числа паралінгвістичних. Темп мовлення свідчить про вашу впевненість під час обговорення проблеми, знання

конкретної мови, емоційний стан, щирість чи фальш. Для української мови, наприклад, усередненим темпом вважається швидкість проголошення 250 складів на хвилину, тобто приблизно 4 склади за секунду. Цей темп сприймається як типовий. Його зменшення до 120 складів на хвилину викликає відчуття невпевності того, хто говорить, зарозумілості чи просто поганого знання мови. Швидкий темп (до 400 складів на хвилину) свідчить не тільки про швидкість мовлення, а й про те, що той, хто говорить, чимось схвильований чи стурбований. Звичайно темп мовлення збільшується, коли ми хочемо когось умовити і намагаємося використовувати для цього всі можливі засоби за короткий час.

Експериментально було доведено, що слухачі сприймають найкраще темп мовлення, властивий їм самим. Тому іноді керівникові треба витримувати повільний темп, наприклад, під час зустрічі з іноземними партнерами, а іноді, за умов високої інтелектуальної підготовки аудиторії, варто користатися і швидким темпом. Оптимальним усе-таки є мінливий темп мовлення залежно від труднощів матеріалу, уважності слухачів, власного самопочуття людини, від рівня його виховання та освіченості.

У будь-якому разі темп мовлення повинен забезпечувати її розбірливість. Якщо темп прискорюється, то окремі звуки вимовляються не дуже чітко, виникають пропуски, у результаті дуже швидке мовлення стає малозрозумілим. Тому будь-якому керівнику корисно систематично тренувати власне мовлення в різному темпі. Найкраще для цього підходять скоромовки, які рекомендується вимовляти в темпі, що стає скорішим, зберігаючи чіткість артикуляції. Існує також паралінгвістичні поняття плавності мови. Плавна мова — це процес чистого говоріння з мінімальними паузами між лінгвістичними складовими (словами чи реченнями). Якщо паузи збільшуватимуться, то слухачі відзначать зайву паузацію як ознаку непевності, поганого знання матеріалу. Надмірна паузація стає особливо помітною, коли мовчазні паузи заміщуються паузами-назалізаціями типу «е...е...», «м... м... м...» чи непотрібними словами й зворотами типу «так би

мовити», «це», «значить». Вони мають назву слів-паразитів, бур'янів чи емболів (від англ. embole — закупорювати).

Паузи в мові можуть грати й роль залучення уваги, виділення найбільш важливих моментів повідомлення. Паузи дозволяють оглянути аудиторію і визначити, як колеги реагують на почуте, повернутися до складного моменту.

У керівників, у педагогів, як і в артистів, повинно бути розвинуте професійне вміння тримати паузу. Серед професійно важливих якостей голосу й мови виокремлюються витривалість чи стомлюваність. Звичайно викладачі за родом своєї діяльності повинні багато говорити, і якщо в горлі з'являється відчуття сухості, першіння, коли той, хто говорить, починає відкашлюватися, робити зайві паузи, його мова стає млявою, безжиттєвою, тихою, то наявні ознаки стомлення голосових зв'язок і взагалі рухливих артикуляційних органів. Найкраще в таких випадках допомагають профілактичні заходи: дозування повного відпочинку (так звана дієта мовчання) і власне говоріння.

Паралінгвістичні властивості голосу й мовлення можуть не збігатися за своїм значенням із власне мовними семантичними властивостями. У такому разі слухачі більше довіряють тону голосу, його ритміці, змінам голосності. Якщо, наприклад, ви словами висловлюєте схвалення вчинку, а тоном голосу презирство, то інтуїтивна розбіжність буде на користь презирства.

Істотне значення має *гнучкість, рухливість голосу, вміння легко змінювати його, підкоряючи змісту*, слухачам. Рухливість голосу насамперед стосується його змін по висоті. Висота — тональний рівень голосу. Діапазон — обсяг голосу. Межі його визначаються найвищим і найнижчим тоном. Звуження діапазону голосу веде до прояву монотонності. Одноманітність звучання притупляє сприйняття, присипляє.

Добре поставленому голосу властиве багатство тембрального забарвлення — тембр, забарвлення звуку, яскравість, а також його м'якість, теплота, індивідуальність. У звучанні голосу завжди присутній основний тон і ряд обертонів, тобто додаткових звуків, більш високої, ніж в основному тоні,

частоти. Чим більше цих додаткових тонів, тим яскравіше, соковитіше звукова палітра голосу керівника.

Дуже велике значення має дикція, адже чіткість вимови — професійна необхідність (обов'язок), що сприяє правильному сприйняттю мовлення. Дикція характеризується ясністю і чіткістю вимови слів, складів і звуків.

Особливу увагу варто приділяти питанням правильності й чистоти мовлення, тому що, як показує досвід, найбільш поширені помилки, пов'язані з порушенням літературних норм і використанням діалектизмів, суржику, слів-паразитів («ну», «це», «значить», «так би мовити»).

У суспільній свідомості міцно закріпилися стереотипи мовлення в комунікативній поведінці керівника закладу освіти: обов'язково гучний голос, повчальний тон, безапеляційність оцінок і зауважень, авторитарна манера висування вимог.

Праці вчених, присвячені вивченню комунікативних якостей у мовлення, дають змогу сформувати певну ідеальну модель мовлення керівника закладу освіти. Це мовлення: правильне, відповідне нормам сучасної літературної мови, точне, зрозуміле; мовлення, у якому не вживають жаргонізмів і вульгаризмів, просторічних слів; мовлення багате, лексично різноманітне, що відповідає цілям та умовам спілкування. Педагогічно доцільне мовлення характеризується логічністю, переконливістю, спрямованістю на дію. Його інтонації, мелодійний малюнок, різноманітний і виразний, ритм і темп оптимальні для кожної конкретної ситуації спілкування.

Особливістю мовлення керівника як мовлення публічного є його спрямованість, спрямованість на учасників освітнього процесу. Слово педагога завжди має точну адресу — воно відбирається в розрахунку на його значеннєве сприйняття і розуміння слухачами. Спостережливий керівник завжди буде власне мовлення на передбаченні можливої реакції на нього своїх колег, гуртківців. Він може заздалегідь уявити, як відреагує на його слова скептик, якою мірою торкнеться його мова уразливого слухача, яку оцінку їй дасть допитливий учень. Таке передбачення допомагає керівнику раціональніше організувати власне мовлення, скоригувати його у спілкуванні.

Уміле використання цієї властивості усного мовлення допомагає керівнику викликати в слухачів відповідний інтелектуальний відгук на свої слова, створити атмосферу співпереживання, співроздумів, що заражає всіх загальним настроєм, переживанням. Це зближує викладача й учнів і налаштовує їх на *співробітництво*.

Залежно від характеру і змісту спілкування, ступеня налаштованості на взаємодію, а також комунікативних особливостей тих, хто спілкується, вирізняють монологічне і діалогічне мовлення.

У *монологічному мовленні* активно формулює мовне повідомлення, транслює його зміст, передає власне ставлення до проблеми тільки один із тих, що спілкуються. Інші слухають, не видаючи зустрічних повідомлень.

Монологічне мовлення односпрямоване, його основне завдання — впливати певним чином на слухача чи аудиторію в цілому, передати знання, у чомусь переконати. Тому звичайно монологічне мовлення має розгорнутий характер, логічно упорядковане, вимагає послідовного викладу думок.

Монологічними формами мовлення можуть бути такі, що визначені далі.

Усна розповідь — це розповідь оповідача, який, передає в описовій формі те, що він бачив, чув чи про що довідався, але що невідомо для слухачів. Звичайно оповідач прагне передати не тільки факти, а й власні переживання, що виникають під їх впливом.

Доповідь — продумане усне повідомлення з певного питання. Якщо в розповіді переважає інформативно-емоційний компонент, то доповідь — це не тільки усне повідомлення якогось фактичного матеріалу, а і його узагальнення.

Промова — монолог, виголошений з нагоди якоїсь події. Його мета — викликати в слухачів певні думки й переживання щодо даної події, а іноді й безпосередньо впливати на їхню поведінку, мотивувати необхідність тих чи інших дій.

Виступи на зборах і семінарах, доповіді на конференціях, переконання дорослим дитини про неприпустимість того чи іншого вчинку — усе це монологічні форми мовлення.

Людина, яка має виголосити монологічну промову, звичайно потребує попередньої підготовки: визначення головної мети висловлення, змісту, послідовності викладання головних позицій, планування ситуації взаємодії в цілому.

Діалогічне мовлення — це розмова, бесіда двох чи більше учасників спілкування, що поперемінно видають власні повідомлення. Характерною ознакою діалогу є наявність в інших учасників спілкування інтересу не тільки до переданої інформації, а й до позиції того, хто говорить.

Діалог — мова підтримувана. Один учасник діалогу під час спілкування ставить уточнюючі запитання, розвиває далі думку співрозмовника чи може закінчити її сам, подає репліки, що свідчать про увагу до того, що повідомляється, зацікавленість у взаємодії. Це дозволяє мовцю точніше висловлювати власні думки, оперативно коригувати використовувані мовні засоби, для того щоб точніше передати власне ставлення, бути впевненим у розумінні й зацікавленості у взаємодії з боку співрозмовника.

Діалог ведеться найчастіше в умовах емоційно-експресивного контакту учасників, які безпосередньо сприймають один одного. Крім того, він завжди прив'язаний до певної ситуації, в якій перебувають учасники, або до певного предмета, який має значення для обох учасників.

Мова виникає, розвивається, підтримується, змінює свою спрямованість чи зникає відповідно до змін предмета чи думок про нього.

Тематично спрямований діалог має назву бесіди. Бесіду організовують спеціально для з'ясування якогось питання. Тоді мовлення й поведінка ініціатора бесіди підкоряються цій первісно визначеній меті. Однак при цьому він має враховувати, що його мету може не сприйняти співрозмовник, який намагатиметься припинити безглузду для нього чи навіть неприємну ситуацію спілкування. Спроби втягнути його у взаємодію, незважаючи на зовнішній чи внутрішній опір, можуть призвести до того, що діалог перейде у монолог чи почнеться маніпулювання партнером.

Звичайно в діалогічному мовленні менше вимог до формально-логічного упорядкування окремих висловлень. Адже

партнери перебувають в однаковій ситуації взаємодії, сприймають ті самі факти і явища, мають можливість оцінювати і прогнозувати реакції співрозмовника, впливати на них.

Усі форми мовлення між собою взаємозалежні. Однак їх життєве і функціональне призначення неоднакове. Зовнішнє мовлення частіше є засобом спілкування, тоді як внутрішнє — засобом мислення. Письмове мовлення відіграє найбільшу роль як засіб фіксації інформації, її збереження, передачі. Монолог — засіб трансляції знань і самовираження людини, що говорить, тоді як діалог дуже важливий для обміну інформацією і позиціями між людьми.

Визначну роль у педагогічному спілкуванні відіграє *активне слухання*. Керівник повинен уміти відволікатися від власних думок, від формулювання того, що буде говорити в наступний момент. Він повинен також пробиватися крізь невдалі формулювання опонента, відокремлювати загальний зміст того, що було сказано, зіставляти відповідь з очікуваною моделлю, уловлювати помилки, утримувати в пам'яті те, що вже сказано, прогнозувати передбачувану оцінку й аргументи в її обґрунтування. Це дуже важке навантаження, тому не всі викладачі можуть утримувати власну увагу на певному рівні протягом усієї відповіді, і рятуються від перевантажень, мимоволі відволікаючись від слухання, тобто має місце слухання з тимчасовим відключенням.

У розв'язанні цього питання особливе місце посідає *вміння слухати*. Стосовно цього треба звернутися до праць І. Атватера, який розглядає слухання як активний вольовий процес, що потребує певних навичок і умінь.

Слухання є важливим елементом психологічного контакту з учнем і виконує функцію зворотного зв'язку. Під зворотним зв'язком ми розуміємо інформацію про те, як ми сприймаємо співрозмовника під час спілкування з ним. Умінню слухати потрібно вчитися. Кожна людина може слухати ефективніше. Для оволодіння мистецтвом слухання педагогу потрібно формувати навички й прийоми техніки слухання. До таких навичок і прийомів відносять насамперед підтримку уваги (спрямованість і стійкість уваги, візуальний контакт), використання елементів

невербального спілкування (погляд, пози, жести, мова міжособистісного простору, зміна висоти голосу та інтонації) як немовної підтримки учня, репліки і запитання для заохочення до подальшого викладу. Проте неправомірно говорити лише про суто технічні прийоми слухання. Процес слухання потребує наявності розвинутих особистісних утворень, пов'язаних із виявом розуміння й симпатії, схвалення усіх учасників освітнього процесу.

Слухання відповіді учня може відбуватися як у рефлексивній, так і в нерефлексивній формі.

І. Атватер зазначає, що *нерефлексивне слухання* полягає в умінні уважно мовчати, не втручаючись у мовлення співрозмовника своїми зауваженнями. Проте це мовчання активне, тому що потребує великого зосередження на предметі розмови, вияву розуміння, схвалення і підтримки того, хто говорить.

Педагог може використовувати нерефлексивне слухання насамперед стосовно сором'язливих і не впевнених у собі гуртківців. Нерефлексивне слухання, яке супроводжується прийомами невербального спілкування (наприклад, торкання руки, зміна дистанції спілкування), виражає розуміння й співчуття гуртківцю значно краще, ніж вербальне. Нерефлексивне слухання застосовується також у ситуаціях, коли опонент відчуває труднощі у висловлюванні своїх наболілих проблем. У цьому разі використання нерефлексивного слухання дає змогу мінімально втручатися в розмову, що полегшує самовираження того, хто говорить.

Прийоми відповідей педагога в умовах нерефлексивного слухання можуть бути найрізноманітнішими, важливо лише, щоб вони були короткими й нейтральними і поставали природно. Найуживанішими мінімальними відповідями можуть бути такі: «Розумію»; «Продовжуй»; «Це цікаво» та ін.

Рефлексивне слухання використовується для контролю точності сприйняття почутого. Нерідко рефлексивне слухання називають активним, тому що той, хто слухає, активніше, ніж під час нерефлексивного слухання, використовує вербальну форму для підтвердження розуміння повідомлення.

Уміння рефлексивного слухання необхідно керівникові на початковому етапі повідомлення, розкрити зміст повідомлень, з'ясувати їхнє реальне значення, виявити причини помилок тощо. Як правило, виокремлюють чотири види рефлексивних відповідей: *з'ясування, перефразування, відображення почуттів та резюмування.*

З'ясування — це звернення до того, хто говорить, за уточненням. З'ясування допомагає зробити повідомлення зрозумілішим і сприяє точнішому його сприйманню тим, хто слухає. Для цього можна використовувати фрази: «Поясніть, будь ласка, свою думку», «Будь ласка, уточніть це», «Чи не повторите ще раз?» та ін.

Перефразування — це формулювання висловленого повідомлення по-іншому. Під час опитування перефразування полягає в передачі опоненту його ж висловлювань, але словами вчителя. Мета перефразування — перевірка точності сприйнятої інформації. Перефразування можна розпочати словами: «На вашу думку...», «Як я зрозумів...», «Ви гадаєте...», «Інакше кажучи, ви вважаєте...» та ін. Для перефразування слід вибирати лише головні, істотні моменти повідомлення. Перефразування стосується лише змісту ідеї того, хто говорить, а не його почуттів і ставлення до цієї ідеї.

Навпаки, під час використання відображення почуттів наголошують на сприйнятті й відображенні почуттів того, хто говорить, його установок й емоційного стану. Відображаючи почуття опонента, керівник демонструє йому розуміння його стану, забезпечує психологічну підтримку його особистості, чим зміцнює контакт з ним. Для вираження почуттів можна вживати певні вступні фрази, наприклад: «Ви відчуваєте...», «Мені здається, що...», «Я розумію ваш стан зараз...» та ін.

Резюмуючи відповідь, підсумовують головні ідеї і почуття того, хто говорить. Резюмуючи висловлення, допомагають поєднати фрагменти відповідей кількох колег у смислову єдність. Типовими вступними фразами можуть бути такі: «Якщо тепер підсумувати сказане вами, то...», «Вашими головними ідеями, таким чином, були...» та ін.

Важливим елементом техніки слухання є *вміння ставити запитання*. Чіткі і вчасні запитання дають змогу підтримати співрозмовника, надати йому допомогу у викладі його поглядів. Уміння ставити запитання важливе для педагога ще й тому, що з їхньою допомогою він може керувати діалогом з учнем, реалізуючи свій педагогічний задум. Відомі п'ять головних груп запитань:

закриті запитання — запитання, на які очікується відповіді «так» чи «ні». Ці запитання рекомендують використовувати для одержання згоди чи заперечення якогось факту. Проте інформація, одержана за допомогою закритих запитань, є мінімальною;

відкриті запитання — запитання, на які не можна відповісти «так» чи «ні», вони потребують розгорнутого пояснення. Це запитання «що», «хто», «з якою метою», «чому», «як», «де», «скільки» тощо. Постановка відкритих запитань дає змогу висловити своє ставлення до інформації, висловити свою думку;

запитання для обміркування використовуються для того, щоб спонукати учасників освітнього процесу до усвідомлення помилки, допущеної ним, пошуку правильного варіанта відповіді. Ці запитання можуть мати приблизно такий вигляд: «Чи впливає з ваших слів, що...», «Чи правильно я зрозумів вашу думку, що...» та ін.;

переломні запитання допомагають керівнику утримувати діалог з опонентом у чіткому руслі. Переломні запитання ставлять в ситуаціях, коли треба перехопити ініціативу, спрямувавши розмову в потрібному напрямі;

риторичні запитання забезпечують емоційну підтримку того, хто говорить, загострюють увагу співрозмовника на тезі, що обговорюється.

ТИПОЛОГІЯ КОНФЛІКТІВ І КОНФЛІКТОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ В УПРАВЛІННІ

Вагомий внесок у дослідження питань конфліктологічної компетентності зробили такі вчені як А. Анцупов, В. Зазикін, А. Немкова, Н. Самсонова, Л. Цой, А. Шипілов, Г. Вошколуп, Л.

Петровська, І. Козич, Г. Бережна, М. Бондаренко, О.Денисов, О. Єфімова, Д. Івченко, А. Лукашенко, Г. Антонов, Г. Болтунова, Н.Самсонова, С. Філь, П. Коулман, Р. Фергюсон та інші. Незважаючи на достатню кількість досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених залишається необхідним продовження вивчення питань конфліктологічної компетентності управлінців.

Конфліктологічну компетентність розглядають як систему наукових знань про конфлікт та вміння управляти ним, що цілеспрямовано розвиваються в процесі спеціальної підготовки відповідно до ситуацій освітньої та професійної взаємодії суб'єктів спілкування. Вона передбачає певний рівень знань, умінь, навичок та властивостей особистості з аналізу, управління та самоуправління конфліктами в процесі оволодіння поняттєвим та фактологічним матеріалом конфліктології. Також конфліктологічну компетентність розглядають як складову соціально-психологічної компетентності як складову загальної комунікативної компетентності; як окремих вид професійної компетентності, що має зв'язки з іншими видами компетентностей, зокрема, із соціально-перцептивною, аутопсихологічною, із адміністративно-правовою (або професійно-керівною), із психолого-педагогічною; конфліктологічна компетентність співвідноситься із соціальною компетентністю, складаючись із перцептивної, комунікативної міжособистісної і управлінської компетенції.

Анцупов А.Я. та Шипілов А.І. розглядають конфліктологічну компетентність як складову соціально-психологічної компетентності та виділяють наступні її структурні компоненти: знання про причини, механізми та закономірності виникнення, перебігу та завершення конфліктів; навички конструктивної поведінки на всіх етапах розвитку конфлікту та вміння діагностувати конфліктну ситуацію, прогнозувати її динаміку, не допускати деструктивних дій, прагнути конструктивного вирішення конфлікту.

Тож, розглянемо психологічні особливості виникнення конфліктів в закладі освіти і рекомендації керівникові для їх профілактики.

За впливом психологічний клімат колективу конфлікти поділяють на *деструктивні*, котрі підривають взаємини зсередини і породжують руйнівні конфлікти, суперечки і дискомфорт, і *конструктивні*, творчі, які сприяють нормалізації обстановки в колективі.

Конфлікти відіграють позитивну роль, якщо вони допомагають виявити причини відставання чи недисциплінованості, недоліки в роботі, оздоровити ділові відносини.

У розвитку кожного конфлікту можна фіксувати момент виникнення нової конфліктної ситуації та інциденту, а також їх припинення. Будь-яка зміна конфліктної ситуації веде або до припинення даного конфлікту (якщо інцидент вже мав місце), або до початку нового конфлікту.

Конфлікти, що відбуваються в процесі трудової діяльності людини, називаються діловими. Закономірність динаміки ділових конфліктів полягає в тому, що вони переростають в індивідуально-емоційні конфлікти. Тривалий же діловий конфлікт може призвести: до втрати об'єкта конфлікту і переростання його в особистісний; до формування негативного ставлення опонентів один до одного.

Індивідуально-емоційні конфлікти ґрунтуються на внутрішніх психологічних причинах — особистісних якостях опонентів.

За ступенем прояву конфлікти поділяються на приховані й відкриті, випадкові й хронічні.

Прихований конфлікт торкається звичайно двох людей, які до певного часу намагаються не показувати, що конфліктують. Але тільки-но в одного з них нерви подалися, конфлікт перетворюється у відкритий.

Конфлікти бувають випадковими (що виникають стихійно) і хронічними (свідомо спровокованими). В другому випадку вони впливають на продуктивність праці, призводять до зниження якості продукції. Тому під час аналізу причин і джерел конфлікту варто шукати його винуватця, мету й мотиви провокації.

Вирізняють дві форми виробничих конфліктів:

вертикальні — між керівниками і підлеглими в конкретному закладі позашкільної освіти;

горизонтальні — між членами колективу, працівниками, колегами.

Виокремлюють такі джерела конфліктів: суперечності, які виникають на виробничому підґрунті, внутрішньоособистісні суперечності, які виражаються в негативних взаєминах, і конфліктна особистість.

Діловий конфлікт — проблемна ситуація, що виникає на виробництві в процесі ділових відносин. Конфлікт, як айсберг: його поверхнева частина має глибинні мотиви, що є внутрішніми причинами конфліктної ситуації.

Причинами ділових конфліктів можуть бути:

суперечності, що виникають на ґрунті освітнього процесу;

відсутність співробітництва;

авторитарне управління;

конкурентна боротьба.

Міжособистісний конфлікт — проблемно-конфліктна ситуація, у якій люди або переслідують несумісні цілі, або дотримуються несумісних цінностей і норм, намагаючись реалізувати їх у взаєминах один з одним, або одночасно в гострій конкурентній боротьбі прагнуть до досягнення однієї й тієї ж мети, яка може бути досягнута тільки однією з конфліктуючих сторін.

Причинами міжособистісних конфліктів можуть бути:

несумісність характерів;

зіткнення протилежних мотивів, потреб, інтересів;

внутрішньоособистісні суперечності;

особистісна конкуренція.

Міжгруповий конфлікт як один з видів міжособистісного конфлікту — це конфлікт, у якому конфліктуючими сторонами є соціальні групи, що переслідують несумісні цілі і своїми діями перешкоджають один одному.

Особливим різновидом є також такі конфлікти:

а) рольовий конфлікт — ситуація, у якій від людини вимагається одночасне виконання двох чи більш несумісних ролей, типів поведінки;

б) моно- і полікаузальний конфлікти мають у своїй основі відповідно одну чи багато причин.

Як правило, міжособистісні і виробничі конфлікти мають кілька причин, простежується навіть своєрідна причинна ієрархія.

Складність даної проблеми вимагає професійного підходу. Тому зростає необхідність підвищення компетентності працівників, особливо керівників, у галузі конфліктології. Кожен фахівець у цьому бурхливому потоці ділового життя повинен мати ніби другу спеціальність: менеджер з конфліктів.

Внутрішньоособистісні конфлікти виникають в умовах зіткнення протилежних мотивів, потреб, інтересів у людини. У їхній основі лежить негативний психологічний стан особистості: внутрішні переживання, образи і розчарування. Люди, схильні до бурхливих внутрішньоособистісних переживань, характеризуються імпульсивністю, завищеним рівнем вимог і критичності до вчинків тих, хто їх оточує, низькою самокритичністю.

Внутрішніми причинами особистісних конфліктів можуть бути:

- комплекси неповноцінності або переваги;
- завищена (або занижена) самооцінка та рівень вимог;
- негативний психологічний стан: образа, переживання, роздратування, розпач, незадоволеність тощо;
- завищена критичність до вчинків оточуючих та низька самокритичність;
- страх за власну безпеку.

Конфліктна особистість — це людина із завищеною зарозумілістю, що виражає постійну тривогу, незадоволеність, претензії і необґрунтовані вимоги до іншої особи чи колективу.

Внутрішньоособистісні конфлікти часто мають затяжний характер і важко розв'язуються, тому що перевиховати людину чи змінити її погляди на життя значно складніше, ніж удосконалити умови праці.

У розв'язанні конфліктної ситуації центральним є визначення причини виникнення конфлікту. Зовнішня причина, пов'язана з безладом у справах, розглядається як наслідок, а внутрішня причина, пов'язана з негативними емоційними відносинами, що

ведуть до деструктивних взаємин і негативних наслідків, часто прихована. Учасники конфлікту ретельно ховають справжні внутрішні причини (чи іноді навіть не усвідомлюють їх) і прагнуть до розв'язання конфлікту шляхом запобігання наслідку, а не причини.

Причинами виникнення конфлікту (крім розбіжностей в індивідуально-прагматичних інтересах) є також психологічні і значеннєві бар'єри (несумісність характерів; розбіжність змісту висловлених вимог, прохань, наказів), що створюють перешкоди для взаєморозуміння і подальшої взаємодії партнерів у спілкуванні.

Причини особистісних конфліктів: страх за власну безпеку; недостатнє суспільне визнання; почуття образи; заздрість чи помста; завищена самооцінка. Внутрішнє напруження вимагає розрядки. Особистісний конфлікт є одностороннім і легко вичерпується, якщо особа, на адресу якої зроблено докір чи агресивний випад, не відповідає тим самим. Але такий конфлікт може втягти у свою орбіту інших людей і зростати, як снігова грудка. Це руйнує співробітництво. Фахівцю бажано прогнозувати й розпізнавати поведінку конфліктних людей, уміти відрізнити справжню причину і наслідок.

Поширеним джерелом конфлікту є образа: невідповідність самооцінки й оцінки оточення. Не варто забувати, що:

підкреслення власних переваг, гордовитість завжди дратують оточення;

причиною зайвої уразливості може бути неадекватно завищена самооцінка. У такому разі логічніше не обвинувачувати оточення у байдужості і брутальності, а знизити власний рівень вимог;

завищена оцінка власної зовнішності, її переконливої сили — один із каменів спотикання для жінок;

неприпустимо замість пропозицій з конкретного приводу чи зауважень стосовно помилок співробітника давати загальну негативну оцінку його особистості;

у кожного є свої особливо уразливі місця, бити по яких критикою і докорами не можна;

кожен має потребу в гідній оцінці своєї діяльності, у тому числі й у похвалі, якщо вони справді заслужені. Похвала з боку людини, чию думку цінують, — величезне задоволення і важливий життєвий стимул, але перебільшений хвалебний потік викликає відчуття незручності;

у хворих на неврози сварки, конфлікти виникають частіше, протікають гостріше і важче розв'язуються. Хвороба може стати серйозним бар'єром у спілкуванні, для подолання якого буде потрібна допомога (іноді тривала) лікарів-психоневрологів. Необхідно зважати на «розхитані нерви», бути більш терпимими, стриманими, тактовними з такими людьми.

Розтривожене почуття — поганий порадник розуму. Психологи рекомендують рятуватися від внутрішнього занепокоєння чи хвилювання. Корисно зробити в розмові паузу, глибоко вдихнути, піднятися, пройтися, перевести розмову на іншу тему або перенести її на інший час. Бажано свідомо сконцентрувати волюве зусилля (знайдіть пульс, підрахуйте удари, сконцентруйте волю аутотренінгом) і свої думки на тому, що необхідно бути спокійним, витриманим, доброзичливим.

Розвиток конфлікту звичайно відбувається у такі етапи:

поступове наростання напруженості в середовищі учасників конфлікту;

збільшення кількості проблемних ситуацій і поглиблення первинної проблемної ситуації;

підвищення конфліктної активності учасників, зміна характеру конфлікту в бік його жорсткості, залучення в конфлікт нових осіб;

наростання емоційної напруженості, яка супроводжує конфліктні взаємодії, що може зробити як мобілізуючий, так і дезорганізуючий вплив на поведінку учасників конфлікту;

зміна відносини учасників конфлікту до виникнення проблемної ситуації і до конфлікту загалом.

Шляхи виходу з внутрішнього індивідуально-емоційного конфлікту — психокорекція чи роз'єднання опонентів, якщо взаємодія неможлива; повна психологічна перебудова всіх опонентів, залучених у конфлікт.

Розв'язання конфлікту пов'язано зі зміною конфліктної ситуації, а способи розв'язання — зі способами зміни конфліктної ситуації.

Закінчення інциденту може відбутися у разі зміни самої конфліктної ситуації: суб'єкта конфлікту, опонентів і відносин «суб'єкт — опонент» чи «опонент — опонент». Це відбувається в результаті зміни ставлення суб'єктів до конфліктної ситуації. «Якщо не можна змінити світ, то хоча б змініть ставлення до нього», — говорить народне прислів'я.

Не завжди вигідно переривати плин конфлікту, коли конфліктна ситуація зберігається, а взаємодія опонентів тільки на час припиняється. Це відбувається тоді, коли можливість маніпуляції об'єктом обмежується для всіх опонентів. Такий конфлікт не можна вважати розв'язаним, тому що він може виникнути в будь-який момент із новою силою:

1) невіршений конфлікт породжує нові конфліктні ситуації з новими опонентами;

2) в опонентів виникає і зміцнюється почуття ворожості, вони перетворюються в противників.

Запобігаючи негативним наслідкам конфліктів, дуже важливо враховувати тип темпераменту конфліктуючих: холерик відрізняється підвищеною збудливістю; меланхолік довго пам'ятає і переживає образу; флегматик важко доступний для переконання; сангвінік легко заспокоюється, але йому також буває важко стримати свої почуття.

Іноді краще знайти посередника. Ним може бути незалежна авторитетна людина, фахівець-психолог, конфліктолог, медіатор.

Фахівцями розроблено чимало рекомендацій, що стосуються різних аспектів поведінки людей у конфліктних ситуаціях, вибору відповідних стратегій поведінки і засобів розв'язання конфлікту, а також управління ним.

Розглянемо насамперед поведінку людини в конфліктній ситуації з погляду її відповідності психологічним стандартам. В основу даної моделі поведінки покладені ідеї Е. Мелібруди, Б. Зігерта, П. Ланга та інших авторів. Суть її полягає в наступному. Вважається, що конструктивне розв'язання конфлікту залежить від таких чинників:

адекватності сприйняття конфлікту, тобто досить точної, не перекрученої особистими пристрастями оцінки вчинків, намірів як противника, так і власних;

відкритості й ефективності спілкування, готовності до всебічного обговорення проблем, коли учасники чесно висловлюють своє розуміння того, що відбувається і обговорюють шляхи виходу з конфліктної ситуації,

створення атмосфери взаємної довіри і співробітництва.

Керівнику також корисно знати, які риси характеру, особливості поведінки людини характерні для конфліктної особистості. Узагальнюючи дослідження психологів, можна сказати, що до таких якостей можуть бути віднесені такі:

неадекватна самооцінка своїх можливостей і здібностей, яка може бути як завищеною, так і заниженою. І в тому, і іншому разі вона може суперечити адекватній оцінці оточення — і ґрунт для виникнення конфлікту готовий;

прагнення домінувати будь-що там, де це можливо і неможливо;

консерватизм мислення, поглядів, переконань, небажання перебороти застарілі традиції;

зайва принциповість і прямолінійність у висловленнях і судженнях, прагнення будь-що сказати правду в очі;

певний набір емоційних якостей особистості: тривожність, агресивність, упертість, дратівливість.

Керівник стикається з необхідністю розв'язання конфліктів не тільки в діловій формі, а й в індивідуально-емоційній сфері. Для їх розв'язання застосовуються інші методи, оскільки в них, як правило, важко виокремити об'єкт розбіжностей, відсутнє зіткнення інтересів. Як поводитися керівнику з конфліктною особистістю? Існує єдиний засіб — підібрати ключик. Треба спробувати побачити в цій людині друга, виявити кращі риси (якості) її особистості, оскільки вже не можна змінити ні систему її поглядів і цінностей, ні її психологічні особливості й особливості нервової системи. Якщо ж керівник не зможе підібрати до неї ключ, то залишається єдиний шлях — перевести таку людину в розряд стихійних дій.

Таким чином, у конфліктній ситуації чи в спілкуванні з важкою людиною варто використовувати такий підхід, що найбільшою мірою відповідав би конкретним обставинам і за якого можна почувати себе найбільш комфортно. Найкращими порадами у виборі оптимального підходу до розв'язання конфлікту є життєвий досвід і бажання не ускладнювати ситуацію, не доводити людину до стресу. Можна, наприклад: домогтися компромісу, пристосуватися до потреб іншої людини (особливо партнера чи близької людини); наполегливо домагатися здійснення своїх інтересів в іншому аспекті; ухилитися від обговорення конфліктного питання, якщо воно не дуже важливе для вас; використовувати стиль співробітництва для задоволення найважливіших інтересів обох сторін. Тому кращим способом розв'язання конфліктної ситуації є свідомий вибір оптимальної стратегії поведінки.

У сучасній педагогічній літературі велике значення приділяється педагогіці співробітництва. Це призводить до певної однобічності в поглядах студентів на вибір засобів впливу на учнів, прийомів розв'язання конфліктних ситуацій, можливостей їх використання. Треба розглянути всі можливі стратегії та найтипівіші варіанти поведінки. У сучасній психолого-педагогічній літературі виокремлюють п'ять таких стратегій, або стилів, поведінки.

1. *Конкуренція, або суперництво*, прагнення стати центром ситуації. За цієї позиції погляди, потреби інших учасників ситуації не сприймаються як значущі. Той, хто обирає таку позицію, наполягає на своїй думці, рішенні, поведінці як єдино правильних, ігноруючи решту міркувань. Так діяти легше, тому що знімається залежність від партнера. У разі, коли він не сприймає нав'язаного ходу взаємодії (невдача), завжди можна звинуватити його («сам винен, що не послухав, не зрозумів, не підтримав мене»). Проте знижуючи напруженість ситуації обмеженням дій партнера, можна водночас посилити можливість конфлікту в майбутньому.

Стратегія конкуренції — це активний, майже агресивний наступ, коли людина йде до розв'язання конфлікту своїм шляхом, не зважаючи на інших. Вона може прагнути задовольнити свої

інтереси на шкоду іншій людині, примушує її діяти так, як тільки вона вважає за потрібне.

2. У *позиції уникнення* людина намагається відсунути появу конфліктної ситуації якомога далі, сподіваючись, що все розв'яжеться само собою, або виходячи з принципу, що «краще солом'яна згода, як золота звада».

Стратегія уникнення не завжди є спробою ухилитися від розв'язання проблеми. Вона може бути й конструктивною реакцією на конфліктну ситуацію, до розв'язання якої доцільніше повернутися потім. Проте людина, що постійно використовує стратегію уникнення, не відстоює своїх прав.

3. *Стратегія пристосування* передбачає взаємне прилаштування партнерів. Це означає, що людина прагне діяти з іншою людиною, не відстоюючи своїх інтересів, погоджується робити те, що хоче інша.

4. Головною ознакою *стратегії співробітництва* є прагнення разом з партнером підійти до ефективного розв'язання ситуації, конфлікту. Ця стратегія зумовлює підхід до конфлікту з урахуванням інтересів, потреб обох сторін, пошук взаємовигідних результатів і шляхів їх досягнення. Ця стратегія є найефективнішою для взаєморозуміння, налагодження добрих стосунків. Але для втілення вона потребує більше часу, ніж інші стратегії, додаткових зусиль. Крім того, обидві сторони повинні вміти пояснити свої бажання, висловити свої потреби, вислухати одна одну, виробити альтернативні варіанти дій та розв'язання проблеми.

5. *Компроміс* — це схильність не загострювати ситуації у конфлікті. Людина, що реалізує стратегію компромісу, трохи поступається своїми інтересами, щоб задовольнити їх частково, інша людина робить так само, тобто обидві сторони частково задовольняють власні потреби та бажання партнера, нібито обмінюючись своїми поступками в пошуках компромісного рішення, якого й досягають з найменшими втратами для кожного.

Компроміс трохи схожий на співробітництво, але його досягнення відбувається на більш поверховому рівні стосунків. Партнери не шукають прихованих потреб, інтересів одне одного, вони задовольняються зовнішньою стороною поведінки.

Використання тієї чи іншої стратегії зумовлюється реальними передумовами взаємодії. Жодна з них не може розглядатися як однозначно корисна чи шкідлива. Тому потрібно уважніше розглянути обмеження та можливості використання окремих стратегій у педагогічній діяльності.

Стратегія конкуренції, до якої систематично звертається вчитель під час розв'язання складних ситуацій, може призводити до виникнення в оточення почуття відчуженості, втрати тісних емоційних стосунків, блокувати активність учнів, розвиток їхньої самостійності, самоповаги.

Проте стратегія конкуренції, суперництва може бути ефективною за результатами у розв'язанні конкретного конфлікту (якщо людина має реальну владу, приймає правильні рішення та має можливість наполягати на них). Найкориснішою вона виявляється у таких ситуаціях:

- результат є дуже важливим для керівника, він певний своєї правоти, знає, що впровадження його рішення значно поліпшить ситуацію;

- керівник має кращі можливості для прийняття і запровадження відповідного рішення;

 - рішення потрібно виробити і виконати дуже швидко;

- керівник перебуває у критичній ситуації, що потребує миттєвого реагування;

- керівник мусить прийняти нестандартне рішення, взяти відповідальність і розпочати діяти.

Стратегія уникнення, коли вона стає стилем розв'язання ситуацій конкретною людиною, не знімає тієї суперечності, що спричинює конфлікт. Є суперечності, які від тривалого нерозв'язання тільки посилюються. Тому рано чи пізно конфлікт може спалахнути з новою руйнівною силою. Проте відповідна стратегія може бути корисною в таких ситуаціях:

- порушена проблема не дуже важлива, вчитель не хоче витрачати сили на її розв'язання;

- керівник змушений спілкуватися з дуже складною людиною і бачить, що подальша взаємодія призведе до ще більшого ускладнення;

для розв'язання проблеми немає достатньої інформації або керівник не знає, що можна ще зараз зробити, а приймати рішення поспіхом немає потреби;

напруженість ситуації дуже велика, треба зняти нагнітання негативних емоцій.

Стратегія пристосування може мати негативні наслідки для розвитку особистості керівника. Намагаючись пристосовуватись до інших, він може втратити почуття самоповаги. Крім того, прагнення однобічно розглядати конфлікт може призвести лише до погіршення взаємин. Педагог також втрачає можливість впливати на ситуацію, відстоювати свої погляди, цінності, він переживає образу, незадоволення у зв'язку з необхідністю поступатися. Цей стиль також недоцільний тоді, коли партнер у взаємодії не бажає поступатися; не цінує зробленого для нього. Найкориснішим він може бути за таких умов:

керівника не дуже хвилює те, що сталося, або ж результат;

він прагне зберегти мир, добрі стосунки з іншою людиною;

він відчуває, що важливіше зберегти добрі стосунки, ніж розпочинати боротьбу за самоствердження, за свої права;

він знає, що відповідний результат дуже важливий для іншої людини;

він знає, що в цьому разі більшу рацію має інша людина;

він вважає, що інша людина дістане добрий урок, якщо їй зараз поступитися.

Співробітництво як стиль взаємодії в психологічному плані є найефективнішим, але звернення до нього потребує значно більше часу, ніж до інших стратегій.

Стратегія співробітництва буде найдоцільнішою в таких ситуаціях:

розв'язання проблеми є справою дуже важливою для обох сторін;

між ними встановлені або повинні встановитися тісні, тривалі, взаємозалежні стосунки;

керівник має час на розв'язання проблеми, що виникає;

обидві сторони добре обізнані з проблемою, потребами та інтересами партнерів із взаємодії;

обидві сторони прагнуть досягти найкращого результату;

особи, втягнуті в конфлікт, мають однакові владу, сили та можливості, тому мусять разом шукати шляхи розв'язання проблеми.

Компроміс як стиль розв'язання життєвих проблем, тобто відмова від досягнення значущих для людини результатів, не минає безслідно; поступаючись у всьому, вона не заявляє про себе як про рівноправного партнера у взаємодії, принижує себе в очах іншої сторони, яка не завжди в змозі оцінити цей альтруїзм.

Однак стиль компромісу може бути й корисним, особливо в таких ситуаціях:

- керівник прагне швидше розв'язати проблему, але у нього немає часу на подолання опору іншої людини;

- обидві сторони мають однакову владу, але протилежні інтереси;

- керівника може задовольнити часткове розв'язання проблеми;

- інші підходи для розв'язання проблеми виявилися неефективними;

 - компроміс дозволяє зберегти стосунки;

- інша сторона має більшу владу і йде назустріч лише за наявності поступок.

Керівник повинен пам'ятати, що будь-який стиль ефективний лише у відповідних ситуаціях. Він повинен уміти успішно використовувати кожен із них, враховуючи конкретні обставини. Загалом треба вміти і поступатися, і йти на розумний компроміс,

і встановлювати партнерські стосунки, і водночас обстоювати власну позицію. Керівник повинен розширювати репертуар своїх стратегій, робити вибір на користь ситуації, а не діяти за єдиним стандартом.

Розглядаючи різні стратегії взаємодії, важливо показати, що між стилем дії та стилем взаємин немає безпосереднього зв'язку. Прихильник активно-позитивного стилю спілкування може використовувати будь-яку стратегію розв'язання конфлікту (у тому числі й конкуренцію), але він ніколи не порушить головних принципів педагогічного спілкування: збереження контакту у педагогічному діалозі, нейтралізація бар'єрів, демонстрування

довіри й доброзичливості, відкритості та доступності, готовність змінити взаємодію в кращий бік тощо. Вчитель з негативним ставленням до учнів може твердити, що він запроваджує педагогіку співробітництва, а фактична реалізація цієї стратегії буде лише даниною моді.

ПРАКТИКУМ ДЛЯ ОСОБИСТІСНО-ПРОФЕСІЙНОГО САМОВДОСКОНАЛЕННЯ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Діагностичний комплекс методик визначення рівнів соціальної компетентності фахівця



- ✓ ²⁵ Шкала «адаптивні здібності» багатofакторного особистісного опитувальника «Адаптивність» А.Маклакова
- ✓ ²⁶ Гнучкість поведінки: методика САТ
- ✓ ²⁷ Гнучкість у спілкуванні: методика М.Снайдера
- ✓ ²⁸ Методика визначення емпатійних здібностей за В.Бойком; діагностика соціальної емпатії
- ✓ ²⁹ Доброзичливість: шкала доброзичливості Кемпбелла
- ✓ Комуникативність та організаторські здібності: діагностика комуникативної соціальної компетентності;
³⁰ експрес-діагностика організаторських здібностей

²⁵ <http://ukped.com/skarbnichka/554-.html>

²⁶ <https://psytests.org/shostrom/sat-run.html>

²⁷ <https://psytests.org/emotional/snyderB.html>

²⁸ <https://studfiles.net/preview/5287907/>

²⁹

- ✓ ³¹ Експрес-діагностика соціальних цінностей особистості
- ✓ ³² Експрес-діагностика соціальної ізоляції особистості за Д.Расселом і М.Фергюссоном
- ✓ Визначення соціальної креативності особистості
- ✓ Експрес-діагностика особистісної конкурентноздатності
- ✓ ³³ Самооцінка професійно-педагогічної мотивації
- ✓ ³⁴ Діагностика комунікативної соціальної компетентності (КСК)
- ✓ ³⁵ Визначення рівня конфліктостійкості
- ✓ ³⁵ Визначення опосередкованого групового згуртування (В.С.Івашкін, В.В.Онуфрієва)
- ✓ Визначення ціннісно-орієнтаційного єднання групи (В.С.Івашкін, В.В.Онуфрієва)
- ✓ ³⁶ Діагностика соціально-психологічної адаптації (К.Роджерс, Р.Даймонд)
- ✓ ³⁷ Діагностика стилю педагогічного спілкування
- ✓ Самооцінка психологічної адаптивності
- ✓ ³⁸ Експрес-діагностика соціальних цінностей особистості
- ✓ Діагностика міжособистісних і міжгрупових взаємовідносин Дж. Морено
- ✓ ³⁹ Діагностика міжособистісних відносин Т. Лірі; методика Рене Жіля (спрямована на вивчення пристосування дитини і взаємодію з оточуючими)

³⁰ <http://zavantag.com/docs/2280/index-76292.html>

³¹ <https://onlinetestpad.com/ru/test/1181-ekspress-diagnostika-socialnykh-cennostej-lichnosti>

³² <http://www.psyoffice.ru/3-0-praktikum-adusil.htm>

³³ <https://onlinetestpad.com/ru/test/1232-samoocenka-professionalno-pedagogicheskoy-motivacii>

³⁴ <http://um.co.ua/11/11-9/11-94810.html>

³⁵ <http://weblib.pp.ua/416-opredelenie-oposredovannoy-grupповoy-22452.html>

³⁶ <http://ukped.com/skarbnichka/552-.html>

³⁷ <http://weblib.pp.ua/618-diagnostika-stiley-pedagogicheskogo-22488.html>

³⁸ <http://weblib.pp.ua/112-ekspress-diagnostika-sotsialnyih-22394.html>

³⁹ http://psychologis.com.ua/test_mezhlichnostnyh_otnosheniy_liri.htm

Технологія подолання розбіжностей: чек-лист для керівників

Один із фахівців у галузі розв'язання конфліктів, який отримав міжнародне визнання як засновник феномена посередництва у сфері менеджменту, доктор психологічних наук Даніель Дена розробив практичний метод вирішення проблем за допомогою технології подолання розбіжностей, який отримав умовну назву «4-кроковий метод Д. Дена».

Чек-лист 4-крокового методу Д. Дена для поліпшення взаємин і подолання розбіжностей

Крок 1. Знайдіть час для бесіди.

Для подолання всіх розбіжностей між людьми необхідне спілкування.

Крок 2. Підготуйте умови.

Успіху вашої розмови сприятимуть правильно обраний час, місце й умови.

Крок 3. Обговоріть проблему.

Вступна частина.

Виразіть вдячність.

Виразіть оптимізм.

Нагадування: кардинальні правила.

Сформулюйте проблему.

Запрошення до розмови.

Діалог.

Завдання № 1. Дотримуйтесь основного процесу.

Завдання № 2. Підтримуйте жести примирення.

Прорив.

Коли під час спеціального діалогу у відповідних умовах ці завдання виконані, то відносини партнерів можуть змінитися з «я проти тебе» на «ми проти проблеми». Це зрушення відкриває можливість для укладення договору, що задовольняє обох.

Крок 4. Укладіть договір.

Договір має бути:

збалансований;

поведінково специфічний;

у письмовій формі.

Цим практичним способом миротворства може скористатися кожен — не тільки фахівці в галузі посередництва та розв'язання конфліктів.

У будь-яких відносинах потенційним джерелом конфліктів є ті індивідуальні особливості, що й роблять людей унікальними. Ми відрізняємося один від одного нашими інтересами, цінностями, їх ієрархією тощо. Чим більше ці розбіжності, тим серйозніше перевірка наших здібностей до їх подолання. Чим ефективніше ми переборюємо розбіжності, тим менш конфліктні наші взаємини.

Відносини задовольняють потреби. І на роботі, і вдома всі важливі відносини між людьми є засобом показати значущість кожного партнера. Відносини з начальством потенційно можуть задовольняти нашу потребу відчувати свою корисність, робити потрібну справу, виробляти якісь товари, одержувати винагороду. Шлюб та інші близькі відносини можуть задовольняти потребу в емоційному і фізичному контакті, у почутті безпеки та в реалізації себе як жінки чи як чоловіка.

Коли наші потреби задовольняються, ми щасливі. У конфлікті взаємини не можуть цілком задовольняти наші потреби.

Коли ми надмірно залучені в конфлікт, взаємини взагалі втрачають здатність задовольняти нас. Ми залишаємося наодинці, в ізоляції, не в змозі самотійно вирішити проблеми, які можуть бути вирішені тільки вдвох.

Іронія долі полягає в тому, що чим більше задоволення наших потреб залежить від взаємин з іншими людьми, тим більше відносини з ними здатні викликати конфлікт.

Високий ступінь взаємозалежності створює обстановку, в якій конфлікт розвивається швидше.

Отже, людська природа й умови існування роблять неминучими нашу залежність один від одного для задоволення індивідуальних потреб.

У книгах про те, як допомогти самому собі, нам найчастіше рекомендують змінити напрям своїх думок, мотиви вчинків, намірів, сприйняття, відносини й оцінки. Передбачається, що після цих змін будуть вирішені і деякі особистісні проблеми.

Однак усе перелічене важко змінити. Думки, наміри, відносини тощо — це невидимі психічні явища, що відбуваються у нашій голові. Їх не бачить оточення. Такі явища надзвичайно важко контролювати, ними важко управляти.

Неприємні відчуття, небажані думки, що бентежать уяву, і саморуйнівні мотиви можуть не піддаватися самоконтролю. Більшість людей зусиллям волі не можуть перебороти наполегливий напір думок і відчуттів.

Поведінку можна побачити або почути. Про певну форму поведінки можна сказати, що вона або є, або її немає; вона або зустрічається, або не зустрічається.

Ми можемо сперечатися про мотиви, що викликали ті чи інші вчинки, але сам факт їх існування незаперечний. (Наприклад: боротьба з расизмом в американському суспільстві. Багато хто вважає, що неможливо «мораль зробити законом», тобто деякі люди збережуть упередження, незважаючи на закони. Справді, расизм — категорія внутрішня, вона існує в думках, на неї не можна вплинути безпосередньо. Однак (з 1971 р.) введення спільного навчання учнів у школах (постійне спілкування), спрямоване на зміну поведінки, а не поглядів, побічно вплинуло на процес вирівнювання).

Запропонований Д. Дена 4-кроковий метод — це рецепт поведінки, рецепт, що складається з поведінкових інгредієнтів. Якщо ви скористаєтеся ним, то він може побічно змінити ваші почуття (зменшити гнів, збільшити довіру) і наміри стосовно один одного (менш ворожі, більш дружні), дозволить більш оптимістично подивитися на ваші відносини і можливість співробітництва.

Кілька основних перешкод погіршують нашу здатність переборювати розбіжності в тривалих взаємозалежних відносинах вдома і на роботі. Ці перешкоди поділяються на дві категорії: помилкові рефлекси та ілюзії.

Разом вони значною мірою пояснюють властиву людям дивну звичку шкодити самим собі, наполягати на боротьбі за виграш, що завдає шкоду їхнім інтересам.

Помилкові рефлекси — це та спадщина, яку ми одержали в процесі еволюції, це інстинкти «боротьби чи втечі».

Нині часи змінилися, і постійне спілкування чи взаємодія неможлива, якщо не використовувати інші способи розв'язання конфліктів, крім названих.

Ілюзії — це перекручене сприйняття, яке не передає правдивої інформації про зовнішній світ. Наша поведінка ґрунтується на припущенні, що наше сприйняття точне.

Сприйняття — це процес такої інтерпретації зовнішнього світу, яка нам дає змогу діяти в ньому.

Сприйняття стають ілюзіями, коли хтось сторонній вважає, що вони неправильно відбивають реальність.

Якщо «хтось сторонній» — це навколишнє суспільство, ми часто говоримо про «душевну хворобу». Коли «хтось сторонній» — це інша людина, ми називаємо проблему «конфліктом».

Багато людей вважають правило більшості критерієм того, чим насправді є зовнішня реальність. Це правило говорить: «Якщо більшість стверджує, що щось є правдою, то це і є правда». Проте, цей шлях сприйняття реальності не є правильним.

Більшість європейців вірили, що Земля плоска, поки дослідники в XV ст. не знайшли, що ми можемо дістатися Сходу, рушивши на Захід.

У типових конфліктах між людьми є тільки два варіанти правди: ваша і моя. І часто зовсім незрозуміло, чий варіант правильніший. Залучення собі в союзники правила більшості («усі згодні зі мною, запитай будь-кого») рідко переконують іншого визнати правильність нашої позиції.

Завзятість у конфлікті не тільки дозволяє нам досягти нашої мети насолити іншому, вона також зачіпає і наші власні інтереси. Зашкоджуючи своїм інтересам, ми руйнуємо самі себе.

Ілюзії універсальні, вони бувають в усіх. Тому ми не можемо стверджувати, що вони є результатом наявності психологічних проблем у іншого. Вони нормальні, як частина нашого біологічного успадкованого механізму. Просто ми так влаштовані.

Три види ілюзій найбільш яскраво показують, як ми шкодимо самі собі в умовах міжособистісного конфлікту: ілюзія

«виграшу — програшу», ілюзія «поганої людини», ілюзія «камению спотикання».

1. Наші потреби абсолютно несумісні, тільки один з нас може перемагти.

Ілюзія полягає в тому, що результат, за якого один виграв, а інший програв, сприймається як неминучий, хоча насправді часто існує альтернатива взаємовигідного рішення.

2. Наш конфлікт — це прямий результат твоєї некомпетентності, брутальності, дурості чи інших недоліків; він може бути розв'язаний тільки в тому разі, якщо ти їх визнаєш і виправиш.

Вважаючи конфлікт прямим наслідком особистих недоліків іншого, ми знімаємо з себе відповідальність за свій внесок у створення проблеми. Ми заспокоюємо себе, вважаючи, що винувата інша людина, а ми — лише безневинна й нещасна жертва.

Відзначимо забавну особливість ілюзії «поганої людини»: вона майже завжди має обопільний характер. Кожен учасник конфлікту впевнений, що інший має повний асортимент особистих недоліків. Обопільність цієї ілюзії свідчить про те, що припущення про божевілля чи перекрученості одного з учасників конфлікту зовсім не обов'язково істинні.

Упевненість у тому, що джерело нашого конфлікту в негативних якостях іншого, є перекручуванням реальності. Причиною є його відмінність від нас, а не зіпсованість.

Навіть якщо ми наполягаємо на тому, що інший поганий, усе одно це оцінне судження не веде до вирішення проблеми. Тим більше, що він, імовірно, упевнений у зворотному, і так само низько оцінює нас, як і ми його, він не прийме наших висновків і не погодиться з нашими оцінками.

Переговори, засновані на взаємних ілюзіях «поганої людини», ведуть у глухий кут.

У затяжних конфліктах наша ворожа і навіть саморуйнівна поведінка веде до того, що уявлення про погану людину стають схожими на правду. У стані стресу ми можемо поводитися ненормально і робити дурні вчинки. Отже, ілюзія стає пророцтвом, що втілюється в життя.

Таким чином, ілюзія «поганої людини» — це помилкове уявлення про те, що поведінка іншого пояснюється його зіпсованістю чи хворобливістю натури. Його поведінка не інтерпретується як природна реакція на конфлікт між нами (як це буває найчастіше).

Ця ілюзія змушує нас перебільшувати розбіжності, вважати, що форми негідної поведінки можуть бути виправдані і ситуаційно обумовлені. При цьому ми все вибачаємо собі, але не здатні нічого вибачити іншому.

3. Наші розбіжності непримиренні, угода неможлива.

Як же бути? Як змінити відносини? Потрібен прорив.

Для цього необхідно створити таку атмосферу, щоб обидва учасники могли виразити свою зацікавленість у справедливому вирішенні проблеми.

Необхідно змінити позицію з «ти проти мене» на «ми проти проблеми».

Подібна зміна позиції справді була б проривом. (Як цього домогтися, розглянуто в 4-х кроковому методі.)

Справедливий компроміс і взаємні поступки можуть бути обговорені щонайкраще саме в такій більш довірчій атмосфері. Якщо зміна позицій відбулася, то рішення може бути знайдено. Якщо може бути взаємовигідне рішення, його варто шукати разом. Коли ж таке рішення неможливе, то у більш довірчій атмосфері можна успішно досягти компромісу.

У будь-якому разі вдається обійти «камінь спотикання» і програвшого не потрібно.

Три рівні конфлікту. Багато конфліктів у нашому повсякденному житті майже непомітні. Інші переростають у бурхливі сварки, що примножують кількість людських трагедій. Глибина конфліктів коливається від незначних сутичок до більш серйозних зіткнень і суворих криз, що загрожують самому існуванню відносин. Розглянутий нами метод призначений для конфліктів сильніших, ніж дрібні непорозуміння, але ще не досягли розмірів кризи. Розглянемо коротко названі рівні конфліктів.

Рівень 1. Сутички. Життя без сутичок неможливе і навіть нудне. Важко уявити собі день без дрібних неприємностей. Але

такі сутички не являють собою загрози для взаємин, не вносять дисгармонію в спільну роботу, не заважають задоволенню наших потреб.

Сутички можуть перерости в серйознішу проблему, якщо їх вчасно не залагодити. Для того щоб не допустити переростання сутичок у зіткнення й кризу, необхідно утриматися від застарілих помилкових рефлексів: відходу від спілкування та силових ігор.

Така поведінка викликає ворожість інших людей, і вони уникають спілкування з вами, яке необхідно, щоб покласти край непорозумінню.

Коли сутички накопичуються і напруга зростає, відносини розриваються. Перш ніж сутички перетворяться в зіткнення (2-й рівень), ви можете використовувати досить інтригуючий прийом, щоб послабити напругу у ваших взаєминах.

Цей прийом полягає в тому, щоб першому зробити несподіваний «подарунок» іншому — жест примирення (квіти, комплімент, обід тощо).

Автоматичний психологічний рефлекс викликає зустрічний крок у відповідь на подібний дружній жест — відбудеться «обмін подарунками». Якщо такий обмін відбудеться, напруга швидко спаде і довіру може бути відновлено.

Рефлекс, що змушує іншого робити відповідний крок, є в кожного. Однак, деякі чинники можуть перешкодити його прояву. Тому ви не можете бути впевнені, що він завжди спрацюватиме. Ваш подарунок коштує недорого і може привести до значного зрушення у відносинах, зробити їх більш близькими. Але ви ризикуєте: ваш подарунок може бути відкинутий, а ваш жест розцінять як відступ чи як прецедент, повторення якого ви не бажали б у майбутньому. Цей ризик вимагає сміливості.

Парадоксально, але щоб дозволити собі показати свою слабкість і уразливість перед можливою відмовою, необхідно бути сильним.

Що ж станеться, якщо інший не зробить відповідного подарунка? Якщо 2—3 спроби не увінчалися успіхом, вони, ймовірно, не допоможуть і в майбутньому.

Динаміка обміну «подарунками» обумовлена психологічними й емоційними чинниками, а не логікою і розумом. Бажання відповісти взаємністю виникає неусвідомлено.

У ділових переговорах стратегія укладання угоди часто ретельно продумана. Обмін подарунками в цьому разі може виявитися марним, тому що досвідчені ділові люди вміють протистояти психологічним принадам, що пропонуються з метою домогтися поступок.

І хоча обмін подарунками може ефективно використовуватися в ділових переговорах, треба бути особливо обережним, аби не запропонувати подарунка, який послабить вашу позицію.

Рівень 2. Зіткнення. Зіткнення трапляється навіть за умови гарних взаємин. Тобто, незважаючи на наші добрі наміри, сутички іноді переростають у зіткнення. Ознаками переростання є:

- повторення тих самих аргументів з того самого приводу протягом днів і навіть тижнів;
- розширення кола причин, що викликають сварки;
- зменшення бажання співробітничати з іншим;
- зменшення віри в добре ставлення до нас іншого;
- ви сердитесь на іншого протягом тривалого періоду;
- ви почали подумки брати під сумнів значущість цих взаємин.

Рівень 3. Кризи. Кризи небезпечні, тому що ви можете опинитися перед болісним вибором: припинити відносини чи залишитися в стані, який вас не може задовольнити.

Як же відбувається взаємодія за допомогою методу Д. Дена?

Кардинальні правила є основою 4-крокового методу і оголошують помилкові рефлекси поза законом. Ефективність такого шляху до досягнення згоди між людьми і до їх плідного співробітництва впливає саме із заборони цих імпульсів.

Кардинальні правила — це ніби міжособистісний еквівалент правил взаємодії, які затверджують права й одночасно запобігають ескалації ворожих дій.

Не переривайте спілкування ні через фрустрацію чи почуття безнадійності, ні як відповідний тактичний крок проти іншого.

Не застосовуйте силових ігор, щоб «виграти» у боротьбі за владу за допомогою примушення, погроз, ультиматумів чи фізичної сили.

Якщо ці кардинальні правила стануть правилами вашої поведінки під час використання 4-крокового методу, а також у повсякденному спілкуванні вдома й на роботі, вони допоможуть вам переборювати розбіжності і підтримувати добрі відносини у всіх сферах життя.

Крок 1. Один мудрець сказав: «Суть конфлікту у відмові від спілкування». Без спілкування не можна прийти до будь-якої угоди.

Крок 2. Умови, під якими розуміють час і місце діалогу, є:
відповідне місце;
запобігання незручностей;
достатня тривалість (про всякий випадок — надлишок часу);
недопущення переривань;
конфіденційність;
час, коли ви обоє не надто втомилися і не зайняті іншими справами;
жодної сторонньої особи під час розмови.

Крок 3. Зустріч для переговорів — це основна складова 4-крокового методу. Перший і другий кроки роблять цю зустріч реальною.

Виконуючи два завдання в межах рекомендованої структури та умов дискусії, ви вивільняєте енергію, що закладена в конфлікті. Це змінює відносини «я — проти тебе» на «ми — проти проблеми».

Структура:

Зустріч складається з чотирьох частин: вступ, запрошення до розмови, діалог і прорив. Розглянемо їх.

Вступна частина.

Виразіть вдячність: «Я ціную вашу готовність зустрітися зі мною, докладно обговорити це питання».

Виразіть оптимізм: «Я сподіваюся, що ми знайдемо рішення, яке буде вигідним для нас обох».

Нагадайте (кардинальні правила): «Дуже важливо не переривати обговорення і не відступати, якщо нам буде важко», «Шукаймо взаємовигідні рішення», «Ви згодні?».

Сформулюйте питання: «Наскільки я розумію, проблема виникла через...»

Запрошення до розмови.

«Будь ласка, розкажіть мені, як ви бачите ситуацію».

Діалог.

Під час діалогу, що займає більшу частину зустрічі, ви виконуєте два завдання:

і ви, і співрозмовник повинні бути постійно залучені в активну бесіду один з одним (основний процес);

підтримуйте жести примирення (невербальна комунікація), які робить інший, і пропонуйте їх самі, коли ви можете зробити це щиро.

Основний процес — це форма спілкування, необхідна для ефективного переборювання міжособистісних розбіжностей і вирішення конфлікту.

Це — розмова віч-на-віч про питання, що викликало розбіжності. Її не можна переривати і тривати вона має так довго, як це необхідно для досягнення прориву.

Типові помилки в основному процесі:

ви говорите про предмети, що не стосуються ваших взаємин (погода, події дня та інші безпечні теми);

ви говорите про інших людей, начебто в них знаходиться ключ до вирішення проблеми;

розповідаєте анекдоти;

здаєтеся, виражаючи безвихідь;

занурюєтесь у мовчання.

Якщо інший відхиляється таким чином, треба відновити основний процес зауваженням типу: «Повернімося до нашої проблеми. Що ви думаєте про...?»; «Я знаю, це здається безнадійним, але спробуймо, може, ми знайдемо вихід...».

Таким чином, треба відкрито обговорити погляди свої й іншого. Емоційна готовність відмовитися від первісних вимог частково є результатом розрядки в такій бесіді.

Роблячи жести примирення, ви рухаетесь в напрямку прориву.

Однак жести примирення завжди ставлять людину, що їх робить, в уразливий стан. Інший одержує можливість скористатися цим, щоб «виграти очко».

Коли інший пропонує жест примирення, вам не слід піддаватися спокусі, щоб збільшити рахунок. Не користуйтеся уразливістю іншого, навіть якщо він користується вашою.

Відкидаючи спроби іншого примиритися, ви застосовуєте звичайну відповідну тактику всіх суперечок. Але роблячи це, ви підриваєте довіру і розширюєте ту прірву, через яку потрібно прокласти міст.

Прорив.

Виконуючи ці два завдання (підтримувати основний процес примирення), ви створюєте умови, за яких можна добровільно дійти згоди.

Прорив відбувається, коли ви й інший змінили свої позиції від протистояння («я — проти тебе») на пошук рішення («ми — проти проблеми»).

У більшості випадків певна, хоча й обмежена, угода може бути досягнута лише в діалозі. Якщо з будь-яких причини зустріч не закінчилася проривом, треба призначити нову зустріч. Часто невеликий проміжок часу після невдалого діалогу дозволяє піти на поступки і зберегти своє обличчя.

Здійснюючи 4-кроковий метод, корисно використовувати певні навички, особливо важливими серед них вважатимемо три уміння: слухати, вести переговори і бути наполегливим.

Крок 4. Чому відбувається прорив? Дивно, але він не є результатом ні логічних побудов, ні раціонального мислення, ні обґрунтованого рішення проблем, хоча нам здається, що це саме так. Навпаки, він виникає автоматично в результаті дії різних психологічних сил, що поєднуються для здійснення цієї важливої, хоча і непомітної події. Прорив відкриває «віконце», через яке обоє учасники мають можливість про щось домовитися. Договір — це не просто добра воля, він описує ваші відносини один з одним у майбутньому.

Найбільш успішні договори збалансовані, поведінково специфічні й оформляються в письмовому вигляді.

Збалансованість. Договір повинен бути збалансований за будь-яких умов, чи знайшли партнери подібність інтересів, чи пішли на чесний компроміс, що припускає поступки.

Це означає, що для кожного учасника договір повинен бути особисто вигідний. Вигода не обов'язково буде однаковою, але договір повинен стимулювати кожного виконувати в майбутньому свою частину угоди. Незбалансована угода недовговічна.

Поведінкова специфічність. Договір закріплює в специфічних формах дух доброї волі, що властивий прориву.

Занадто загальні угоди чи угоди, в яких описуються наші думки, відносини чи цінності, не будуть працювати, тому що ми не можемо побачити чи почути думки, відносини й цінності. Ці «події внутрішнього, духовного життя» невидимі, тому що містяться в наших головах.

Перевірці піддаються угоди про певну поведінку, яку можна побачити чи почути. Приміром, угода «поважати мої бажання» чи «бути відкритим і щирим» невдала, тому що ми не можемо перевірити, чи дійсно ви «поважаєте мої бажання» тощо. При цьому ви можете запевняти, що це так, а я буду відчувати, що ні.

Наміри не так легко перевірити, як поведінку. Таким чином, ми повинні чітко відбити в угоді хто, що саме, коли, як довго і за яких умов робить.

Якщо в договорі буде описана поведінка, то легко буде визначити, як вона виконується кожною стороною. У результаті виникає взаємне розуміння того, як виконуватиметься договір. При цьому чітко визначаються обов'язки сторін у процесі вирішення проблеми.

Письмова форма. Письмовий документ — це об'єктивне свідчення, що допоможе не забути умови угоди (копія кожному).

Особиста відповідальність. Ніякий договір не буде чинним, якщо кожен учасник не візьме на себе певну частку відповідальності.

Корисно також заздалегідь домовитися про терміни дії угоди.

Але крок 4, тобто договір, не завжди необхідний. Цінність діалогу визначається тим, що він відкриває шляхи до спілкування, дає змогу відновити взаємини. Таким чином, окремі деталі угоди можуть бути другорядними. Це має значення не для розв'язування конкретного питання, а лише для «обговорення проблеми», щоб відновити довіру, дружбу тощо.

Основним принципом необхідності укладання договору є таке:

якщо рішення чи правила поведінки, що стосується спірного питання, вимагають згоди чи участі обох партнерів, то договір укладати необхідно;

якщо це не так, укладання договору необов'язкове. І все-таки він дає учасникам можливість відчувати завершеність.

Як і будь-який інший, даний метод має певні обмеження.

По-перше, треба пам'ятати, що розв'язання конфлікту — процес нераціональний. Конфлікт не можна вирішити тільки за допомогою розуму. Фактично, розважливість має з цим мало спільного. Проте наш раціональний розум відмовляється погодитися з таким ірраціональним підходом.

У конфлікті двоє людей, що перебувають у тривалих взаємозалежних відносинах, хочуть домогтися:

розв'язання спірних питань;

підвищення взаємного прийняття, довіри, поваги, близькості й загального клімату співробітництва.

Тільки коли люди не мають один в одному великої потреби (невелика взаємозалежність), тоді їхні розбіжності можна перебороти і досягти раціональної угоди стосовно питання.

Конфлікти ж у найважливіших для нас взаєминах на роботі й удома торкаються фундаментальних питань довіри, близькості й співробітництва. Вони глибоко емоційні, а не раціональні. Недовіру не можна перебороти раціональним шляхом. Тому, застосовуючи цей метод, насамперед треба поставити мету: створити такий емоційний клімат, у якому можливі довіра, взаємне прийняття й співробітництво. Якщо такий клімат створено, перебороти розбіжності з окремих спірних питань взаємоприйнятним шляхом простіше.

По-друге, 4-кроковий метод не може вилікувати конфлікт.

Цей метод варто використовувати для поліпшення взаємин, взаєморозуміння й подолання протиріч. Треба пам'ятати, що взаємини — не статичні. Вони динамічні і щодня зазнають впливу від нових проблем, які приносить неблаганний час. Поліпшені в результаті діалогу взаєморозуміння й уточнені уявлення щодня покриваються осадом нових подій.

Навіть за найліпших взаємин розбіжності іноді переходять у конфлікт. Партнери взаємозалежні, тому що вони чекають від іншого задоволення якихось своїх потреб. Навіть якщо ці потреби час від часу задовольняються, вони не зникають, так само як ми не можемо назавжди позбутися почуття голоду, якщо один раз добре поїли.

Таким чином, розбіжності між «добрими» взаєминами і «поганими» не залежать від наявності чи відсутності конфлікту. Вони залежать від ефективності їх розв'язання.

А розв'язуються вони тільки через спілкування. 4-кроковий метод розроблений саме для того, щоб допомогти двом індивідуумам у спілкуванні.

Даний метод може застосовуватися, коли виконані всі визначені далі умови.

Умова 1. Це конфлікт між двома людьми (не групи).

Умова 2. Дві людини мають постійні взаємозалежні відносини.

Учасники повинні перебувати в значимих взаєминах, що не закінчаться в найближчому майбутньому. Брутальність шофера таксі чи нетерпіння телефоніста — нетривалі взаємини. Ні ви, ні він, за рідкісним винятком, не залежите один від одного в задоволенні своїх потреб.

4-кроковий метод не підходить, та й не потрібний, якщо взаємини встановлюються тільки для переговорів з одного чи кількох питань. Окремі люди можуть не подібатися один одному, а їх конфлікти можуть бути щонайкраще врегульовані через запобігання контактів.

Умова 3. Обидві людини присутні і беруть участь у діалозі.

Умова 4. Кожна людина здатна утриматися від застосування фізичної агресії.

Діалог закликає учасників вступити в словесну, а не фізичну конфронтацію. Словесна агресія припустима і може навіть допомогти, а фізична — ні.

Умова 5. Сила — річ відносна; зловживання силою не є рисою характеру.

Сила — це характеристика взаємин, а не людей. Це здатність однієї людини впливати на поведінку іншої, і вона безпосередньо пов'язана з потребами іншого. Сила майже завжди відносна — кожен може впливати на іншого. Сила у відносинах з іншим взаємна, але це не означає, що вона збалансована. Більш слабкий партнер (той, у кого потреба в іншому більше) є найбільш уразливим у діалозі.

Умова 6. Жоден з учасників розмови не має серйозних емоційних порушень.

Емоційні порушення — сукупність малопов'язаних між собою особистісних чинників, що впливають на ефективність 4-крокового методу. Зокрема, через гострий паранояльний стан (невротичний чи психотичний) чи через соціопатію (порушення характеру) люди перекручено сприймають систему своїх взаємин. Тоді мало ймовірно, що метод буде ефективним.

Умова 7. Люди говорять однією мовою.

Чому метод працює? Кожен із нас, незалежно від того, знає він про це чи ні, має «внутрішню психологічну» карту, що керує нашою повсякденною поведінкою.

Психологічна карта — це система переконань та уявлень, що дає відчуття упорядкованості і передбачуваності нашого світу.

Внутрішні карти створюють підґрунтя для сотень автоматично прийнятих рішень про те, як треба діяти. Ваша психологічна карта відрізняється від психологічної карти іншого, тому що у вас різний минулий досвід і різні уявлення про те, як треба поводитися, щоб одержати те, чого ми хочемо. Поведінка є взаємодією з іншими. Ми діємо і реагуємо, розмовляємо і відповідаємо. Але вчинки людей не мають випадкового характеру. Вони упорядковані й цілеспрямовані тією мірою, якою наші внутрішні психологічні карти керують нашою поведінкою.

Ми припускаємо, правильно чи неправильно, що певна форма поведінки приведе до певного результату. Якщо на вас кричать, то роблять це, бо припускають наступне: «під впливом сили гніву, ви здастесь». Ці внутрішні сценарії ґрунтуються на отриманих у минулому уроках. На кожному з цих старих уроків (багато з них було дано поганими вчителями) ми одержували інформацію, яка зараз є нашими психологічними картами, що описують способи подолання міжособистісних розбіжностей.

Дана інформація встановлює причинний зв'язок («якщо — то») між можливими варіантами поведінки і найбільш імовірними наслідками кожного варіанта.

Оскільки ми звичайно намагаємося вчинити так, щоб це сприяло задоволенню наших власних інтересів, то ці зв'язки («якщо — то») являють собою ланцюг припущень, що ведуть нас до бажаного результату.

Науково обґрунтовані теорії, моделі і концепції надають точну інформацію про те, як поводитися під час конфлікту. Ця інформація допомагає людям переглянути деякі елементи своїх психологічних карт так, щоб вони надійніше вели їх туди, куди б хотілося людям — до продуктивних і гармонічних взаємин.

Ми всі різні, ми багато інтерпретуємо та відчуваємо по своєму, тому конфлікти неминучі. І найголовніше в них - уміти розмовляти. Тож, презентуємо інструмент, з яким розмова пройде набагато легше та конструктивніше.

"Я-висловлювання" або "Я-повідомлення" — психологічний термін, що означає висловлювання людини, яка описує свої почуття та формує свої побажання, намагаючись не звинувачувати інших у своїх думках та емоціях. Я-висловлювання завжди починаються з особових займенників «я», «мені», «мене».

Це поняття було запропоновано американським психологом Томасом Гордоном у 1960х роках в контексті його психотерапевтичної роботи з дітьми та детально розглянуто в його книзі «Тренінг ефективного батьківства» («Parent Effective Training — P.E.T.») (1970).

Структура «Я-висловлювання» має чотири основні складові (1-4) та одну додаткову (5):

1. Факт.

Спочатку описується безоціночно фактична сторона події, тобто те, що відбувалося, якомога точніше і конкретніше. Зазвичай подібний вислів починається зі слова «коли». Це необхідно для того, щоб у вас була одна «картина світу».

2. Почуття.

На даному етапі той, хто говорить, називає співрозмовнику свої почуття і емоції, які він відчув у зв'язку з тим, що сталося (наприклад, «я відчув(ла)» або «мені сподобалося / не сподобалося»). Намагайтеся не додавати після я відчув(ла) частину "що", а називати саме почуття: я відчула самотність.

3. Пояснення.

Той, хто говорить, називає і пояснює причини, у зв'язку з якими виникло дане почуття. Подібне висловлювання зазвичай містить в собі такі мовні звороти як: «тому що», «через те, що» тощо. Наприклад, я відчула самотність, тому що в цьому питанні підтримка для мене була дуже важливою.

4. Побажання.

Той, хто говорить, пропонує бажаний варіант розвитку ситуації через «я хочу». Намагайтеся обирати такі побажання, які можна виконати в короткостроковому терміні.

5. Наміри.

Висловлення того, хто говорить про те, що він збирається робити і як, в зв'язку з тим, що сталося (наприклад, «я збираюся», «я буду», «я не буду» тощо). Слідкуйте, щоб у цьому варіанті не було маніпулювань.

Спробуйте відчути різницю між цими двома висловлюваннями:

"Чому ти постійно мене перебиваєш?"

"Мені складно говорити, коли ще хтось розмовляє одночасно зі мною"

Тімбілдинг-технологія



В сучасних умовах освітніх трансформації обливого значення набувають інноваційні методи управлінської діяльності керівника закладу позашкільної освіти.

Заходи для створення колективу та оптимізації управління ним (тімбілдинг) сприяють не лише об'єднанню, але й, в свою чергу, позитивно впливають на діяльність закладу в цілому.

Тімбілдинг (командотворення) (англ. team building – побудова команди) – це спеціально розроблені заходи, спрямовані на згуртування колективу, формування сильної команди, що успішно досягає будь-яких поставлених цілей. Побудова команди спрямована на створення груп рівноправних фахівців, які спільно несуть відповідальність за результати своєї діяльності й на рівних засадах здійснюють розподіл праці в команді.

На сьогодні тімбілдинг є однією з перспективних моделей інноваційного менеджменту, що забезпечує повноцінний розвиток закладу освіти, та одним з найефективніших інструментів управління персоналом.

Можливості тімбілдингу:

можливість виявляти і реалізовувати особистісний, професійний, творчий потенціал співробітників;

оптимізує спілкування між членами колективу;

допомагає знайти варіанти вирішення конфліктних ситуацій і оптимізувати ситуації непорозуміння;

розвиває здатність швидко приймати рішення в критичних і нестандартних ситуаціях;

виховує в колективі довіру до закладу освіти і один до одного, прихильність цілям і цінностям закладу позашкільної освіти;

є вагомим методом нематеріальної мотивації персоналу, який дозволяє співробітникам відчувати увагу керівництва до кожного її співробітника, що, в кінцевому результаті, дозволяє створити згуртований та креативний колектив однодумців.

За даними соціологічних опитувань найважливішою професійною якістю лідера і керівника є вміння формувати команду, злагоджений, згуртований колектив, а методи тимблдингу якраз і допомагають згуртувати команду, виявити потенційних лідерів, формувати й просувати імідж закладу позашкільної освіти, встановлювати візію і цінності в закладі.

Складові процесу тимблдингу:

1. Формування й розвиток навичок командної роботи (team skills), які є основою системи впровадження тимблдингу (гармонізація спільної мети з особистими цілями; прийняття відповідальності за результат команди; ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) й гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання; конструктивна взаємодія та самоврядування; прийняття єдиного командного рішення й узгодження його з членами команди).

2. Формування командного духу, тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег й організації (посилення почуття згуртованості, формування стійкого відчуття "ми" (колективна професійна самосвідомість); розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей одне одного; створення мотивації на спільну діяльність; створення досвіду високоефективних спільних дій; підвищення неформального авторитету керівників).

3. Формування команди – механічні дії з підбору, оптимізації структури команди й функціонально-рольового розподілу.

Отже, тимбілдинг-тренінги спрямовані на: створення атмосфери неформального спілкування; безпосередню побудову команди; вироблення командного духу та вміння працювати в команді; виявлення лідерів; згуртування команди; психологічне розвантаження.

Вправи для тимбілдингу



👉 Дві правди та одна брехня

Кожна людина в групі отримує хід (порядок визначає ви). У свій хід учасник має розказати групі дві правдиві речі про себе, і одну неправду у змішаному порядку. Кожен у групі намагається вгадати, яке за номером твердження було брехнею (можливо шляхом голосування). Як тільки кожен висловив свої здогадки, людина відкриває, що було правдою, а що брехнею, і передає хід.

🔍 Знайти спільне

Поділити учасників на групи з 2-3 людей та дати завдання знайти 5 речей, які в них спільні (волосся, подорожі, що подобається тощо). Потім двічі змінити групи. Обговорити, що здивувало, чи простіше було знаходити спільне після зміни груп.

🗨 Розповісти, що добре вдається

Додаткові матеріали: м'яч.

Кинути мяч будь-якому учаснику та попросити сказати 3 речі, які він вмів робити дуже добре. Потім учасник обирає, хто відповідатиме наступним, і кидає йому м'яч.

🍬 M&M'S

Додаткові матеріали: M&M's

Дати можливість учаснику витягнути навмання один M&M's та відповісти на запитання. Кожен колір має своє завдання. Учасник має розказати, наприклад:

Червоний: щось цікаве, що трапилося вчора

Помаранчевий: щось, що ти робиш дуже добре

Жовтий: щось про своє дитинство

Блакитний: щось, що ти вивчив минулого тижня

Коричневий: щось, без чого ти не можеш жити

Зелений: щось, що ти дивишся або слухаєш

M&M's можна з'їсти:)

Інтерв'ю

Поділити учасників на пари та попросити знайти якомога більше цікавих фактів про партнера за лімітований час. Розповісти топ 3 факти про партнера

Одне слово

Попросили кожного учасника описати себе одним прикметником, що починається на ту ж літеру, що і ім'я: креативна Катерина, лукава Лілія. Упродовж заняття називати людей саме так.

Розмова з кожним

Додаткові матеріали: зробити табличку та роздрукувати попередньо для кожного учасника. Рядки запитання, стовпці імена людей.

Дати кожній людині завдання опитати учасників та знайти: найдовшу подорож серед учасників, найнезвичніше хобі, найдивніше, що їв учасник тощо.

Кожна розмова лімітована часом 1 хвилина і потім пара змінюється. На фоні можна поставити музику

Поділитися з усіма результатами.

Питання

Додаткові матеріали: картки з питаннями

Учасник обирає питання від 1 до 20. Дає відповідь.

-Якщо в тебе була б машина часу, яка спрацювала лише б раз, та в яку точку майбутнього чи минулого ти б хотів потрапити?

-Якщо б ти міг поїхати в будь-яку точку світу, то куди б ти поїхав?

-Якщо б твоя домівка горіла б, то які б три речі ти б намагався врятувати?

-Якщо б у тебе була можливість поговорити з будь-якою живою людиною на землі, то хто б це бува та чому?

-Якщо б тобі потрібно було б відмовитися від одного з чуттів (слух, бачення, почуття, запах, смак), то що б це було та чому?

-Якщо б ти був би твариною, то якою і чому?

-Чи є в тебе домашня тварина? Якщо ні, то яку б тваринку ти б хотів завести?

-Розкажи про подарунок, про який ти ніколи не забудеш?

-Скажи одну річ, яка тобі дуже подобається в собі.

-Що ти найбільше любиш робити влітку?

-Який твій улюблений герой мультфільмів та чому?

-Чи має твоє імя яесь значення або чи обрали його не випадково?

-Що найскладніше ти робив у своєму житті?

-Якщо б ти був у гостях, та знайшов би мертву комаху у своєму салаті, то щоб ти зробив би?

-Що найкраще трапилося з тобою минулого тижня?

-Якщо б цей тиждень тобі дали б знову, то щоб ти зробив інакше?

-Чи віриш ти у те, що випадковість не випадкова?

-Що найдивніше ти коли-небудь куштував?

-Якщо б ти міг змінити одну проблему у світі сьогодні, то щоб ти обрав?

-Яку книжку, кіно чи відео ти бачив, читав нещодавно, які ти можеш порадити та чому?

 Загублений острів

Учасник обирає 3 речі (музика, книга, якусь річ), які би взяв на безлюдний острів. Учасники діляться відповідями.

★ Зірка

Учасник малює 5-конечну зірку і біля її кінців пише цифри чи слова, які важливі в його житті (наприклад 1992, Тель-Авів, програмування, Delta, Ділан),

Інші учасники (краще в парах) вгадують, що ці слова та цифри значать.

● Кульки

Додаткові матеріали: папір

Учасники пишуть 3 факти на шматках паперу (один шматок – один факт), потім змакають папір, так щоб утворилася кулька, потім за командою кидають їх усюди по кімнаті. Після того кожен учасник бере 1 шматок з підлоги і повинен знайти, хто це написав;

як тільки знайде автора, бере іншу зіжмакану кульку;

той, хто знайде найбільше авторів, той “виграв” (якщо хочеш конкурс). Це дозволить усім взяти участь, і ти зможеш контролювати час. Навіть якщо не всі папірці знайдуть свого автора, всі учасники поспілкуються.

🖼️ Намалювати свій герб

Додаткові матеріали: папір А4

Кожному учаснику дати аркуш паперу А4

Попросити намалювати свій герб, який складається з 4 частин: як себе бачить, що для нього викладання, дозвілля тощо.



Коучинг-технології



На сьогодні все більшої популярності набуває один з напрямів менеджменту — коучинг, що виділився в окрему сферу як наука з практичної психології, спортивного тренерства (наставництва), менеджменту, філософії, логіки та життєвого досвіду. За допомогою впровадження коучингу на вітчизняних підприємствах можна поліпшити бізнес-показники шляхом індивідуального розвитку керівників і співробітників, які працюють як самостійно, так і в командах.

Наведемо одну з цитат Джона Вітмора з книги «Коучинг високої ефективності»: «Коучинг — це не просто методика, яку можна ввести та застосовувати в чітко визначених ситуаціях. Це спосіб управління, спосіб поводження з людьми, спосіб мислення, спосіб існування. Настане день, коли слово «коучинг» взагалі зникне з нашого лексикону, воно стане способом наших взаємин у роботі або десь іще. Коучинг — це засіб сприяння, допомоги іншій людині в пошуку її власних рішень або її просування в будь-якій складній ситуації».

З одного боку, коучинг — стиль менеджменту, а з іншого — інструмент менеджменту. Коучинг як стиль менеджменту — організований простір, взаємодія між керівником та його підлеглим, яка передбачає визнання унікальності кожного співробітника, довіру до його здібностей, сприяння максимальному розкриттю його потенціалу та призводить до нового рівня відповідальності працівника. У літературі можна натрапити на термін «керівництво в стилі коучинг», суть якого полягає у використанні методів коучингу в управлінні персоналу для підвищення особистої ефективності співробітників і досягнення цілей організації.

Вправа "П'ять чому"

Техніка "П'ять чому" розроблена Сакіті Тойодою і використовувалась у Toyota Motor Corporation під час розвитку методологій виробництва у 1930-х.

5 Чому — ітеративна техніка запитань «Чому?». Кожне питання



формує основу для наступного питання. Наприклад:

"Чому я не склав іспит?"

"Тому що, я не знав відповіді на питання в білеті."

"Чому я не знав відповіді на питання в білеті?"

"Тому що я не встиг вивчити останні 10 запитань із переліку"

"Чому я не встиг вивчити останні 10 запитань?" тощо

Число «5» у назві вибране тому, що у більшості випадків п'яти ітерацій достатньо для вирішення проблеми.

У навчанні цю техніку чудово використовувати на уроках історії, фізики, математики, тощо. Або ж ця методика є простим інструментом для виявлення істинної мотивації або мети навчання в учня або ж для себе.

Як саме її використовувати на практиці дивіться тут <https://youtu.be/o3hxfAH5vBI>

Вправа «4 питання планування»



Техніка «Чотири питання планування» полягає у відповідях співробітника на чотири запитання: «Чого ти хочеш?», «Як ти можеш цього досягти?», «Як себе підтримаєш, якщо щось піде не так?», «Що буде в результаті?». Вони тісно пов'язані між собою й дають змогу підтримувати підлеглих на шляху до успіху. Тож далі про них детальніше.

1. Запитання «Чого ти хочеш?» включає кілька додаткових запитань, які можуть прояснити ситуацію й надихнути співробітника в процесі реалізації планів, а саме: «Навіщо?» або «Чому це важливо?». Відповіді на ці запитання відкривають

справжнє значення цілі, що досягається, певну її цінність (чого хоче людина на глибинному рівні, підвладному її контролю), мета стає для працівника більш значущою, його судження спрямовуються в позитивний бік. Коли підлеглий має чітке уявлення про те, чого прагне, можна переходити до пошуку відповіді на друге запитання, як благополучно досягти мети.

2. Запитання «Як ти можеш цього досягти?» також включає кілька додаткових запитань: «Який план можна скласти, щоб легше досягти мети?», «Які кроки необхідно зробити, щоб досягти бажаного?», «Які є альтернативні шляхи для ефективного просування до мети?», «З чого можна розпочати реалізацію плану?». Деталізація дає змогу додати працівнику прагнення рухатися шляхом до бажаного. Відповіді на такі запитання мають на увазі візуалізацію часових рамок і дій, які співробітнику необхідно буде зробити для отримання результату, які навички та вміння потрібно буде розвинути, які ресурси йому потрібні та як їх використовувати.

3. Запитання «Як себе підтримаєш, якщо щось піде не так?» пов'язане з просуванням проєкту і тим, як надати йому більшої значимості, зміцнити або розширити прихильність меті, впевненість співробітника рухатися вперед. Варіанти додаткових запитань: «Чому можна навчитися в подорожі до мети?», «Як можна просунутися/рухатися ще далі?», «Що зміниться в житті, коли ця мета буде досягнута? Що буде по-іншому?». Якщо обставини зміняться, працівник буде готовий рухатися вперед до поставленої мети, маючи в наявності низку запасних шляхів. При цьому співробітник вчиться розглядати ширший спектр дій.

4. Запитання «Що буде в результаті?» акцентує увагу людини на вивченні візуальної картини, аналізі дій, що чиняться для досягнення фінішної межі. Уважне вивчення очевидних ознак, які доводять, що мета вже досягнута, виключає брак ясності, пов'язаний з поставленою метою. Варіанти додаткових питань: «Як зрозумієш, коли мета буде повністю досягнута?», «Які із сигналів допоможуть визначити, що мета досягнута?», «Як дізнаєшся про те, що робота завершена?». Така постановка питання змусить співробітника задуматися, які фактори вкажуть на те, що мета досягнута.

Схема процесу коучингу в разі постановки завдань підлеглому

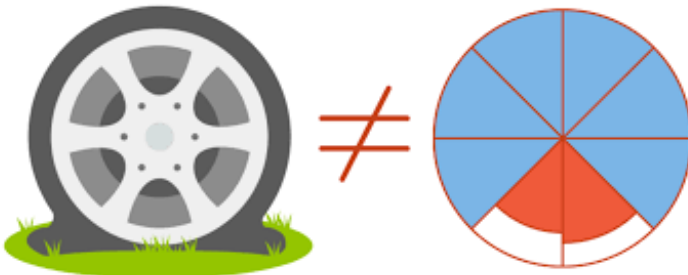
№ з/п	Етапи	Запитання керівника підлеглому
1	Постановка завдання (важливо уточнити розуміння мети)	Як ви розумієте своє завдання/ціль? У чому полягає ваше завдання/ціль?
2	Розширення бачення співробітника (уточнення, для чого більшого необхідна ця мета)	Чому це важливо? З якою метою воно виконується? Який результат у підсумку ви отримаєте?
3	Пошук шляхів для вирішення завдання. Розширення бачення (альтернативні варіанти). Вибір найефективнішого способу досягнення мети	Які способи вирішення завдання ви бачите? Як ви могли б отримати ідею? З чого (яких кроків) ви могли б почати? Які ще існують способи? Які ваші найкращі варіанти?
4	Пошук наявних і необхідних ресурсів	Що може допомогти вам у досягненні мети? Які ресурси у вас є? Які ще ресурси необхідні?
5	Складання плану дій	Який у вас план виконання завдання? Чи є запасний план?
6	Визначення термінів виконання завдання	Оцініть реальність кінцевих термінів виконання завдання? Які проміжні контрольні етапи та терміни?
7	Контроль і підтримка під час реалізації плану	Як ви дізнаєтеся, що досягли результату? Якими критеріями будете користуватися?
8	Ефективний зворотний зв'язок за результатами виконання завдання	Як ви вважаєте, результат відповідає поставленій меті? Що ще можна було б зробити? Що можна зробити по-іншому? Як ви це робитимете наступного разу?

Коучинг — це підхід до управління, яким не можна повністю замінити менеджмент. Його можна застосувати не з усіма співробітниками. Тому керівнику, який починає використовувати коучинг в управлінні персоналом, важливо визначити, з якими підлеглими цей інструмент працюватиме ефективно, а з якими ні. Для цього менеджеру необхідно оцінити два чинники:

— наскільки співробітник володіє навичками, вміннями, знаннями, достатньою кількістю інформації для виконання завдання, тобто чи зможе він виконати це завдання?

— наскільки співробітник мотивований, має бажання знайти рішення, готовий пробувати й намагатися, тобто чи хоче виконувати це завдання?

Вправа «Колесо управлінського балансу»



Методика запропонована Біллом Рейном, професором з університету Канади. Наші пращури сприймали життя як колесо, відповідно до цього світогляду, все в житті має існувати в гармонії.

Вправа дає змогу поглянути на себе з іншого боку. Більш цілісно, звернути увагу на різні сфери життя та відкрити можливості для розвитку. Як вже було сказано, колесо ототожнюється з гармонією, спокоєм, балансом. Тому саме цей образ і застосуємо.

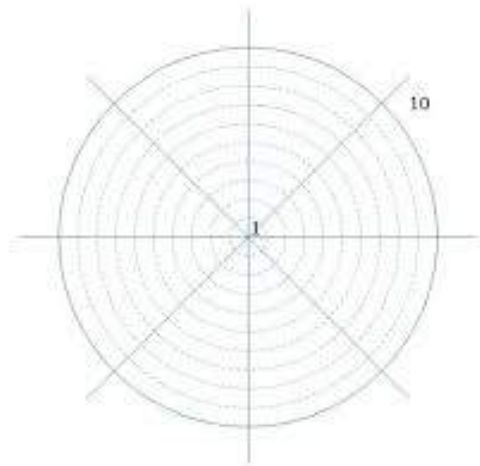
Для виконання вправи, краще обрати тихе і затишне місце, щоб уникнути зайвих подразників і відволікаючих факторів.

Візьміть аркуш білого паперу та зробіть в середині крапку, а потім проведіть 8 променів від неї. Так, щоб можна було

утворити 8 рівних секторів. Приблизно, як на малюнку нижче. Підпишіть кожен сектор, або позначте так, щоб вам було зрозуміло.

Сектори управлінського колеса:

1. Створення конкурентноздатної команди
 2. Конфліктологічна компетентність
 3. Ефективність прийняття управлінських рішень
 4. Ефективність управлінського спілкування
 5. Соціально-психологічний клімат закладу позашкільної освіти
 6. Забезпечення підприємницько-проектної діяльності в закладі позашкільної освіти
 7. Професійно-особистісне самовдосконалення в умовах формальної, неформальної та інформальної освіти (самопізнання, самовизначення тощо)
 8. Інноваційний менеджмент освітнього процесу закладу позашкільної освіти (сприяння впровадження інноваційних освітніх технологій, сприяння обміну досвідом, участь колективу у заходах регіонального і міжнародного рівня тощо)
- *назви секторів – умовні, за потреби – можна замінити на прийнятніший і актуальний в розрізі професійно-управлінської діяльності



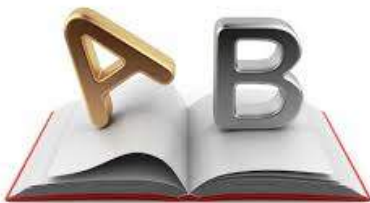
Крапка в центрі - це точка відліку, нуль, початок. Остання поділка 10 - є максимальною. Прислухайтеся до себе, на якій відмітці ви себе відчуваєте, якою є ступінь вашої задоволеності. Зробіть позначку у кожному секторі. Будьте відвертими з собою і пам'ятайте, що перша відповідь, що спала вам на думку, швидше за все і є правильною.

Вправу можна виконувати оцінюючи задоволеність на даний момент і те, як хотілось би відчувати себе, скажімо, через рік. Достатньо заштрихувати сектори різним кольором.

Колесо, як ми вже писали вище є образ гармонії. І щоб досягти її потрібні певні зміни в житті. Заштрихувавши певні зони ви можете звернути увагу які саме сфери потребують доопрацювання, щоб отримати в результаті гармонійне коло.

Отже, закінчіть речення наступною фразою: **«Дивлячись на Управлінське Колесо, я думаю, що мені варто...»** Що ви можете додати у цю фразу щоб зробити власне життя більш багатим, гармонійним і збалансованим? У якому напрямку далі рухатись? Які специфічні сфери управління потребують більшої уваги і яким чином можна досягти в них результатів? Що я можу зробити в найближчі дні, щоб досягти цієї мети? Існують величезна кількість варіацій цієї вправи, так само як і існує велика кількість варіацій життєвого шляху для кожної людини.

***Інтерактивний глосарій
(професійна комунікація викладача)***



Список використаних джерел

1. Бутенко Н. Ю. Комунікативні процеси у навчанні: Підручник / Н.Ю.Бутенко. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 384 с.
2. Бутенко Н. Ю. Комунікативна майстерність викладача: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 2005. - 336 с.
3. Семиченко В. А. Проблемы мотивации поведения и деятельности человека. Модульный курс психологии. Модуль “Направленность”. – К.: Миллениум, 2004. – 521 с.
4. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-ів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: Фірма “ІНКОС”, 2005. – 366 с.

ПЛАНУВАЛЬНИК

**ЩОДЕННИК
НАТХНЕННОГО
КЕРІВНИКА**

заклад позашкільної освіти

КЕРІВНИК _____

ЗРОБИМО ЦЕЙ ДЕНЬ ЧУДОВИМ!

МІЙ ДЕНЬ:

РАНОК

ОБІД

ВЕЧІР

ПЕРШОЧЕРГОВІ ЗАВДАННЯ

ПОХВАЛИ СЕБЕ

○ ○ ○ ○
○ ○ ○ ○

ЗУСТРІЧІ

ТЕЛЕФОННІ ДЗВІНКИ

НАДИХАЮЧІ ЦИТАТИ

СПИСОК ЗАВДАНЬ

ЕЛЕКТРОННІ ЛИСТИ

НОТАТКИ

ТИЖНЕВИЙ

ПЛАНУВАЛЬНИК

ПОНЕДІЛОК

ВІВТОРОК

СЕРЕДА

ЧЕТВЕР

П'ЯТНИЦЯ

СУБОТА

ПЛАНУВАННЯ ЗАХОДУ

ЗАКЛАД ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

ДАТА:

ЗАХІД:

ПРЕЗЕНТАЦІЯ	АКТИВНІСТЬ	ПІДСУМКИ

ВІДПОВІДАЛЬНІ

ЗАПРОШЕНІ

ЗВІТ ПРО СТАТУС ПРОЄКТУ

заклад позашкільної освіти:

НАЗВА ПРОЄКТУ:

ТЕРМІНИ:

КЕРІВНИК:

Завдання

Прогрес

Коментар

РОЗКЛАД ПРОЄКТУ

заклад позашкільної освіти

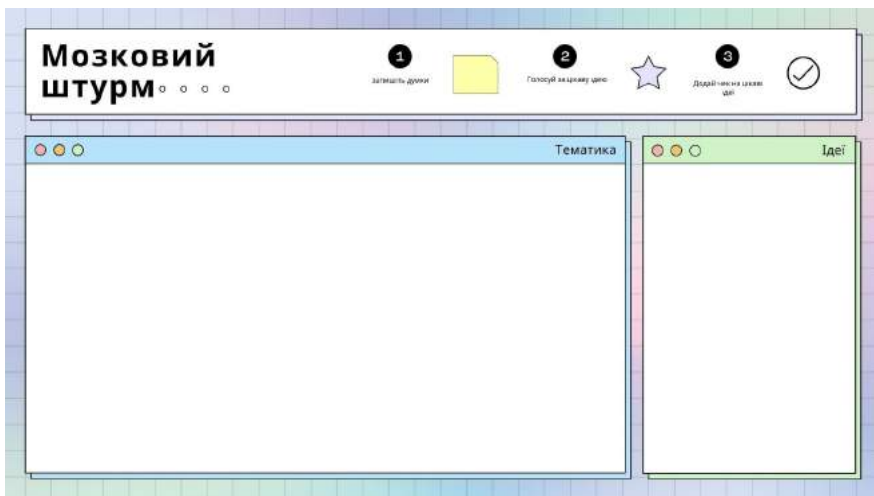
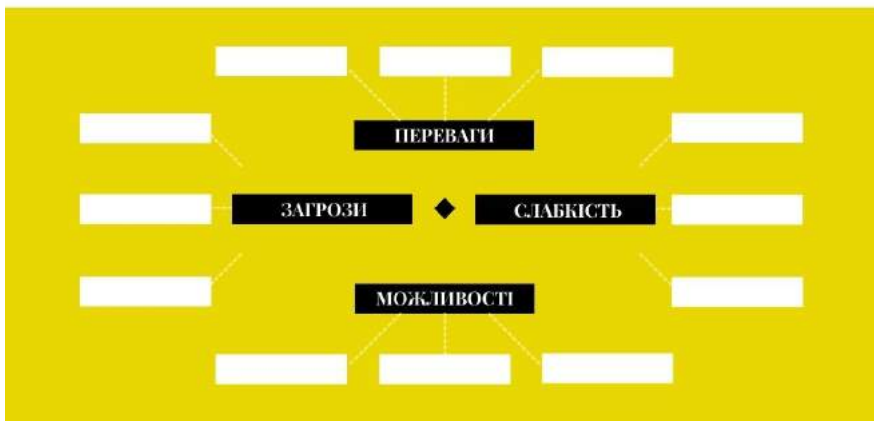
ДАТА	ЗАВДАННЯ	ЗАВЕРШЕНО
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>

Будьмо натхненними і надихаймо інших!

SWOT Analysis

заклад позашкільної освіти

керівник



РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Моделювання інноваційного освітнього простору системи позашкільної освіти Київської області

*Тамара Нестерук,
в.о. директора
КЗ КОР «Центр творчості
дітей та юнацтва Київщини»*

Інноваційні процеси трансформації позашкільної освіти України викликають потребу в розробці прогностичних моделей інноваційного розвитку закладів позашкільної освіти. Одним із пріоритетним напрямів розвитку Комунального закладу Київської обласної ради «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини», а також модернізації позашкільної освіти Київської області є моделювання інноваційного освітнього простору, спрямованого на реалізацію стратегічних цілей і завдань розвитку регіональної системи позашкільної освіти, розробку її сучасної моделі.

Тактика формування інноваційних процесів визначається у двох площинах діяльності Центру як комплексного закладу позашкільної освіти та регіонального координаційного-методичного центру позашкільної освіти та передбачає:

- створення ефективної адаптивної системи надання якісних освітніх послуг вихованцям закладу шляхом запровадження інноваційних науково-методичних, соціально-освітніх, творчих та управлінських цільових проєктів;
- формування полісистемної моделі координації освітньої, інформаційно-методичної, організаційно-масової роботи закладів позашкільної освіти області.

Модернізація змісту інноваційного освітнього середовища Центру здійснюється шляхом запровадження комплексу інноваційних науково-методичних, освітніх, освітньо-виховних, творчих та управлінських цільових проєктів, зокрема:

«Позашкілля – простір креативу і творчості», «STEM/ STEM-створюємо сучасний освітній простір», «Світ позашкілля для особливої дитини», «Екологічний кластер EKOWORDKIDS», «Розмалюймо Київщину: від сірості до яскравості», «Школа лідерської майстерності» тощо.

З урахуванням регіональної специфіки та особливостей функціонування КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини» створено гнучку адаптивну систему надання якісних освітніх послуг в системі позашкільної освіти.

Асортимент освітніх послуг визначається за результатами маркетингової діяльності Центру відповідно до особистісних замовлень дітей та їхніх батьків, оскільки розвиток інноваційного освітнього простору передбачає діяльність закладів позашкільної освіти, як суб'єкта ринкових відносин та виробника освітніх послуг. Маркетингова діяльність Центру спрямована на виявлення, прогнозування та вивчення попиту на освітні послуги, узгодження діяльності закладу освіти з очікуваними й освітніми потребами регіону, суспільства, особистості. Розгортання спектру та формування найбільш оптимальної інфраструктури освітніх послуг здійснюється поетапно. За результатами маркетингової діяльності приймаються управлінські рішення щодо розширення, оновлення або скорочення освітніх послуг.

Успішно здійснюється в закладі проектування моделі інклюзивної освіти як інтегративної складової інноваційного освітнього простору. З метою забезпечення доступності освітніх послуг для дітей з особливими освітніми потребами які отримують якісну позашкільну освіту та можливість комплексної соціальної адаптації і реабілітації засобами позашкільної освіти.

Пріоритетним напрямом діяльності Центру є створення інноваційного освітнього простору для пошуку, виявлення та підтримки юних талантів та обдарувань шляхом розробки низки регіональних цільових проєктів.

Одним із таких проєктів є творчий проєкт «Таланти твої Київщино!» у рамках якого щорічно проводиться обласний фестиваль дитячої та юнацької творчості й комплекс регіональних творчих конкурсів, виставок, екскурсій, чемпіонатів, змагань з різних напрямів позашкільної освіти.

У закладі ефективного запроваджується механізм організації соціального партнерства з батьками як найбільш демократичного і гнучкого залучення сім'ї до співпраці у вихованні та розвитку дітей. Регіональною моделлю організації партнерства є співпраця з асоціацією батьківської громадськості, якою передбачено реалізацією низки спільних соціально значущих проєктів, проведення спільних форумів, акцій визначення співтовариства батьків, як активного суб'єкта батьківської громадськості.

У рамках реалізації проєкту «Школа лідерської майстерності» створено інноваційну регіональну модель розвитку дитячого лідерського руху Київщини. Органам учнівського самоврядування є обласна рада дітей Київщини, до якої наразі входить 110 депутатів з усіх районів, міст, об'єднаних територіальних громад області. Діяльність обласної ради дітей Київщини здійснюється на засадах активного партнерства з державними органами влади та органами місцевого самоврядування. Наші лідери активно співпрацюють з Освітнім Центром Верховної Ради України та Центром управління навчанням учасників виборчих процесів Центральної виборчої комісії. Підписано Угоду про співпрацю зі структурними підрозділами Київської облдержадміністрації, зокрема департаментом освіти і науки, управлінням культури, управлінням молодіжної політики та національно-патріотичного виховання. Проводяться спільні організаційні засідання депутатів Київської обласної ради з депутатами обласної ради дітей Київщини.

Методичною службою Центру творчості дітей та юнацтва Київщини відпрацьовано механізм надання консалтингових, освітніх, методичних, організаційних послуг з питань модернізації змісту та структури науково-методичної роботи, управління впровадженням освітніх інновацій, трансформації перспективного педагогічного досвіду в практику, створення інформаційно-ресурсного фонду актуальних напрямів діяльності регіональних методичних служб.

У Програмі розвитку КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини» на 2017-2021 роки зазначено, що місія

закладу – з вірою та любов'ю до дітей знаходити і розвивати таланти, творити геніїв, створювати умови для саморозвитку дитини, розвитку її життєвої компетентності, формування ціннісних орієнтирів шляхом надання широкого спектру якісних освітніх послуг.

Діяльність нашого Центру в сучасних умовах, спрямована, насамперед, на виконання цього важливого державного завдання. Педагогічний колектив закладу і надалі здійснюватиме діяльність щодо модернізації структури і змісту позашкільної освіти регіону, забезпечення вільного доступу дітей до якісної позашкільної освіти.

***Обласний управлінський проєкт
«Позашкільля – простір креативу і творчості»***

Тамара Нестерук,
в.о. директора
КЗ КОР «Центр творчості
дітей та юнацтва Київщини»

Актуальність розроблення

Процес реформування освітньої галузі в державі, особливості сучасного стану розвитку освіти, зокрема в умовах децентралізації влади, зумовлюють необхідність підвищення рівня формування регіонального освітнього простору закладів позашкільної освіти Київської області. Реалізація такого завдання має відбуватися на засадах соціального партнерства – освіти, влади та громадськості. Співпраця різних соціальних інституцій має бути спрямована на забезпечення гармонійного розвитку дітей та учнівської молоді, їхнього самовизначення та самореалізації набуття, ними соціального досвіду в процесі освітньої діяльності.

Особливого значення така співпраця набуває в період децентралізації влади та адміністративно-територіальної реформи, адже органи місцевого самоврядування в усіх об'єднаних територіальних громадах разом з отриманням бюджетних преференцій на фінансування позашкільної освіти та

здійснення управлінських повноважень повинні взяти на себе складне завдання та відповідальність за збереження функціонуючих закладів позашкільної освіти та формування системи позашкільної освіти у новостворених ОТГ. Завдання освітян в цей період спільно з органами місцевого самоврядування забезпечити умови для здобуття дітьми та учнівською молоддю якісної позашкільної освіти. У співпраці з батьками, громадськістю

Мета проєкту: оптимізація можливостей освітньої системи Київщини щодо забезпечення конституційного права дітей на здобуття позашкільної освіти за різними напрямками, забезпечення їх потреб у творчій самореалізації, підготовки до активної професійної та громадської діяльності.

Нормативно-правова база:

У процесі запровадження управлінського проєкту його команда керується Законами України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», «Про місцеве самоврядування в Україні», Положенням «Про позашкільний навчальний заклад», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 06.05.2001 №433.

Відповідно до визначеної мети завданнями проєкту є:

- Створення умов для розвитку здібностей і обдарувань дітей та учнівської молоді.
- Розробка та запровадження регіональної моделі позашкільної освіти Київської області.
- Створення системи інтегрованої роботи загальноосвітніх, позашкільних, професійно-технічних та вищих закладів освіти, різних соціальних та громадських організацій, інституцій з навчання, виховання та розвитку дітей та учнівської молоді засобами позашкільної освіти.
- Максимальне використання матеріально-технічних і кадрових ресурсів загальноосвітніх, позашкільних, професійно-технічних та вищих закладів освіти, закладів культури регіону для творчого розвитку дітей та учнівської молоді.

Команда Проєкту:

- департамент освіти і науки Київської обласної державної адміністрації;
- КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»;
- місцеві органи управління освітою;
- заклади освіти області;
- громадські організації, батьківська спільнота.

Цільова аудиторія

Учні, керівники, педагоги, вихованці закладів загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної та вищої освіти.

Термін реалізації Проєкту:

Вересень 2018 р. – вересень 2023 р.

Характеристика Проєкту:

- за кінцевим результатом: соціально-освітній, управлінський;
- за кількістю учасників: масовий;
- за тривалістю реалізації: довготривалий;
- за характером контактів: зовнішній.

Етапи реалізації Проєкту:

№ п/п	Зміст роботи	Термін виконання	Відповідальний
I. Підготовчий етап			
1.	Розробка Проєкту, підготовка інформаційних, інструктивно-методичних матеріалів	Вересень-жовтень 2018 р.	Департамент освіти і науки Київської облдержадміністрації, КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
2.	Створення робочої групи щодо розробки та реалізації Проєкту	Вересень 2018 р.	Департамент освіти і науки Київської облдержадміністрації, КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»

3.	Визначення ресурсів закладів загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної та вищої освіти області (матеріально-технічних, кадрових, тощо) для реалізації Проєкту	Жовтень-листопад 2018 р.	Департамент освіти і науки Київської облдержадміністрації, місцеві органи управління освітою,
4.	Проведення обласних організаційно-методичних заходів щодо реалізації проєкту	Жовтень-листопад 2018 р.	Департамент освіти і науки Київської облдержадміністрації, КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
5.	Розробка інтеграційних кейсів щодо співпраці закладів загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищих закладів з питань розвитку позашкільної освіти	Листопад-грудень 2018 р.	Департамент освіти і науки Київської облдержадміністрації, КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»

II. Організаційно-практичний етап

1.	Презентація нової моделі організації позашкільної освіти в Київській області на розширеному засіданні колегії ДОН, семінарі-практикумі директорів закладів позашкільної освіти	Січень 2019 р.	Департамент освіти і науки Київської облдержадміністрації, КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
2.	Моніторинг ефективності інтеграційної діяльності закладів загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної та вищої освіти з питань розвитку позашкільної освіти	До травня 2019 р.	Департамент освіти і науки Київської облдержадміністрації, місцеві органи управління освітою
3.	Розробка ресурсного забезпечення проєкту (супутніх проєктів, комплексних довгостроко-	До червня 2019 р.	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»

	вих програм, діагностичних та аналітичних методичних, тощо)		
4.	Створення на базі опорних закладів загальної середньої освіти навчально-виховних об'єднань «Школа-центр позашкільної освіти»	До вересня 2019 р.	Департамент освіти і науки Київської облдержадміністрації, місцеві органи управління освітою
5.	Запровадження в практику закладів позашкільної освіти моделі інклюзивного навчання, організація співпраці з Інклюзивно-ресурсними центрами	Протягом реалізації проекту	місцеві органи управління освітою, заклади позашкільної освіти
6.	Створення механізму контролю щодо недопущення закриття закладів позашкільної освіти	Протягом реалізації проекту	Департамент освіти і науки Київської облдержадміністрації, місцеві органи управління освітою
7.	Створення умов для розширення мережі закладів позашкільної освіти в області, зокрема в ОТГ	Протягом реалізації проекту	Департамент освіти і науки Київської облдержадміністрації, місцеві органи управління освітою
8.	Формування статусу закладів позашкільної освіти як центрів освітньої, соціокультурної та громадської діяльності в громаді	Протягом реалізації проекту	Місцеві органи управління освітою, заклади позашкільної освіти
9.	Оновлення змісту позашкільної освіти на основі творчого підходу, запровадження креативних технологій	Протягом реалізації проекту	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини», заклади позашкільної освіти
10.	Модернізація освітньої діяльності закладів позашкільної освіти на основі запитів громади, батьків, дітей та молоді.	Протягом реалізації проекту	Заклади позашкільної освіти

11.	Розвиток сучасного менеджменту, ефективної системи співпраці з батьками, громадськими організаціями	Протягом реалізації проекту	Заклади позашкільної освіти,
12.	Підвищення конкурентноспроможності закладів позашкільної освіти на ринку освітніх послуг	Протягом реалізації проекту	Заклади позашкільної освіти
III. Підсумковий етап			
1.	Коригування результатів реалізації Проекту	Вересень 2021 р.- вересень 2023 р.	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини
2.	Моніторинг максимального використання можливостей інтегрованого творчого освітнього простору закладів загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної та вищої освіти для подальшого розвитку позашкільної освіти.	Квітень-травень 2023 р.	Департамент освіти і науки Київської облдержадміністрації, КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини», місцеві органи управління освітою
3.	Узагальнення матеріалів з реалізації Проекту, презентація оновленої регіональної моделі організації позашкільної освіти.	Травень-липень 2023 р.	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини», заклади позашкільної освіти
4.	Підготовка друкованого видання (посібника) на основі узагальнених матеріалів з реалізації Проекту.	Вересень 2023 р.	Департамент освіти і науки Київської облдержадміністрації, КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини», місцеві органи управління освітою

Індикатори досягнення цілей:

Створення сучасної інтегрованої регіональної моделі освітнього простору позашкільної освіти Київщини.

Сформована ефективна співпраця керівників та педагогічних колективів закладів загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної, вищої освіти з питань подальшого розвитку творчого потенціалу та креативності дітей та учнівської молоді.

Забезпечення рівного доступу до здобуття позашкільної освіти, розвиток мережі закладів позашкільної освіти, формування інфраструктури системи позашкільної освіти області, що відповідає потребам і запитам мешканців громад, батьків, дітей та учнівської молоді.

Модернізація змісту, форм та методів діяльності закладів позашкільної освіти Київщини на рівні сучасних вимог.

Підвищення ролі позашкільної освіти у процесі виховання, розвитку і самореалізації дітей та учнівської молоді, забезпечення зростання її престижу у суспільстві, серед батьків та громадськості.

Фінансування проєкту:

Фінансове забезпечення реалізації обласного соціально-освітнього проєкту здійснюється за рахунок коштів місцевих бюджетів, спрямованих на розвиток позашкільної освіти, а також залучених коштів з різних джерел, не заборонених чинним законодавством.

Очікувані результати:

Забезпечення сучасного менеджменту позашкільної освіти області.

Сформований у закладах позашкільної освіти сучасний освітній простір, що сприяє організації ефективного освітнього процесу.

Осучаснення змісту діяльності закладів позашкільної освіти, вибір форм, методів і засобів навчання відповідно до потреб мешканців громад і сучасних викликів.

Створення умов для постійного оновлення змісту діяльності закладів позашкільної освіти, формування системи позашкільної освіти області як визначального фактора впровадження інновацій, креативних технологій, творчого підходу до організації освітнього процесу.

Розробка ефективної адаптивної моделі системи надання якісних освітніх послуг у сфері позашкільної освіти області.

Перспективні наслідки реалізації Проєкту:

Розширення співпраці закладів позашкільної освіти із закладами загальної середньої, професійно-технічної та вищої освіти,

Активізація організаційних форм, методів і засобів освітньої діяльності закладів позашкільної освіти області на основі компетентнісного підходу.

Розширення соціокультурних функцій закладів позашкільної освіти як центрів освітньої, культурної та громадської діяльності в громаді.

Управління проєктом та проєктні ризики

SWOT- аналіз обласного соціально-освітнього процесу «Позашкілля – простір креативу і творчості»

Сильні сторони	Слабкі сторони
✓ Багаторічний позитивний досвід функціонування закладів позашкільної освіти області та сформована система позашкільної освіти	✓ Низька престижність педагогічної праці у системі позашкільної освіти України
✓ Постійний попит на освітні послуги в галузі позашкільної освіти дітей та їх батьків.	✓ Недостатня поінформованість органів самоврядування, ОТГ щодо можливостей позашкілля недооцінка їх потенціалу
✓ Професіоналізм і фахова компетентність педагогів	✓ Недостатнє матеріально-технічне забезпечення
✓ Належне освітньо-методичне забезпечення	

Можливості	Загрози
✓ Мобільність, гнучкість, багатовекторність позашкільної освіти	✓ Закриття, злиття або перепрофілювання закладів позашкільної освіти
✓ Наявність ресурсних можливостей для залучення дітей та учнівської молоді до навчання в гуртках, студіях, творчих об'єднаннях	✓ Скорочення робочих місць внаслідок децентралізації та адмінреформи
✓ Організація ефективного освітнього процесу	✓ Зниження показників охоплення дітей позашкільною освітою
	✓ Порушення права дітей на здобуття позашкільної освіти

Обласний творчий проєкт «Таланти твої, Київщино!»

Тамара Нестерук,

в. о. директора

КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»

Алла Радзівілл,

заступник директора

КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»

Ольга Нижник,

завідувач організаційно-масового відділу

КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»

I. Опис проєкту

Діяльність Комунального закладу Київської обласної ради «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини» спрямована на реалізацію завдань, визначених державними нормативними документами, а саме на максимальне охоплення позашкільною освітою дітей та учнівської молоді, збільшення контингенту вихованців гуртків, які функціонують на базі закладів освіти

області за основними напрямками позашкільної освіти. Художньо-естетичне виховання є одним із традиційних напрямів позашкільної освіти, що передбачає послідовну освітню діяльність, направлену на формування у дітей естетичного ставлення до життя, сприймання й розуміння прекрасного в мистецтві, природі, взаєминах людей, розвиток художніх потреб і здатності до художньої творчості, залучає дітей та учнівської молоді до участі у різних сферах художньої діяльності, організацію мистецьких конкурсів, проєктів, фестивалів, виставок, оглядів. А також досягнення поставлених завдань відбувається через індивідуальні консультації для керівників, обласні методичні об'єднання, творчі майстерні, семінари-практикуми, майстер-класи.

Актуальність роботи за цим проєктом зумовлена попитом на естетичне виховання підростаючого покоління, розвиток у дітей і підлітків художньо-естетичного смаку, формування в них профільної творчої компетентності (образотворчої, вокальної, хореографічної, театральної тощо).

II. Мета та завдання проєкту

Мета – створення інноваційного освітнього простору для пошуку юних талантів, реалізації всебічного розвитку кожної дитини на засадах гуманістичного, національно-патріотичного, духовного та інтелектуального виховання.

Завдання проєкту:

- здійснити пошук та підтримку обдарованих дітей;
- створити умови для різнобічного і гармонійного розвитку вихованців;
- формувати у вихованців особистісно-ціннісне ставлення до дійсності та мистецтва, системи знань та уявлень про сутність, види та жанри мистецтва, особливості художньо-образної мови мистецтв — музичного, візуального, хореографічного, театрального, екранного тощо;
- розвивати естетичну свідомість, загальні та художні здібності, художньо-образне мислення, універсальні якості творчої особистості, здатності до самореалізації, потреби в духовному самовдосконаленні;

- виховати в учнівській молоді художні інтереси, смаки, морально-естетичні ідеали, потреби у художньо-творчій самореалізації й духовно-естетичному самовдосконаленні відповідно до індивідуальних можливостей та вікових етапів розвитку, розуміння зв'язків мистецтва з природним і предметним середовищем, життєдіяльністю людини, зокрема сучасною технікою, засобами масової інформації;
- застосування художніх умінь та навичок в майбутній практичній діяльності.

III. Шляхи реалізації проєкту

№ п/п	Зміст роботи	Термін виконання	Відповідальний
I. Початковий етап			
1.	Формування творчої групи реалізації проєкту	Січень-березень поточного року	Департамент освіти і науки, КЗ КОР «ЦТДЮК»
2.	Підбірка методичних рекомендацій для визначення теоретичних засад проєкту	Квітень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК»
3.	Проведення діагностичних досліджень для визначення напрямку роботи над проєктом	Січень-квітень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК», керівники ЗПО області
4.	Визначення напрямів обдарованості учнівської молоді	Травень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК»
5.	Залучення педагогів ЗПО, батьків, громадських організацій, партнерів до організаційної роботи над проєктом	Протягом реалізації проєкту	КЗ КОР «ЦТДЮК», батьківський комітет, громадські організації
II. Організаційно – практичний етап:			
1.	Обробка та систематизація зібраної інформації про рівень розвитку творчих здібностей учнівської молоді	Травень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК», керівники ЗПО області

2.	Розробка моделі організації роботи з обдарованими дітьми	Травень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК», керівники ЗПО області, консультанти
3.	Проведення засідання ради директорів ЗПО «Організаційно-методичні засади роботи гуртків художньо-естетичного профілю, складання проєктів типових положень обласних масових заходів»	Травень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК», керівники ЗПО області, консультанти
4.	Розробка системи обласних масових заходів, визначення їх періодичності	Травень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК»
5.	Робота над типовими положеннями обласних масових заходів	Травень-серпень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК», керівники ЗПО області
6.	Затвердження положень обласних масових заходів в юстиції та розробка творчих проєктів	Протягом поточного року	Департамент освіти і науки, головне управління юстиції в Київській області, КЗ КОР «ЦТДЮК»
7.	Внесення обласних масових заходів до річного плану роботи закладу	Серпень-вересень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК», керівники ЗПО області
8.	Організація і проведення обласних масових заходів згідно річного плану роботи КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини», які впливають на розвиток творчих здібностей учнівської молоді	Вересень-травень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК», керівники ЗПО області, усі учасники проєкту
9.	Сприяння участі учнівської молоді в обласних масових заходів	Вересень-травень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК»

10.	Оцінювання результатів проведеної роботи	Вересень-травень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК», керівники ЗПО області
11.	Проведення щорічного фестивалю «Таланти твої, Київщино!»	Травень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК», керівники ЗПО області, усі учасники проекту
12.	Підведення підсумків реалізації проекту	Травень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК»
13.	Розробка методичних рекомендацій щодо реалізації проекту	Вересень-травень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК»
14.	Поповнення інформаційного банку даних обдарованих дітей області	Травень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК», керівники ЗПО області
15.	Висвітлення підсумків обласних масових заходів в інформаційних джерелах – офіційних сайтах та соціальних мережах закладів позашкільної освіти	Щомісяця поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК», керівники ЗПО області
III. Корекційно-оцінювальний етап:			
1.	Моніторинг успішності реалізації проекту	Вересень-травень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК»
2.	Корекція виявлених недоліків	Вересень-травень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК»
3.	Проведення психолого–педагогічних консультацій з учасниками проекту для внесення корективів у роботу (відповідальні члени творчої групи, партнери, консультанти)	Вересень-травень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК»

4.	Проведення методичних об'єднань, семінарів-практикумів, вебінарів, онлайн-платформ, консалтинг-студій, zoom-конференцій, майстер-класів для надання допомоги керівникам гуртків та іншим учасникам проєкту (відповідно до річного плану роботи КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»)	Вересень-травень поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК»
5.	Активізація залучення громадськості до участі у реалізації проєкту	Протягом реалізації проєкту	КЗ КОР «ЦТДЮК»
6.	Залучення спонсорів з метою подальшого належного поповнення резерву для церемонії нагородження переможців	Протягом реалізації проєкту	КЗ КОР «ЦТДЮК»
7.	Забезпечення необхідної допомоги випускникам ЗПО при вступі до закладів вищої освіти, закладів професійно-технічної (професійної) освіти (складання характеристики вихованцю, підбірка їхніх нагород, видача свідоцтва про отримання позашкільної освіти тощо)	Протягом реалізації проєкту	КЗ КОР «ЦТДЮК»

IV. Заходи реалізації проєкту

№ п/п	Назва заходу	Термін
<i>Фестивали</i>		
1.	Фестиваль дитячої творчості «Таланти твої, Київщино!»	Щороку
3.	Фестиваль хореографічних колективів «Терпсихора запрошує...»	Раз на два роки

6.	Фестиваль театрів мод «Фесерія моди»	Раз на два роки
7.	Фестиваль дитячих театрів «Театральні обрії»	Раз на два роки
8.	Фестиваль лялькових театрів «Казковий калейдоскоп»	Раз на два роки
9.	Фестиваль-конкурс духових оркестрів «Фанфари юності»	Раз на три роки
10.	Фестиваль-конкурс виконавців сучасної естрадної пісні «Калиновий дзвін»	Раз на два роки
11.	Відкритий фестиваль закладів позашкільної освіти України «Територія творчості»	Щороку
<i>Виставки</i>		
1.	Виставка промислового дизайну «Арт-факторія»	Раз на три роки
2.	Виставка-конкурс декоративно-ужиткового і образотворчого мистецтва «Знай і люби свій край»	Щороку
3.	Виставка декоративно-ужиткового мистецтва «Скарби рідного краю»	Раз на три роки
4.	Виставка дитячого малюнку «Чарівна палітра»	Раз на три роки
5.	Виставка учнівської творчості «Об'єднаймо ж, брати мої!»	Щороку
6.	Дистанційна виставка дитячого малюнка «Крилаті друзі», присвячена Міжнародному дню птахів	Щороку
7.	Виставка-презентація робіт художників-ілюстраторів «Made in Kyiv region»	Щороку
<i>Акції, проекти, челенджи</i>		
1.	Обласна родинна онлайн-етноакція «Дитинства пісня Великодня»	Щороку
2.	Мистецький челендж «Великі художники Київщини»	Щороку
3.	Обласний творчий арт-проект «Розмалюємо Київщину – від сірості до яскравості»	Щороку

V. Фінансування проєкту – фінансове забезпечення реалізації проєкту здійснюється на основі сучасної державної політики в галузі освіти та основних напрямів діяльності закладів загальної середньої та позашкільної освіти. Джерелами фінансування є видатки, виділені місцевими бюджетами, а також залучені кошти, що не суперечить чинному законодавству України.

VI. Результати проєкту – встановлення дієвої співпраці КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини» з учасниками проєкту; створення банку даних обдарованих дітей області; збільшення кількості гуртків художньо-естетичного напрямку за профілями; об'єднання зусиль педагогів, батьків, громадських організацій, створення освітнього простору для розкриття творчих можливостей дітей та учнівської молоді Київщини.

VII. Команда проєкту

Департамент освіти і науки Київської обласної державної адміністрації.

Комунальний заклад Київської обласної ради «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини».

Місцеві органи самоврядування.

Місцеві органи управління освітою.

Заклади позашкільної освіти області.

Органи учнівського самоврядування міст, районів, ОТГ.

Міські та районні будинки культури, школи мистецтв.

Громадські організації, представники ЗМІ, приватні особи.

VIII. Цільові аудиторії

Вихованці гуртків художньо-естетичного напрямку закладів позашкільної освіти Київської області.

IX. Терміни проведення проєкту

Проєкт є постійним та реалізується щороку.

X. Управління проєктом та проєктні ризики

Внутрішні сильні сторони проєкту:

➤ наявність гуртків художньо-естетичного напрямку у комплексних та прлофільних закладах позашкільної освіти;

- високий рівень кваліфікації керівників закладів позашкільної освіти;
- високий показник участі вихованців гуртків художньо-естетичного напрямку у масових заходах;
- запровадження ключових реформ Нової української школи;
- співпраця з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, міськими та районними будинками культури, школами мистецтв;
- наявність програмно-методичного забезпечення гуртків;
- можливість навчання педагогічного складу в рамках реалізації проєкту;
- можливість визначення напрямку роботи над проєктом з урахуванням профілів закладів позашкільної освіти, вікових особливостей дітей та учнівської молоді, особливостей регіону й населеного пункту.

Внутрішні слабкі сторони проєкту:

- відсутність бажання змінювати та створювати щось нове, удосконалюватись;
- відсутність кваліфікованих кадрів у закладах позашкільної освіти сільського регіону;
- відсутність мотивації до підвищення професійної діяльності педагогічного складу, чітко вираженої стратегії в реалізації проєкту.

Потенційні зовнішні сприятливі можливості проєкту:

- залучення значної кількості дітей та учнівської молоді в заходах реалізації проєкту;
- сприятлива соціальна та культурна обстановка;
- доступність необхідних ресурсів для реалізації проєкту;
- використання досвіду інших країн;
- можливості реалізації творчого потенціалу керівників та вихованців гуртків.

Потенційні зовнішні загрози проєкту:

- несприятлива політична та економічна ситуація в державі;
- недостатнє фінансування проєкту;
- неурегульованість дій з органами місцевого самоврядування;
- наявність учасників проєкту, діяльність і заходи реалізації проєкту яких низької якості.

Обласний освітній проєкт «Школа лідерської майстерності»

Людмила Шевченко,
заступник директора
з навчально-методичної роботи
КЗ КОР «Центр творчості
дітей та юнацтва Київщини»

І. Опис проєкту

Дитячий лідерський рух сьогодні – це погляд у майбутнє. Адже, він є одним із важливих та дієвих інститутів соціалізації особистості, який дає дитині можливість реалізувати власні інтереси, ініціативи, забезпечує здатність самостійного прийняття рішень, спроможність розвивати й удосконалювати свої здібності – це те, що вирізняє лідерів із-поміж великої кількості людей. І цей багаж компетентностей стане платформою для успішного дорослого життя.

Органи учнівського самоврядування – це місце професійного зростання майбутнього лідера, людини нової генерації. Учніське самоврядування Київщини має бути уособленням демократичної атмосфери в закладах освіти, формою самодіяльної організації дитячого життя, важливим чинником самовиховання особистості, формувати лідерів нової формації, компетентних, відповідальних особистостей, здатних мислити неординарно, генерувати нові ідеї та приймати нестандартні рішення.

Виховання сучасного громадянина й патріота своєї держави вимагає нових форм та методів роботи з учнівською молоддю,

тому проєктом передбачено залучення лідерів органів учнівського самоврядування міст, районів, територіальних громад Київщини до розробки та реалізації соціальних, організаційних, змішаних, творчих, інформаційних, управлінських проєктів та їх участь у прийнятті важливих рішень; втілення дітьми-лідерами в практику набутих знань для подальшої успішної роботи, продовження реалізації себе як управлінця.

II. Мета, цілі та завдання проєкту

Мета проєкту полягає у підвищенні рівня громадянської свідомості, вихованні патріотизму в дітей та учнівської молоді області, формування активної громадянської позиції шляхом залучення їх до дієвої участі в демократичному управлінні.

Цілі та завдання проєкту:

- розвиток соціальної активності, громадянської компетентності та лідерських якостей в учнівської молоді;
- формування HR-лідера нової генерації;
- пошук та використання нових організаційних форм роботи в дитячому середовищі;
- формування правової культури особистості дитини-лідера;
- налагодження механізмів діалогу між дітьми та органами державної влади, громадськими організаціями та іншими соціальними інституціями.

III. Очікувані результати проєкту:

- виховання соціально активного громадянина;
- створення в області дієвої моделі функціонування органів учнівського самоврядування;
- удосконалення напрямів роботи через організацію діяльності органів учнівського самоврядування;
- формування комунікативних навичок командної та проєктної роботи, спілкування без кордонів, налагодження партнерських відносин.

IV. Команда проєкту:

- департамент освіти і науки Київської обласної державної адміністрації;
- Комунальний заклад Київської обласної ради «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»;
- обласна рада дітей Київщини;
- місцеві органи управління освітою;
- регіональні органи учнівського самоврядування.

V. Цільова аудиторія: лідери органів учнівського самоврядування закладів освіти Київської області.

VI. Ключові заходи проєкту

- Створення умов для життєвого самовизначення, інтелектуального,
 - морального, фізичного розвитку дітей та учнівської молоді Київщини.
 - Реалізація творчого потенціалу дітей-лідерів як у власних інтересах, так і в інтересах закладів освіти, територіальної громади.
 - Упровадження у практику навчально-оздоровчих зборів лідерів самоврядування дітей та учнівської молоді.
 - Сприяння розвитку волонтерського руху серед учнівської молоді, залученню її до посильної соціальної допомоги.
 - Забезпечення функціонування та діяльності різних моделей учнівського самоврядування у закладах освіти регіонів області як осередків громадського самоврядування, що забезпечують захист прав і інтересів учнів, їхню участь в управлінні навчальним закладом.
 - Підвищення ролі органів учнівського самоврядування у різних соціальних процесах та вирішенні пріоритетних завдань шляхом залучення до громадських справ.
 - Проведення виборів до обласної ради дітей Київщини, органів учнівського самоврядування.
 - Створення та організація діяльності рад дітей у територіальних громадах.

➤ Розробка та реалізація обласною радою дітей Київщини програм у сферах культури, дозвілля та волонтерської діяльності; екології, спорту та здорового способу життя; преси та інформаційного забезпечення; партнерства та зв'язків з громадкістю; освіти та захисту прав дітей.

➤ Проведення обласних зборів лідерів органів учнівського самоврядування.

➤ Організація роботи Школи лідерів самоврядування дітей та учнівської молоді Київської області.

➤ Організація навчання scum-майстрів із числа лідерів обласної ради дітей Київщини для результативної реалізації проєктів, організації ефективної командної роботи.

➤ Використання діджиталізація у реалізації дитячих лідерських стартапів.

➤ Розширення партнерських відносин та забезпечення виконання угод про співпрацю між органами місцевого самоврядування, виконавчої влади та громадськими організаціями.

VII. Управління проєктом та проєктні ризики

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Багаторічний досвід функціонування обласної ради дітей Київщини. ✓ Підтримка дитячого лідерського руху на Київщині департаментом освіти і науки Київської обласної державної адміністрації. ✓ Бажання дітей самостійного приймати рішення, розвивати й удосконалювати свої здібності. ✓ Наявність партнерів, які готові співпрацювати з органами учнівського самоврядування. ✓ Конструктивна участь 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Недостатнє фінансування на проведення заходів з лідерами органів учнівського самоврядування області. ✓ Відсутність в регіонах області координаторів органів учнівського самоврядування, зокрема у новостворених об'єднаних територіальних громадах. ✓ Часта заміна координаторів органів учнівського самоврядування. ✓ Відсутність демократичної атмосфери у дитячих колективах.

<p>дитячих лідерських організацій у соціально-культурному житті області.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Відсутність нових організаційних форм роботи в дитячому середовищі. ✓ Недостатнє ресурсне забезпечення.
<p>МОЖЛИВОСТІ</p>	<p>ЗАГРОЗИ</p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Залучення різних соціальних інституцій до реалізації проекту. ✓ Використання діджиталізації у реалізації стартапів. ✓ Розширення кола партнерів, які підтримують діяльність дитячих лідерських організацій. ✓ Спілкування дітей-лідерів з успішними людьми, які вже чітко визначились із своєю професійною діяльністю і обрали сучасні професії. ✓ Можливість презентувати та реалізувати проєкт-ідеї. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Відсутність інформації про діяльність дитячих лідерських організацій. ✓ Пасивність координаторів органів учнівського самоврядування щодо залучення дітей-лідерів до різних соціальних проєктів та ініціатив. ✓ Небажання органів місцевого самоврядування новостворених об'єднаних територіальних громад підтримувати дитячі лідерські ініціативи. ✓ Відсутність власного простору для належного функціонування регіонального органу учнівського самоврядування, можливості наочного спілкування дітей-лідерів.

**Обласний освітній соціально-екологічний проєкт
«Екологічний кластер «EcoWorldKids»**

Тамара Нестерук,

в.о. директора
КЗ КОР «Центр творчості
дітей та юнацтва Київщини»,

Людмила Шевченко,

заступник директора
КЗ КОР «Центр творчості
дітей та юнацтва Київщини»,

Інна Пахомова,

завідувач еколого-натуралістичного відділу
КЗ КОР «Центр творчості
дітей та юнацтва Київщини»

I. Опис проєкту

Екологічне виховання підростаючого покоління України займає важливе місце в освітньому процесі. Розвиток і формування в дітей та учнівської молоді ключових компетентностей в умовах Нової української школи забезпечується міждисциплінарним підходом до формування екологічної культури, застосуванням теоретичних і практичних форм вивчення питань екології в закладах загальної середньої та позашкільної освіти; взаємозв'язком національного і локального розкриття екологічних проблем в освітньому процесі. Екологічне виховання повинне відігравати значну роль у моральному вихованні людей будь-якого віку і професії.

Сучасна молодь сьогодні потребує змін, звільнення від стереотипів, адже сьогодні світом правлять креатив та інновації, результатом взаємодії яких стало таке цікаве явище як кластер. В ідеалі – це центр із значними технічними ресурсами, де відвідувачі мають змогу реалізувати свої ідеї.

Слово кластер запозичено з англійської мови «cluster» і дослівно перекладається, як «скупчення», «пучок», «група»; тобто – це об'єднання будь-яких родинних, близьких, пов'язаних між собою елементів. Вперше даний термін ввів в розмовну мову

американський економіст, професор кафедри бізнесу Гарвардської школи Майкл Юджін Портер. Не зважаючи на те, що даний термін являється «економічним» в останній час все частіше його почали застосовувати у різних сферах діяльності – в географії, комп'ютерних науках, екології. Створення екологічного кластеру – це перспективний напрям, що направлений на вирішення питань охорони природного довкілля, раціонального природокористування, підвищення результативності функціонування учасників Проекту.



Тому провідними ідеями обласного освітнього соціально-екологічного проекту (далі Проект) «Екологічний кластер «EcoWorldKids» є впровадження сучасних ефективних форм освітньої екологічної роботи закладів позашкільної освіти еколого-натуралістичного напрямку та закладів загальної середньої освіти Київської області, формування ключових компетентностей, екологічної свідомості дітей та підлітків, розуміння оточуючого світу і себе, впливу умов навколишнього середовища на стан здоров'я людей, залучення дітей та учнівської молоді до активної природоохоронної діяльності.

II. Мета, цілі та завдання проєкту

Мета Проєкту

Формування ключових компетентностей підростаючого покоління, що дозволяє виховувати екологічно свідому особистість з активною громадською позицією.

Завдання Проєкту:

- розвиток партнерської взаємодії закладів позашкільної освіти еколого-натуралістичного напрямку із закладами загальної середньої освіти сільської місцевості;
- активізація діяльності закладів освіти Київської області з виховання екологічної культури, екологічної свідомості;
- організація виховної роботи та змістовного дозвілля дітей та учнівської молоді закладів з екологічного виховання, активізація соціальної активності підростаючого покоління.
- оволодіння дітьми та молоддю практичними навичками природоохоронної роботи, задоволення їхніх потреб у самореалізації та професійному самовизначенні;
- здійснення методичного супроводу реалізації завдань екологічної освіти та виховання;
- підготовка педагогічних працівників до реалізації завдань екологічної освіти та виховання в умовах Нової української школи;
- розширення форм співпраці із науково-освітніми установами;
- створення та наповнення інформаційних ресурсів з питань екологічної освіти та виховання.

Нормативно-правова база:

- Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту»;
- Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV
- Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа»;

- Концептуальні засади розвитку освіти України на період 2015-2025 рр.
- Національна стратегія реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2017-2026 роки;
- Концепція розвитку Національного еколого-натуралістичного центру учнівської молоді на період до 2020 року.

Етапи реалізації Проєкту:

Етапи	Вид діяльності	Терміни	Виконавці
Організаційний	- Розробка Проєкту, підготовка інформаційних, інструктивно-методичних матеріалів; - проведення організаційних обласних методико-педагогічних заходів щодо реалізації Проєкту; - визначення ресурсів (матеріально-технічних, фінансових, кадрових) для забезпечення реалізації Проєкту;	жовтень-листопад 2018 року	Департамент освіти і науки Київської обласної державної адміністрації, КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
	- Розгляд питання щодо реалізації Проєкту на обласній колегії департаменту освіти і науки Київської обласної державної адміністрації; - старт обласного освітнього соціально-екологічного проєкту «Екологічний кластер «EcoWorldKids»;	грудень 2018 року	
	- Проведення воркшопу керівників закладів позашкільної освіти та керівників еколого-натуралістичних гуртків, клубів, творчих об'єднань закладів-учасників Проєкту «Екологічний кластер «Eco WorldKids»: створюємо ефективний екологічний простір»;	лютий 2019 року	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»

Практичний	<p>-розробка інструктивно-методичного забезпечення щодо змісту, форм і методів організації екологічної освіти і виховання в рамках Проєкту;</p> <p>-висвітлення освітньої діяльності з дітьми, учнівською молоддю в засобах масової інформації, на сайтах закладів освіти, місцевих органів управління освітою, Інтернет-ресурсах;</p> <p>-проведення моніторингу процесу удосконалення змісту, форм і методів організації екологічної освіти і виховання в рамках Проєкту;</p> <p>- організація партнерської взаємодії закладів-учасників Проєкту (заходи за окремим планом) «Жити в стилі «ЕКО»!»</p>	квітень 2019 року – листопад 2019 року	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини», заклади загальної середньої та позашкільної освіти-учасники Проєкту
	<p>- Освітній івент для учасників проєкту «Екологічний кластер «EcoWorldKids»: «Природотерапія в ландшафтному саду: педагогічні ідеї»</p>	травень 2019 року	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини», Дитячий естетико-натуралістичний центр «Камелія»

	-Вебінар для керівників екологічних гуртків в рамках проекту «ЕкоWorldKids»: «GLOBE – територія успіху»	жовтень 2019 року	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини», ОЗОНЗ «Жоравський НВК «ЗОШ І-ІІІ ст. – ДНЗ (ясла-садок)
Підсумковий	-проведення обласного підсумкового заходу; -підведення підсумків роботи за Проектом; -узагальнення та оформлення матеріалів із реалізації Проекту; -презентація результатів проектної діяльності, висвітлення регіонального досвіду у фахових виданнях, засобах масової інформації, Інтернет-ресурсах.	листопад 2019 року - травень 2021 року	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини», заклади загальної середньої та позашкільної освіти-учасники Проекту

III. Результати проекту

- популяризація екологічної освіти і виховання дітей та учнівської молоді Київської області;
- формування екологічно свідомої особистості з активною громадською позицією;
- вироблення екологічного стилю мислення, екологічної культури підростаючого покоління;
- залучення до обговорення і дослідження проблем довкілля, до пошуку і вивчення ініціатив обдарованих дітей і підлітків;
- реалізація принципів педагогіки партнерства, яка може бути реалізована саме в нестандартних умовах навчання;

- розширення мережі гуртків еколого-натуралістичного спрямування;
- створення нового формату освітнього простору.

IV. Команда проєкту

- Департамент освіти і науки Київської обласної державної адміністрації;
- Національний еколого-натуралістичний центр учнівської молоді;
- КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини».

V. Цільові аудиторії

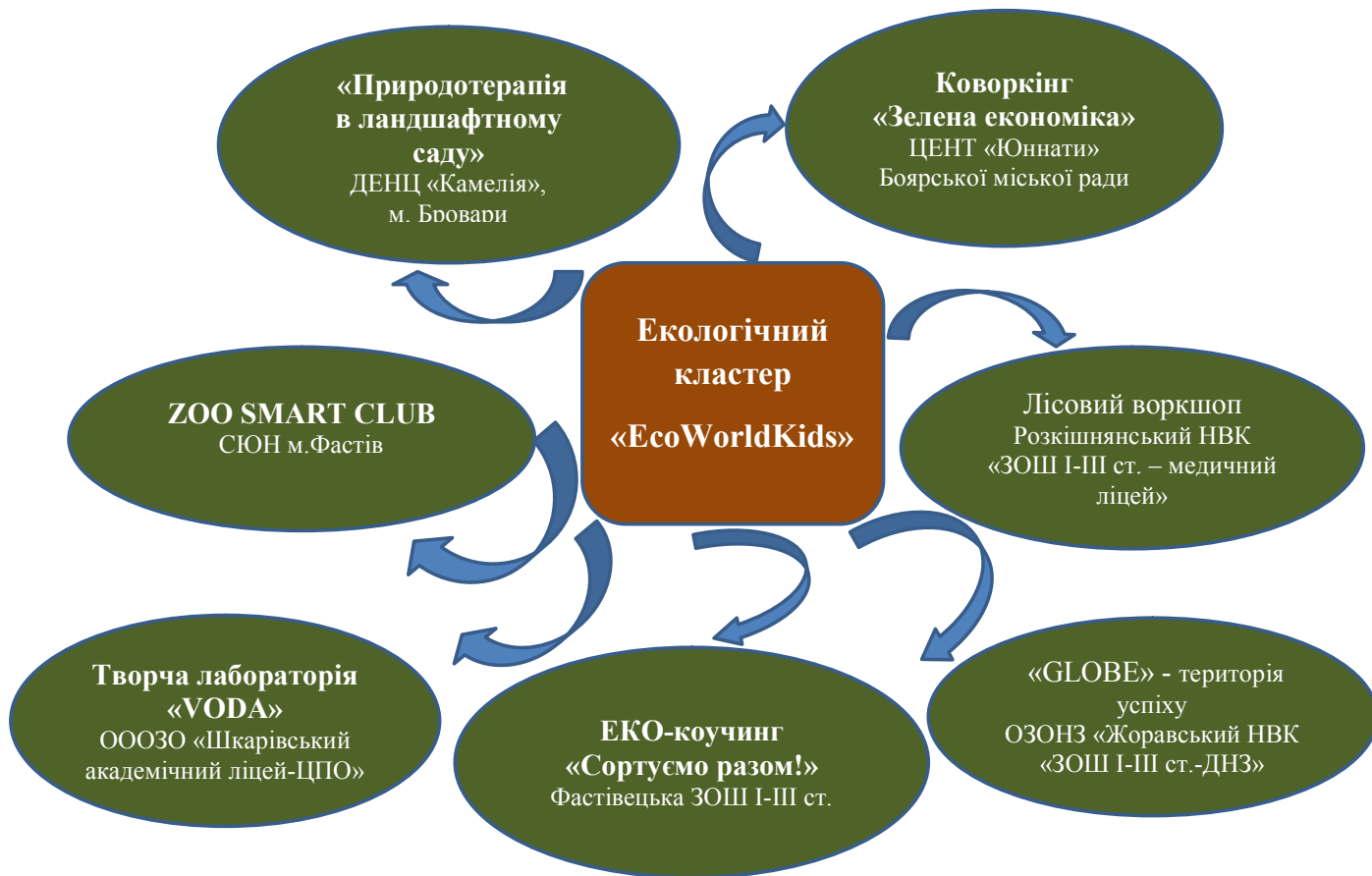
Вихованці закладів позашкільної освіти та учні закладів загальної середньої освіти Київської області:

- Дитячий естетико-натуралістичний центр «Камелія» м. Бровари – **проєкт «Природотерапія в ландшафтному саду»;**
- Центр еколого-натуралістичної творчості «Юннати» Боярської міської ради – **проєкт «Коворкінг «Зелена економіка»;**
- Фастівська станція юних натуралістів Фастівської міської ради – **проєкт «ZOO SMART CLUB»;**
- Розкішнянський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітня школа I-III – медичний ліцей», КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини» – **проєкт «Лісовий воркшоп»;**
- ООЗО «Шкарівський академічний ліцей – центр позашкільної освіти» Білоцерківської районної ради – **проєкт «Творча лабораторія «VODA»;**
- ОЗОНЗ «Жоравський НВК «ЗОШ I-III ступенів-ДНЗ (ясла-садок)» Яготинської районної ради, КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини» – **проєкт «GLOBE» - територія успіху».**
- Фастівецький заклад загальної середньої освіти I-III ст. – **проєкт «ЕКО-коучинг «Сортуємо разом».**

VI. Управління проектом та проєктні ризики

SWOT-АНАЛІЗ обласного освітнього соціально-екологічного проєкту «Екологічний кластер «EcoWorldKids»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ефективна система формування людського потенціалу (команди). ✓ Багаторічний позитивний досвід у реалізації соціально-екологічних проєктів. ✓ Розгалужена мережа закладів позашкільної освіти, гуртків еколого-натуралістичного напрямку. ✓ Професіоналізм педагогів-учасників проєкту. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Недооцінка людського потенціалу. ✓ Недостатня поінформованість населення про впровадження та реалізацію проєкту. ✓ Недостатнє ресурсне забезпечення.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Мобільність, гнучкість, доступність позашкільної освіти. ✓ Висока якість позашкільної освіти еколого-натуралістичного напрямку. ✓ Швидке реагування на соціальне замовлення. ✓ Широкі можливості для розвитку та реалізації особистості (педагогів та вихованців – учасників проєкту). ✓ Широкі можливості для залучення різних верств населення для реалізації проєкту. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Втрата державного контролю над охороною природних ресурсів. ✓ Не підтримка проєкту органами місцевого самоврядування. ✓ Недостатнє охоплення населення для реалізації проєкту.



СХЕМА

взаємодія закладів позашкільної освіти із закладами загальної середньої освіти області



Фінансування Проєкту

Фінансове забезпечення реалізації обласного освітнього соціально-екологічного проєкту «ЕкоWorldKids» здійснюється на основі сучасної державної політики в галузі освіти та основних напрямів діяльності закладів загальної середньої та позашкільної освіти. Джерелами фінансування є видатки, виділені місцевими бюджетами, а також залучені кошти, що не суперечить чинному законодавству України.

Обласний творчий арт-проєкт «Розмалюємо Київщину - від сірості до яскравості»

Ольга Нижник,
*завідувач організаційно-масового відділу
КЗ КОР «Центр творчості
дітей та юнацтва Київщини»*

I. Опис проєкту

На теперішньому етапі розвитку суспільства світова тенденція визначає сучасне мистецтво як соціально критичне. Для України інноваційність contemporary art полягає у мистецтві контексту, формі, засобах виразності та способах репрезентації, які не регламентуються суспільством. Тому, наразі необхідним є створення публічного мистецького простору (арт-кластера) в закладах позашкільної освіти, в межах якого діти і учнівська молодь почнуть вільно творити сучасне актуальне мистецтво – один із найбільш просунутих механізмів формування позитивного іміджу закладу, району, міста, ОТГ на державному рівні.

II. Мета, цілі та завдання проєкту

Мета проєкту – створити публічний мистецький простір в закладах позашкільної освіти і за допомогою мистецтва привернути увагу дітей й учнівської молоді до соціально значущих тем.

Завдання проєкту:

- популяризувати сучасне мистецтво на Київщині через розміщення його в публічному просторі;
- надати можливості учасникам арт-проєкту розкрити в собі нові здібності й дати поштовх до творчого самовираження;
- визначити найбільш оптимальні місця для осучаснення в межах закладу освіти району, міста, ОТГ;
- активізувати місцеву громаду, залучивши художників-волонтерів та асистентів до участі в арт-проєкті у якості консультантів;
- сформувати позитивний імідж закладів, району, міста, ОТГ на державному рівні;
- популяризувати благодійництво серед дітей та учнівської молоді на Київщині.

Шляхи реалізації проєкту:

№ п/п	Зміст роботи	Термін виконання	Відповідальний
I. Підготовчий етап			
1.	Формування творчої ініціативної групи реалізації арт-проєкту	січень-лютий 2020 року	КЗ КОР «ЦТДЮК»
2.	Розробка інформаційно-методичних рекомендацій щодо організації та проведення заходів арт-проєкту	січень-лютий 2020 року	КЗ КОР «ЦТДЮК»
3.	Координація дій учасників арт-проєктів	березень 2020 року	КЗ КОР «ЦТДЮК»
4.	Залучення педагогів ЗПО, батьків, громадських організацій, партнерів до організаційної роботи над проєктом	протягом реалізації проєкту	КЗ КОР «ЦТДЮК», ЗПО
5.	Внесення заходів щодо реалізації проєкту до річного плану роботи КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»	січень-лютий 2020 року	КЗ КОР «ЦТДЮК», ЗПО

II. Організаційно-практичний етап – робота над реалізацією проєктів

1.	Проект «Стрім-арт» – за допомогою образотворчого мистецтва привернути увагу до суспільно значущих проблем, до мистецтва: розпис у власне українському етнічному стилі громадських місць (мурали, зупинки, під'їзди, доріжки, люки тощо)	вересень- травень поточного року	КЗ «ЦТДЮК», ЗПО	КОР
2.	Проект «Еко-арт» – за допомогою образотворчого мистецтва привернути увагу до екологічних проблем: створення із сміття, уламків, всього, що людство відправляє на звалище, тематичних гігантських інсталяцій, об'єктів рельєфу, творів дитячого мистецтва	вересень- травень поточного року	КЗ «ЦТДЮК», ЗПО	КОР
3.	Проект «Брендинг» – розробка власного стилю, формування іміджу гуртка чи закладу, що відрізняє серед конкурентів: логотипи, емблеми, гасла, славні, стяги, візитки, флаєри, банери, фотозони, сайти, сторінки у соціальних мережах тощо	вересень- травень поточного року	КЗ «ЦТДЮК», ЗПО	КОР
4.	Проект «Артснейс» – створення культурного простору в закладі освіти: арт-кімнати, музеї, світлиці, виставкові зали, тематичні куточки, кабінети гурткової роботи тощо	вересень- травень поточного року	КЗ «ЦТДЮК», ЗПО	КОР
5.	Проект «Made in Kyiv region» – розробка положення про	листопад поточного року	КЗ «ЦТДЮК», ЗПО	КОР

	проведення обласного конкурсу юних художників-ілюстраторів		
6.	Проект «Гордість землі Київської» – створення арт-карти Київської області з метою популяризації історико-культурної спадщини Київщини засобами образотворчого мистецтва	протягом 2023 року	КЗ КОР «ЦТДЮК», ЗПО
III. Підсумковий етап:			
1.	Моніторинг успішності реалізації проєкту	березень-квітень 2023 року	КЗ КОР «ЦТДЮК», ЗПО
2.	Створення арт-кластерів у закладах позашкільної освіти	березень-квітень 2023 року	КЗ КОР «ЦТДЮК», ЗПО
3.	Розробка методичних рекомендацій щодо вдосконалення творчого процесу втілення проєкту	березень-квітень 2023 року	КЗ КОР «ЦТДЮК», ЗПО
4.	Створення тематичної рубрики на сайті КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»	березень-квітень 2023 року	КЗ КОР «ЦТДЮК», ЗПО
5.	Висвітлення підсумків обласних масових заходів у інформаційних джерелах	кожного місяця поточного року	КЗ КОР «ЦТДЮК», ЗПО

Заходи реалізації проєкту – арт-майстер-класи; мистецький челендж «Великі художники Київщини»; обласні виставки-конкурси «Об'єднаймося ж, брати мої!», «Чарівна палітра», «Арт-факторія», «Знай і люби свій край», «Український сувенір», «Новорічна композиція», «Космічні фантазії»; презентація публічного мистецького простору (арт-кластера) в закладі позашкільної освіти; майстерня монументального живопису; пленер «Квітуча Київщина»; екскурсії до місць творчості українських мисткинь – Катерини Білокур, Марії Приймаченко;

виставка-презентація робіт художників-ілюстраторів «Made in Kyiv region».

Фінансування проєкту – фінансове забезпечення реалізації проєкту здійснюється на основі сучасної державної політики в галузі освіти та основних напрямів діяльності закладів загальної середньої та позашкільної освіти. Джерелами фінансування є видатки, виділені місцевими бюджетами, а також залучені кошти, що не суперечить чинному законодавству України.

III. Результати проєкту

Створення арт-кластерів та необхідних умов для його розвитку в кожному закладі позашкільної освіти Київської області. Виготовлення арт-карти Київської області з метою популяризації історико-культурної спадщини Київщини засобами образотворчого мистецтва (розмір 3 м x 4 м).

IV. Команда проєкту

- Департамент освіти і науки Київської обласної державної адміністрації;
- Комунальний заклад Київської обласної ради «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»;
- Місцеві органи самоврядування;
- Місцеві органи управління освітою;
- Заклади позашкільної освіти області;
- Органи учнівського самоврядування міст, районів, ОТГ;
- Міські та районні будинки культури, школи мистецтв;
- Громадські організації, представники ЗМІ, приватні особи.

V. Цільові аудиторії

Вихованці гуртків образотворчого та декоративно-ужиткового мистецтва закладів позашкільної освіти Київської області.

VI. Терміни проведення проєкту

Арт-проєкт розрахований на три роки та реалізується протягом 2020-2023 років.

VII. Управління проєктом та проєктні ризики

Внутрішні сильні сторони проєкту:

- наявність студій образотворчого мистецтва у закладах позашкільної освіти;
- високий рівень кваліфікації керівників студій образотворчого мистецтва закладів позашкільної освіти;
- запровадження ключових реформ Нової української школи;
- співпраця з органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями;
- наявність програмно-методичного забезпечення гуртків;
- можливість навчання педагогічного складу в рамках реалізації проєкту;
- можливість визначення напряму роботи над проєктом з урахуванням профілів закладів позашкільної освіти, вікових особливостей дітей та учнівської молоді, особливостей регіону й населеного пункту.

Внутрішні слабкі сторони проєкту:

- відсутність бажання змінювати та створювати щось нове, удосконалюватись;
- відсутність студій образотворчого мистецтва у профільних закладах позашкільної освіти;
- відсутність мотивації до підвищення професійної діяльності педагогічного складу, чітко вираженої стратегії в реалізації проєкту.

Потенційні зовнішні сприятливі можливості проєкту:

- залучення значної кількості дітей та учнівської молоді в заходах реалізації проєкту;
- сприятлива соціальна та культурна обстановка;
- доступність необхідних ресурсів для реалізації проєкту;
- використання досвіду інших країн;
- можливості реалізації творчого потенціалу керівників та вихованців гуртків.

Потенційні зовнішні загрози проєкту:

- несприятлива політична та економічна ситуація в державі;
- недостатнє фінансування проєкту;
- неурегульованість дій з органами місцевого самоврядування;
- поява вандалізму та молодіжних агресивних субкультур у населеному пункті;
- наявність учасників проєкту, діяльність і заходи реалізації проєкту низької якості;
- несприятливі погодні умови.

Обласний інтерактивний освітній проєкт «Медіапростір «Виховуємо патріотів»

Ірина Личак,
*завідувач відділу спортивного
туризму та краєзнавства
КЗ КОР «Центр творчості
дітей та юнацтва Київщини»*

Опис Проєкту

Суспільні та державотворчі процеси в Україні зумовлюють необхідність актуалізувати роботу щодо виховання національно свідомих громадян, патріотів своєї Батьківщини, спадкоємців і продовжувачів національно-патріотичних традицій. Відповідно до завдань, що постали перед країною, необхідно переглянути практику виховної роботи підростаючого покоління, оновити її форми та методiku відповідно до тенденцій у сучасному суспільстві. Крім того, сьогодні у світовому інформаційному просторі спостерігаються й інші суттєві зміни: щодня в наше життя входять нові технології, що прагнуть налагодити ефективну комунікацію, сприяти тому, щоб люди вільно обмінювалися цікавою та корисною інформацією.

Інтерактивний освітній Проєкт «Медіапростір «Виховуємо патріотів» дасть можливість поєднати потенціал сучасних інформаційних технологій та актуальних форм і методів виховної

роботи, дослідницької діяльності, активізувати краєзнавчу та пошукову роботу серед дітей та учнівської молоді, стимулювати творчий пошук юних дослідників-краєзнавців. Проєкт має довготривалу перспективу.

Термін реалізації Проєкту: 1 січня 2020 року – 1 січня 2026 року

Характеристика Проєкту:

- за кінцевим результатом: освітній;
- за кількістю учасників: масовий;
- за тривалістю: довготривалий;
- за характером контактів: зовнішній.

Фінансове забезпечення реалізації Проєкту здійснюється на основі сучасної державної політики в галузі освіти та основних напрямів діяльності закладів освіти. Джерелами фінансування є видатки, виділені місцевими бюджетами, а також залучені кошти, що не суперечить чинному законодавству України.

Нормативно-правова база:

- Закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту», «Про молодіжні та дитячі громадські організації», «Про захист суспільної моралі»;
- Закон України «Про правовий статус та вшанування пам'яті борців за незалежність України у ХХ столітті»
- Закон України «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні»
- Указ Президента України від 18.05.2019 № 286/2019 «Про Стратегію національно-патріотичного виховання»;
- Указ Президента України від 13.11.2014 № 872 «Про День Гідності та Свободи»;
- Указ Президента України від 13.11.2014 № 871 «Про День Соборності України»;
- Указ Президента України від 14.10.2014 № 806 «Про День захисника України»;

- Указ Президента України від 24.09.2014 № 744 «Про невідкладні заходи щодо захисту України та зміцнення її обороноздатності»;
- розпорядження КМУ від 18.10.2017 №743-р «Про затвердження плану дій щодо реалізації Стратегії національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2017-2020 роки»;
- постанова Верховної Ради України 12 травня 2015 року № 373-VIII «Про вшанування героїв АТО та вдосконалення національно-патріотичного виховання дітей та молоді»;
- наказ Міністерства освіти і науки України від 29.07.2019 № 1038 «Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 16.06.2015 №641«Про затвердження Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді, Заходів щодо реалізації Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді та методичних рекомендацій щодо національно-патріотичного виховання у загальноосвітніх навчальних закладах»;
- лист Міністерства освіти і науки України від 16.08.2019 № 1/9-523 «Про національно-патріотичне виховання у закладах освіти у 2019/2020 навчальному році»;
- наказ департаменту освіти і науки Київської обласної державної адміністрації від 02 грудня 2014 року №343 «Про подальше вдосконалення системи національно-патріотичного виховання дітей, учнівської та студентської молоді в навчальних закладах Київської області»;
- наказ департаменту освіти і науки Київської обласної державної адміністрації від 19 серпня 2015 року №218 «Про посилення виховного потенціалу позашкільних навчальних закладів щодо формування патріотів України засобами туристсько-краєзнавчої роботи».

Мета, цілі та завдання Проекту

Метою Проекту є виховання у дітей та учнівської молоді почуття патріотизму шляхом їх залучення до створення актуальних і змістовних ресурсів інформації, творчої, пошукової роботи дітей, запровадження інноваційних методів освіти, використання інтерактивних технологій, цифрових освітніх

ресурсів з метою підвищення мотивації, зацікавленості учнів до занять та виведення освітнього процесу на новий якісний рівень.

Завдання полягають в формуванні національної свідомості та виховання патріотизму в дітей та учнівської молоді Київщини, забезпечення духовної єдності поколінь; оволодінні дітьми та молоддю практичними навичками пошукової та дослідницької роботи; створенні інтерактивного простору для розвитку інтелектуального, творчого потенціалу учнів; підтримці інноваційних методів освіти, використання сучасних розвиваючих технологій в освітньому процесі; створенні в результаті дослідницької, пошукової, творчої діяльності учасників проекту різноманітних інформаційних ресурсів про (віртуальні екскурсії, репортажі, інтерактивні карти, рубрики на сайтах, відео презентації, інформаційні буклети тощо); розширенні форм співпраці із органами влади, громадськими організаціями, науково-освітніми установами; організації виховної роботи та змістовного дозвілля дітей та учнівської навчальних закладів області, активізація соціальної активності підростаючого покоління.

Заходи з реалізації Проєкту

Організаційний етап:

- розробка Проєкту, підготовка інформаційних, інструктивно-методичних матеріалів;
- проведення організаційних обласних методико-педагогічних заходів щодо реалізації Проєкту;
- визначення ресурсів (матеріально-технічних, фінансових, кадрових) для забезпечення реалізації Проєкту.

Практичний етап:

- створення робочої групи з реалізації Проєкту в області;
- розробка та дизайн банера;
- розробка тематичних рубрик та підрубрик;
- підготовка методичних рекомендації щодо наповнення рубрик відповідною інформацією;
- створення робочих груп з реалізації Проєкту у районах, містах, ОТГ;

- відпрацювання на місцях алгоритму дій щодо наповнення рубрик відповідною інформацією.

Результати Проєкту

- створення інтерактивного простору для розвитку інтелектуального, творчого потенціалу учнів;
- використання інтерактивних технологій, цифрових освітніх ресурсів з метою підвищення мотивації та зацікавленості учнів в освітньому процесі, активізації колективних форм роботи;
- виготовлення інтерактивних карт області за напрямками роботи.
 - перспективні наслідки реалізації Проєкту:
 - максимальна реалізація потенціалу інформаційних технологій в навчальному процесі;
 - підвищення якості освіти, виведення процесу навчання у закладах на якісно новий рівень;
 - залучення дітей та учнівської молоді до науково-дослідницької діяльності; розповсюдження досвіду роботи з сучасними розвиваючими технологіями в закладах освіти області.

Команда Проєкту

Організаційно-управлінське забезпечення здійснює департамент освіти і науки Київської обласної державної адміністрації. Розробником і координатором проєкту є КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини».

Цільові аудиторії

Реалізацію завдань проєкту забезпечують загальноосвітні, позашкільні, професійно-технічні заклади освіти, заклади освіти обласної комунальної власності із залученням представників громадських організацій, місцевих органів державної виконавчої влади, місцевого самоврядування.

VI. Проектні ризики

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ефективна система формування людського потенціалу (команди). ✓ Багаторічний позитивний досвід у реалізації патріотичних проєктів. ✓ Розгалужена мережа закладів позашкільної освіти, гуртків туристсько-красназничого та військово-патріотичного напрямів. ✓ Професіоналізм педагогів-учасників проєкту. ✓ Наявність об'єктів дослідження на території Київської області. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Недостатня поінформованість населення про впровадження та реалізацію проєкту. ✓ Недостатнє ресурсне забезпечення.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Мобільність, гнучкість, доступність позашкільної освіти. ✓ Висока якість позашкільної освіти військово-патріотичного та туристсько-красназничого напрямів. ✓ Швидке реагування на соціальне замовлення. ✓ Широкі можливості для розвитку та реалізації особистості (педагогів та вихованців – учасників проєкту). ✓ Широкі можливості для залучення різних верств населення для реалізації проєкту. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Не підтримка проєкту органами місцевого самоврядування. ✓ Недостатнє охоплення населення для реалізації проєкту.

Обласний освітній проєкт
«STEM/STEAM – створюємо сучасний освітній простір»

*Людмила Карлінська,
завідувач відділу
науково-технічної творчості
КЗ КОР «Центр творчості
дітей та юнацтва Київщини»*

Опис Проєкту

У сучасних соціально-економічних умовах швидко змінюється суспільне життя, що своєю чергою передбачає постійне і неперервне вдосконалення системи освіти та її складових. Нині педагоги працюють в умовах нової моделі освіти, реалізації концепції «Нова українська школа», запровадження нових підходів, зокрема STEM/STEAM-освіти. Педагог повинен працювати на майбутнє, випереджати свій час, що вимагає удосконалення фахової майстерності, постійного аналізу педагогічної діяльності та внесення коректив відповідно до соціальних запитів.

Провідною ідеєю обласного освітнього проєкту (далі – Проєкт) «Лабораторія інноваційних технологій для керівників гуртків науково-технічної творчості в закладах позашкільної освіти «STEM/STEAM-освіта: створюємо сучасний освітній простір» є система навчання STEM/STEAM (Science-наука, Technology-технологія, Engineering-інженерія, Mathematics-математика, Art-мистецтво), завдяки якій діти під час занять у гуртку розвивають творче та критичне мислення, наукову та технічну грамотність, вчать вирішувати поставлені задачі, стають новаторами, винахідниками. Завдання сучасних педагогів створювати такий освітній простір, в якому здійснюється формування у дітей та підлітків відповідальної, соціально-активної, громадсько-патріотичної життєвої позиції, проведення просвітницько-профорієнтаційної роботи, яка мотивує дітей до вступу на природничі, інженерні та творчі спеціальності.

Упровадження в освітній процес методичних рішень STEM/STEAM -освіти дозволить сформувати у сучасної дитини

уміння побачити проблему, поставити дослідницьке запитання і передбачити шляхи його вирішення, вміння відстоювати свою позицію, допоможе їй відійти від шаблону. Майбутнє сучасного світу – за технологіями, а майбутнє технологій – за педагогами нового формату, які можуть повести дітей за собою, розширивши їхній кругозір до безкінечності. Освіта має продукувати індивідів, здатних забезпечити прискорене економічне зростання і культурний розвиток країни, свідомих, суспільно активних громадян, конкурентоспроможних на європейському і світових ринках праці.

Нормативно-правова база

- Запровадження STEM/STEAM-технологій здійснюється відповідно до:
 - Законів України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту»;
 - Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 року № 988-р;
 - Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р;
 - Положення про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 07 листопада 2000 року № 522, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 26 грудня 2000 р за № 946/5167 (у редакції наказу Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 30 листопада 2012 року № 1352).

Мета Проєкту: моделювання сучасного інформаційного освітнього простору закладів позашкільної освіти, формування конкурентноспроможної особистості зі сформованим світоглядом і активною громадською позицією.

Завдання Проєкту:

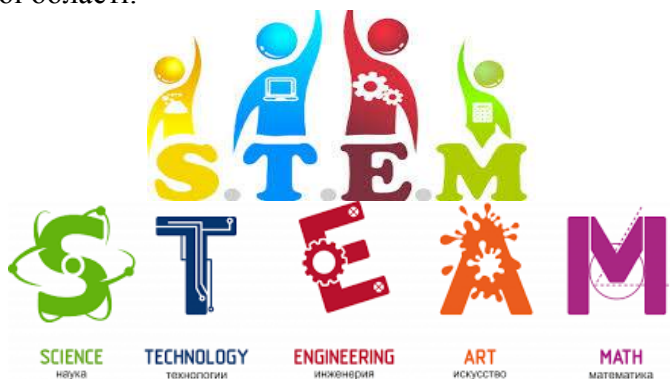
- Упровадження STEM/STEAM-освіти в закладах позашкільної освіти області шляхом запровадження наскрізного навчання.
- Створення педагогічних умов для здобуття вихованцями досвіду проєктної діяльності шляхом запровадження інноваційних, ігрових технологій STEM-навчання.
- Оновлення матеріально-технічної бази STEM/ STEAM – лабораторій.
- Організація та проведення освітніх заходів, спрямованих на популяризацію STEM/STEAM-освіти.
- Роширення здобутків у галузі STEM/STEAM-освіти шляхом презентацій під час освітніх заходів різного рівня.
- Розширення форм співпраці із науково-освітніми установами.

Команда Проєкту:

- департамент освіти і науки Київської обласної державної адміністрації;
- КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»;
- місцеві органи управління освітою.

Цільова аудиторія Проєкту

Вихованці та педагоги закладів позашкільної освіти Київської області.



Освітні платформи для реалізації Проєкту:

Платформа I. «STEM/STEAM - підходи в організації сучасного освітнього простору закладів позашкільної освіти»

Локація 1: Комунальний заклад Фастівської міської ради «Фастівський центр позашкільної роботи»

Керівники:

Г. Майданюк, директор Комунальний заклад Фастівської міської ради «Фастівський центр позашкільної роботи»

Н. Москаленко, заступник директора Комунальний заклад Фастівської міської ради «Фастівський центр позашкільної роботи».

Локація 2: Кагарлицький районний центр дитячої та юнацької творчості

Т. Василюк, директор Кагарлицького районного центру дитячої та юнацької творчості.

С. Неграш, керівник гуртка «Комп'ютерний геній» Кагарлицького районного центру дитячої та юнацької творчості.

Платформа II. «Впровадження освітньої робототехніки: розвиток ключових компетентностей»

Локація 1: Бориспільський міський центр технічної творчості «Евріка»;

Керівники:

О. Дузь, заступник директора Бориспільського міського центру технічної творчості «Евріка».

І. Назімов, керівник творчої лабораторії робототехніки, керівник гуртка «Робототехніка» Бориспільського міського центру технічної творчості «Евріка».

Локація 2: Обухівський міський центр дитячої та юнацької творчості «Романтик».

Л. Антонова, директор Обухівського міського центру дитячої та юнацької творчості «Романтик»;

А. Пітерцева, керівник гуртка «Робот» Обухівського міського центру дитячої та юнацької творчості «Романтик».

Платформа III. «Залучення дітей та учнівської молоді в STEM: спектр нових можливостей»

Локація: Комунальний заклад Київської обласної ради «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини», Білоцерківська спеціалізована школа I-III ступенів №12 з поглибленим вивченням інформаційних технологій

Керівники:

Л. Карлінська – завідувач відділу науково-технічної творчості Комунального закладу Київської обласної ради «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»;

В. Мимренко – керівник обласного методичного об'єднання, керівник гуртка «Офісні технології» Комунального закладу Київської обласної ради «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»;

О. Журибеда – керівник гуртка «Основи веб-технологій» Комунального закладу Київської обласної ради «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини».

Термін реалізації Проєкту

жовтень 2019 р. – грудень 2024 р.

Характеристика Проєкту

- за кінцевим результатом: освітній;
- за кількістю учасників: масовий;
- за тривалістю: довготривалий;
- за характером контактів: зовнішній.

Партнери Проєкту: місцеві органи самоврядування; місцеві органи управління освітою; заклади позашкільної освіти області; громадські організації; заклади вищої освіти тощо.

Етапи реалізації Проєкту:

№ п/п	Зміст роботи	Термін виконання	Відповідальний
I. Підготовчий етап			
1.	Формування творчої групи щодо реалізації Проєкту	жовтень 2019 р.	заклади позашкільної освіти області, КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
2.	Залучення громадських організацій, недержавних організацій, місцевих органів управління освітою щодо матеріально-технічного забезпечення закладів позашкільної освіти	протягом реалізації Проєкту	заклади позашкільної освіти області, КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
3.	Організаційно-методичний супровід втілення Проєкту	жовтень-листопад 2019 р.	заклади позашкільної освіти області, КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
4.	Створення освітніх платформ з питань реалізації Проєкту	жовтень 2019 р.	заклади позашкільної освіти області, КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
5.	Організація нового формату освітнього простору: відкриття гуртків «Робос», «LEGO», «Робознавці», «Maker», «Dron», «Програмування і 3D технології»), STEM/STEAM-лабораторій, освітніх хабів	жовтень 2019 р.	заклади позашкільної освіти області, КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»

II. Організаційно-практичний етап			
1.	Презентація освітнього Проєкту та його освітніх платформ	листопад 2019 р.	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
2.	Розроблення та апробація навчальних програм для здійснення освітнього процесу в новостворених гуртках	протягом реалізації Проєкту	заклади позашкільної освіти області, КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
3.	Ресурсне забезпечення Проєкту	протягом реалізації Проєкту	заклади позашкільної освіти області, КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
4.	Координація діяльності освітніх платформ Проєкту: «STEM/STEAM-підходи в організації сучасного освітнього простору закладів позашкільної освіти»; «Впровадження освітньої робототехніки: розвиток ключових компетентностей»; «Залучення дітей та учнівської молоді в STEM/STEAM: спектр нових можливостей»	протягом реалізації Проєкту	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
5.	Колсантиг для учасників Проєкту з питання впровадження освітнього проєкту та внесення корективів	2020-2024 роки	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
6.	Проведення освітніх заходів, спрямованих на популяризацію STEM/STEAM-освіти	протягом реалізації Проєкту	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»

7.	Залучення вихованців гуртків закладів позашкільної освіти до участі в обласних та всеукраїнських заходах	протягом реалізації Проєкту	заклади позашкільної освіти області, КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
III. Підсумковий етап:			
1.	Моніторинг успішності реалізації Проєкту	2023-2024 роки	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
2.	Корекція виявлення недоліків	2023-2024 роки	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
3.	Створення інформаційно-методичної бази Проєкту	протягом реалізації Проєкту	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
4.	Висвітлення діяльності STEM/STEAM-лабораторій на сайті КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»	протягом реалізації Проєкту	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»

Індикатори досягнення цілей :

- створення учасниками Проєкту STEM/STEAM-лабораторій; освітніх хабів;
- сформована ефективна співпраця педагогів закладів позашкільної освіти з центрами STEM/STEAM освіти, Інститутом модернізації змісту освіти Міністерства освіти і науки України, регіональними центрами зайнятості;
- професійний розвиток педагогів закладів позашкільної освіти шляхом проведення коуч-студії для керівників гуртків інформаційно-технічного профілю науково-технічної творчості; коворкінг-лабораторії для керівників гуртків спортивно-технічного профілів та художньо-технічного профілю науково-технічної творчості.
- професійний розвиток педагогів закладів позашкільної освіти шляхом участі у конкурсі «Краща - STEM/STEAM публікація»;

➤ розроблення учасниками Проєкту інтерактивних моделей, проєктів для підприємницької діяльності; участь вихованців гуртків у обласному фестивалі «Maker» в рамках обласної виставки «Наш пошук і творчість, тобі – Україно!», обласному конкурсі інформаційних технологій «І батл», челенджі «Запусти літак» тощо;

➤ участь вихованців гуртків закладів позашкільної освіти області у науково-технічній виставці-конкурсі молодіжних інноваційних проєктів «Майбутнє України», всеукраїнському конкурсі з інформаційних технологій для дітей та молоді «ITalent», фестивалі-стартапі «Class ідея», всеукраїнському конкурсі Intel Techno Ukraine, всеукраїнських змаганнях «Роботрафік» тощо.

Фінансування Проєкту

Фінансове забезпечення реалізації обласного Проєкту здійснюється на основі сучасної державної політики в галузі освіти та основних напрямів діяльності закладів загальної середньої та позашкільної освіти. Джерелами фінансування є видатки, виділені місцевими бюджетами, а також залучені кошти, що не суперечить чинному законодавству України.

Очікувані результати:

➤ організація сучасного освітнього середовища в закладах позашкільної освіти для запровадження інноваційних методик STEM-навчання;

➤ створення STEM/STEAM-лабораторій, освітніх хабів ;

➤ розвиток мережі гуртків «Робототехніка», «LEGO», «Робознавці», «Maker», «Dron», «Програмування і 3D технології»;

➤ організація нового формату освітнього простору шляхом створення вихованцями інтерактивних моделей, власних проєктів для підприємницької діяльності.

Перспективні наслідки реалізації Проєкту:

➤ впровадження інноваційної діяльності в закладах освіти області;

- залучення дітей та учнівської молоді до науково-дослідницької діяльності;
- створення інтеграційного профорієнтаційного простору.

Управління проектом та проектні ризики
SWOT-АНАЛІЗ обласного освітнього проекту
«STEM/ STEAM -- створюємо сучасний освітній простір»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ефективна система формування творчої команди щодо реалізації етапів Проекту. ✓ Професіоналізм педагогів – учасників Проекту. ✓ Попит на інновації і замовлення на позашкільну освіту науково-технічного спрямування у батьків та їхніх дітей. ✓ Різноманітність програм інформаційно-технічного напрямку науково-технічної творчості. ✓ Високі досягнення вихованців на всеукраїнському та міжнародному рівнях. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Недостатнє ресурсне забезпечення. ✓ Слабка система перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогів інформаційно-технічного профілю науково-технічної творчості. ✓ Недостатня розгалуженість мережі гуртків науково-технічної творчості. ✓ Обмеженість у інформації для педагогів, батьків щодо впровадження та реалізації Проекту.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Мобільність, гнучкість, доступність позашкільної освіти науково-технічного спрямування. ✓ Висока якість освітнього процесу в гуртках інформаційно-технічного напрямку науково-технічної творчості позашкільної освіти. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Відсутність фінансування позашкільної освіти за рахунок державного або місцевих бюджетів, бюджетів недержавних організацій. ✓ Відсутність професійно компетентних керівників інформаційно-технічного напрямку науково-технічної творчості позашкільної освіти.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Швидке реагування на запити батьків та їхніх дітей. ✓ Широкі можливості для професійного розвитку особистості та її само реалізації. ✓ Максимальне охоплення дітей науково-технічною творчістю позашкільної освіти для реалізації Проєкту. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Закриття або перепрофілювання гуртків інформаційно-технічного напрямку науково-технічної творчості закладів позашкільної освіти. ✓ Недостатнє охоплення дітей позашкільною освітою для реалізації Проєкту. ✓ Неможливість оновлювати матеріально-технічну базу STEM/ STEAM - лабораторій.
--	---

**Обласний соціально-освітній проєкт
«Світ позашкілля для особливої дитини»**

*Людмила Шевченко,
заступник директора
з навчально-методичної роботи
КЗ КОР «Центр творчості
дітей та юнацтва Київщини»*

Усі діти, незалежно від наявних відмінностей між ними,
мають право отримувати знання разом з іншими
Саламанська декларація

I. Актуальність проєкту

Однією з основних тенденцій сучасної державної політики є толерантне ставлення до осіб з особливими потребами.

Принцип урахування інтересів дитини покладено в основу організації інклюзивного навчання та виховання, адже забезпечення таким дітям доступу до якісної освіти – це основа для інтеграції їх у суспільство.

Інклюзія передбачає глобальні зміни. Це процес, спрямований на перетворення закладів освіти у такий освітній простір, який стимулює і підтримує не тільки дітей, але й їхніх

батьків, згуртовує громаду. Це нова філософія навчання, яка має враховувати потреби кожної дитини.

На жаль, кількість дітей із захворюваннями різних нозологій, які призводять до порушень у розвитку, з кожним роком зростає, у тому числі й на Київщині. Тому створення сприятливих соціокультурних, соціально-педагогічних умов для соціальної інтеграції дітей з особливими освітніми потребами є одним з актуальних аспектів. У вирішенні зазначених завдань беруть участь різні освітні ланки, зокрема і позашкільна освіта.

Одним із пріоритетів КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини» є включення дітей з особливими освітніми потребами у позашкільний творчий простір.

Законом України «Про позашкільну освіту» серед напрямів позашкільної освіти визначено соціально-реабілітаційний напрям, який забезпечує соціальне становлення та розвиток інтересів, здібностей, потреб у самореалізації дітей, організацію їхнього змістовного дозвілля та відпочинку. Водночас діти вище зазначеної категорії можуть відвідувати гуртки художньо-естетичного, оздоровчого, гуманітарного, еколого-натуралістичного, науково-технічного напрямів позашкільної освіти. У такому контексті можливо говорити про залучення дітей та молоді з особливими освітніми потребами, а також інші категорії дітей, які потребують соціальної реабілітації та соціально-педагогічної підтримки до позашкільного освітнього середовища.

Завдяки власним специфічним характеристикам, позашкільна освіта є не лише ефективним інститутом соціалізації дітей та молоді, а й суттєвим соціально-педагогічним потенціалом. Оскільки творче освітнє середовище закладів позашкільної освіти відкриває перед дітьми дуже багато цікавого, нового і, водночас, соціалізує та допомагає у визначенні життєвих пріоритетів.

Неабияке значення має створення творчого середовища для дітей з особливими освітніми потребами з метою формування в них готовності до творчості у колі свої однолітків. Адже завдяки цілеспрямованому спілкуванню з ровесниками у дітей з особливими освітніми потребами поліпшується когнітивний,

мовний, соціальний та емоційний розвиток. При цьому однолітки відіграють роль моделей для таких дітей.

На сьогодні можливо розглядати кілька моделей залучення дітей та учнівської молоді з особливими освітніми потребами до позашкільної освіти.

Перша модель – інтеграція дітей з особливими освітніми потребами в звичайні гуртки, які функціонують на базі закладу позашкільної освіти, у колектив фізично здорових вихованців.

Гуртківці можуть випробувати себе в різних видах діяльності та обрати для себе напрям, який їм найбільш цікавий. Навчання в таких гуртках дасть можливість дітям з особливими освітніми потребами спілкуватися з однолітками, швидше пізнавати навколишній світ, розкривати приховані таланти до різних напрямів позашкільної освіти, моделювати поведінку та сприяє загальній гармонізації душевного стану дітей.

Друга модель – організація закладом позашкільної освіти діяльність творчих об'єднань, зокрема клубів, які мають на меті соціальну реабілітацію дітей. Цільовою аудиторією таких клубів є діти з особливими освітніми потребами різного віку, з різними рівнем розвитку, з різними розумовими або фізичними недоліками. У межах зазначеної моделі створюються підстави для вирішення соціально-педагогічних задач за активної участі керівників гуртків, психологів, батьків тощо.

Як у першій так і в другій моделях з метою отримання позитивного результату освітньої діяльності при роботі з дітьми з особливими освітніми потребами важливим є запровадження на локальному рівні інноваційних технологій, а саме арттерапії, зокрема: ізотерапія, музикотерапія, імаготерапія та технології екотерапії тощо.

Третя модель – будується на партнерських засадах. Це співпраця закладів позашкільної освіти з установами для дітей з особливими освітніми потребами: оздоровчими центрами, центрами реабілітації для осіб з інвалідністю та іншими установами у напрямку реалізації спільних соціально-освітніх проєктів, соціально-реабілітаційних програм, проведення спільних заходів тощо.

Сьогодні активно починають функціонувати інклюзивно-ресурсні центри – установи, які створюються з метою забезпечення права дітей з особливими освітніми потребами. Ці установи теж мають стати партнерами в залученні зазначеної категорії дітей до світу позашкілля.

Ми маємо розуміти, що заклади позашкільної освіти виконують важливу роль у вирішенні проблеми освіти та соціалізації дітей з особливими освітніми потребами, реалізують відповідний напрям соціально-педагогічної діяльності, що обумовлено організаційно-педагогічними, соціально-педагогічними їх характеристиками.

II. Нормативно-правове забезпечення:

- Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII;
- Закон України «Про позашкільну освіту» від 22.06.2000 № 1841-111 зі змінами і доповненнями;
- Закон України «Про охорону дитинства» від 26.04.2001 № 2402-III;
- Закон України «Про внесення змін до деяких законів України про освіту щодо організації інклюзивного навчання» від 05.06.2014 № 1324-VII;
- Ст. 53 Конституції України;
- Конвенція ООН про права дитини від 20 листопада 1989 р.;
- Указ Президента України «Про заходи, спрямовані на забезпечення додержання прав осіб з інвалідністю» від 13.12.2016;
- постанова КМУ «Про організацію інклюзивного навчання в закладах позашкільної освіти» від 21.08.2019 № 779;
- наказ Міністерства освіти і науки України від 01.10.2010 № 912 «Про затвердження Концепції розвитку інклюзивного навчання»;
- лист МОН України «Про розвиток позашкільної освіти та забезпечення права на її здобуття» від 28.09.2019 № 1/9-612;
- лист МОН України “Про методичні рекомендації щодо застосування порядку організації інклюзивного навчання в закладах позашкільної освіти” від 07.07.2020 р. № 1/9-363.

III. Мета, цілі та завдання проєкту

Мета проєкту: включення дітей з особливими освітніми потребами у позашкільний простір, забезпечення їх доступу до якісної позашкільної освіти, формування ефективної моделі інклюзивної освіти, яка дозволяє максимально інтегрувати освітню та соціальну діяльність в умовах закладу позашкільної освіти.

IV. Цілі та завдання проєкту:

- покращення якості надання освітніх послуг дітям з особливими потребами шляхом партнерської взаємодії між закладом, педагогами, батьками, органами державної влади, громадськими організаціями та іншими ключовими особами;
- підвищення рівня компетентності батьків дітей з особливими потребами щодо розвитку їх творчих здібностей;
- підвищення самооцінки дитини з ООП;
- розвиток самостійності та життєвосторчості вихованців гуртків з особливими освітніми потребами;
- створення умов для формування соціально-адаптивної та соціально-продуктивної особистості;
- розробка та втілення у практику освітньої діяльності новітніх технологій роботи з дітьми з особливими освітніми потребами;
- сприяння соціальному, емоційному та когнітивному розвитку кожної дитини з ООП.

V. Очікувані результати проєкту:

- адаптація освітнього процесу відповідно до потреб та можливостей дітей з особливими освітніми потребами;
- створення сприятливих соціально-педагогічних, соціокультурних умов для соціальної інтеграції дітей з особливими освітніми потребами;
- формування інклюзивних груп гуртків у разі звернення батьків (законних представників) дитини з особливими освітніми потребами;

- забезпечення інклюзивного навчання дітей з ООП шляхом залучення до навчання у гуртках закладу за різними напрямками позашкільної освіти;
- забезпечення підвищення професійної компетентності педагогів в організації та розширенні комплексних освітньо-реабілітаційних послуг дітей з ООП;
- розвиток напрямів та змісту партнерської взаємодії із закладами вищої освіти, провідними науковими установами України, громадськими організаціями з метою створення якісного освітнього простору для навчання та соціалізації дітей з ООП.

VI. Команда проєкту:

- департамент освіти і науки Київської обласної державної адміністрації;
- КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»;
- ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України;
- Інституту спеціальної педагогіки і психології ім. М. Яременка НАПНУ;
- КУ БМР «Білоцерківський центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю «Шанс»;
- КНЗ КОР «Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів»;
- місцеві органи управління освітою;
- заклади освіти області;
- інклюзивно-ресурсні центри;
- громадські організації;
- батьківська громадськість.

VII. Кадрове забезпечення проєкту:

Педагогічні працівники КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини» спільно з КУ БМР «Білоцерківський центр комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю «Шанс», закладами обласної комунальної власності.

VIII. Терміни реалізації проєкту: 2019 – 2023 роки

IX. Ресурсне забезпечення проєкту:

Бюджетні кошти, передбачені планом асигнувань на фінансування КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини». Фінансове забезпечення реалізації проєкту здійснюється на основі сучасної державної політики в галузі освіти та основних напрямів діяльності закладів загальної середньої та позашкільної освіти. Джерелами фінансування є видатки, виділені обласним бюджетом, а також залучені кошти, що не суперечить чинному законодавству України.

X. Ключові заходи проєкту

№ п/п	Зміст роботи	Термін виконання	Відповідальний
I. Підготовчий модуль			
1	Формування ініціативної групи реалізації соціально-освітнього проєкту	січень-лютий 2019 року	Т.Нестерук, Л. Шевченко
2	Розробка інформаційно-методичних рекомендацій щодо організації та проведення заходів соціально-освітнього проєкту	березень 2019 року	Л. Шевченко, зав. відділами
3	Координація дій учасників соціально-освітнього проєкту	протягом 2019-2023 років	Т. Нестерук, Л. Шевченко
4	Залучення педагогів, батьків, громадських організацій, партнерів до організаційної роботи над проєктом	протягом 2019-2023 років	Т. Нестерук, Л. Шевченко, зав.відділами
5	Внесення заходів щодо реалізації проєкту до річного плану роботи КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»	протягом 2019-2023 років	Л. Шевченко
II. Організаційно-практичний модуль			
1.	Соціально-освітній блок ❖ оновлення банку даних дітей з особливими освітніми	протягом 2019-2023 років	Л. Шевченко, А. Радзівілл, зав.відділами,

<p>потребами, вихованців гуртків закладу;</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ організація роботи гуртків: <ul style="list-style-type: none"> «Образотворче мистецтво»; «Музикотерапія»; «Гончарство»; «Комп'ютерна грамотність»; «Пізнай себе»; «Рукоділья»; «Світ навколо нас»; «Мейкерство»; «Виготовлення сувенірів»; «Екопростір»; «Дитяча комунікація»; «Ароматерапія»; «Зроби сам» ❖ комплекс заходів, спрямованих на відтворення порушених чи втрачених дитиною суспільних зв'язків та відносин: <ul style="list-style-type: none"> «Саморозвиток та взаємодопомога»; «стежина до себе»; «Щасливі діти» (розвиток сенсорних і моторних навичок, критичного мислення); «Ми разом» (родинний); «Словничок» (розвиток мовлення); «Дружні долоні» (родинний) ❖ налагодження комунікації з місцевими органами самоврядування, закладами освіти, інклюзивно-ресурсними центрами, науковими установами, громадськими організаціями, структурами соціального захисту, укладання 		керівники гуртків
---	--	-------------------

	<p>угод про співпрацю; ♦ надання консалтингових послуг батькам, у родинях яких є діти з особливими освітніми потребами; ♦ створення індивідуальних програм розвитку дітей з ООЗ у співпраці з батьками та іншими фахівцями; ♦ організація роботи клубу «Повір у себе»</p>		
2.	<p>Творчий блок ❖ проведення масових заходів за участі дітей з ООП: виставок-конкурсів, майстер-класів; мистецьких челенджів; презентацій дитячих робіт; творчих пленерів; екскурсій до місць творчості українських митців; виставок-презентацій тощо; ❖ участь в міських, обласних, Всеукраїнських та міжнародних конкурсах, проєктах; ❖ здійснення екскурсій до місць творчості українських митців, пам'яток архітектури, історичних місць тощо; ❖ залучення дітей з ООП до участі в обласному творчому проєкті «Таланти твої, Київщино!» ❖ проведення спільних заходів до Міжнародного дня людей з інвалідністю, Міжнародного дня захисту дітей, Дня святого Миколая</p>	протягом 2019-2023 років	А. Радзівілл, зав.відділами, керівники гуртків

3.	<p>Інформаційно-методичний блок</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ розробка навчальних програм гуртків; ❖ популяризація реалізації заходів у рамках проекту у ЗМІ, на сайтах КЗ КОР «ЦТДЮК», закладів-партнерів, департаменту освіти і науки КОДА; ❖ організація роботи консалт-студії для батьків «Кроки до успіху»; ❖ створення інформаційних постерів «Незвичайні діти у позашкільному просторі»; ❖ розробка літопису роботи гуртків для дітей з ООП «Ми обираємо шанс»; ❖ розробка та апробація інноваційних освітніх технологій для роботи з дітьми з ООП; ❖ залучення керівників гуртків до участі у тренінгах, семінарах, вебінарах, івентах, конференціях з питань організації освітнього процесу з дітьми з ООП 	протягом 2019-2023 років	Л. Шевченко, зав.відділами, керівники гуртків
III. Підсумковий модуль			
1.	Моніторинг успішності реалізації проекту	жовтень-грудень 2023 року	Т. Нестерук Л. Шевченко
2.	Видання збірника навчальних програм гуртків для роботи з дітьми з особливими освітніми потребами	квітень 2023 року	Л. Шевченко методичний відділ КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»

3.	Розробка методичних рекомендацій щодо організації інклюзивного освітнього простору у закладах позашкільної освіти	листопад 2022 року	методичний відділ КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
4.	Створення тематичної рубрики «Світ позашкілля для особливої дитини» на сайті КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»	жовтень 2020 року	методичний відділ КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
5.	Висвітлення підсумків обласних масових заходів у інформаційних джерелах	протягом 2019-2023 років	методичний відділ КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
6.	Творчий калейдоскоп «Людина починається з добра»	грудень 2023 року	А.Радзівілл організаційно-масовий відділ КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»

XI. Управління проєктом та проєктні ризики

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Створення у закладі сприятливого освітнього середовища для надання якісних освітніх послуг та соціалізації дітей з ООП ✓ Різноманітність напрямів та профілів позашкільної освіти для задоволення потреб дітей ✓ Попит і замовлення на позашкільну освіту дітей з ООП та їх батьків ✓ Чітко виражена стратегія в реалізації проєкту 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Недостатнє ресурсне забезпечення ✓ відсутність мотивації у педагогів до підвищення професійної майстерності щодо роботи з дітьми з ООП ✓ відсутність архітектурної доступності закладу для дітей з ООП ✓ недооцінка потенціалу позашкільної освіти у розвитку та соціалізації дітей з ООП

<p>✓ Багаторічний позитивний досвід із залучення дітей з ООП до навчання у гуртках закладу за напрямками позашкільної освіти</p>	
<p>МОЖЛИВОСТІ</p>	<p>ЗАГРОЗИ</p>
<p>✓ Підвищення професійної компетентності педагогічних працівників в організації та збільшенні сфери комплексних освітньо-реабілітаційних послуг</p> <p>✓ Співпраця з інклюзивно-ресурсними, оздоровчими, молодіжними центрами, громадськими організаціями</p> <p>✓ Міжособистісні взаємини суб'єктів освітнього процесу в інноваційному режимі</p> <p>✓ Забезпечення постійного спілкування, обмін досвідом, отримання практичних порад у рамках фахової консультативної допомоги родинам дітей з ООП</p> <p>✓ Використання досвіду інших країн</p>	<p>✓ Неповнота та неточність інформації про особливості дітей з особливими потребами з різними нозологіями</p> <p>✓ Недостатня проінформованість родин, у яких є дитина з ООП, про можливості позашкільної освіти та існування гуртків, де надаються освітні послуги для таких дітей</p> <p>✓ Відсутність транспортного забезпечення</p> <p>✓ Відсутність можливості навчатись дистанційно, за певних соціальних обмежених умов (відсутність гаджетів, підключення до мережі Інтернет)</p>

*Інна Пахомова,
завідувач еколого-натуралістичного відділу
КЗ КОР «Центр творчості
дітей та юнацтва Київщини»*

I. Опис проєкту

Екологічне виховання підростаючого покоління України займає важливе місце в освітньому процесі. Розвиток і формування в дітей та учнівської молоді ключових компетентностей в умовах Нової української школи забезпечується міждисциплінарним підходом до формування екологічної культури, застосуванням теоретичних і практичних форм вивчення питань екології в закладах загальної середньої та позашкільної освіти; взаємозв'язком національного і локального розкриття екологічних проблем в освітньому процесі. Екологічне виховання повинне відігравати значну роль у моральному вихованні людей будь-якого віку і професії.

Проблема нестачі водних ресурсів – це не природний процес, а результат людської діяльності. Головні джерела прісної води – це річки, озера і болота. Але природний розподіл ресурсів, на жаль, нерівномірний по всій території земної кулі. Наприклад, Європа – це 20% жителів усієї планети, на яких припадає лише 7% її запасів. Кількість людей на Землі зростає з кожним днем, а з ними і потреба в питній воді. Неправильне використання природних ресурсів, призводить до їх швидкоплинної витрати (грунтові води відновлюються дуже повільно – 1% в рік). Також, важливе значення у цьому питанні займає забруднення водних джерел (промислові стоки, викиди, змив добрив з полів).

Невід'ємною частиною джерела водних ресурсів є стік малих річок, струмків та потічків, у басейнах яких формується понад 60% водних ресурсів України. Малі річки забезпечують водою населення, промисловість, комунальне і сільське господарство, сприяють соціальному розвитку окремих регіонів.

Проєкт «ДжерелоLIFE» впроваджується для поглиблення та підвищення якості знань учнів закладів загальної середньої освіти

та вихованців закладів позашкільної освіти про навколишнє природне середовище, природні ресурси України і зокрема водні багатства України, розвитку вмінь досліджувати, описувати та аналізувати отримані дані про джерела своєї місцевості, залучення дітей до природоохоронної діяльності та виховання дбайливого ставлення до природи рідного краю, пропаганди ідей сталого розвитку.

II. Мета, цілі та завдання проєкту

Мета Проєкту

Формування екологічних компетентностей і світоглядних орієнтирів, екологічного стилю мислення та поведінки особистості, розвиток її інтелектуальних і творчих здібностей, пізнавальної та творчої активності у процесі компетентної взаємодії з природою, пропагування досвіду раціонального природокористування, сприяння сталому розвитку суспільства.

Завдання Проєкту:

- активізація діяльності закладів освіти Київської області з виховання екологічної культури, екологічної свідомості та соціальної активності підростаючого покоління;
- підготовка педагогів закладів позашкільної освіти до реалізації завдань екологічної освіти в умовах Нової української школи;
- оволодіння дітьми та молоддю практичними навичками природоохоронної роботи;
- розширення форм співпраці закладів позашкільної освіти із науково-освітніми установами;
- створення та наповнення інформаційних ресурсів з питань екологічної освіти, зокрема раціонального використання водних ресурсів;
- організація та проведення заходів, спрямованих на збереження унікальних і типових водних об'єктів (джерел, струмків), різноманітності екосистем, природних комплексів та об'єктів;
- збереження і відновлення водних об'єктів (джерел, струмків);
- здійснення екомоніторингу довкілля;

- формування екологічної культури особистості, шанобливого ставлення до давніх народних традицій ощадливого використання природних ресурсів;
- створення природоохоронної карти розміщення джерел Київщини.

Етапи реалізації Проєкту

Етапи	Вид діяльності	Терміни	Виконавці
Організаційний	<ul style="list-style-type: none"> • розробка Проєкту, підготовка інформаційних, інструктивно-методичних матеріалів; • проведення організаційних обласних інформаційно-методичних заходів щодо реалізації Проєкту; • визначення ресурсів (матеріально-технічних, фінансових, кадрових) для забезпечення реалізації Проєкту; • розгляд питання щодо реалізації Проєкту на обласній колегії департаменту освіти і науки Київської обласної державної адміністрації; • старт обласного освітнього природоохоронного проєкту «ДжерелоLIFE» • проведення воркшопу керівників закладів позашкільної освіти та керівників еколого-натуралістичних гуртків, клубів, творчих об'єднань закладів-учасників Проєкту 	Січень 2020 року	Департамент освіти і науки Київської обласної державної адміністрації КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»
	<ul style="list-style-type: none"> • проведення воркшопу керівників закладів позашкільної освіти та керівників еколого-натуралістичних гуртків, клубів, творчих об'єднань закладів-учасників Проєкту 	Лютий 2020 року	КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»

Практичний	<ul style="list-style-type: none"> • розробка інструктивно-методичного забезпечення щодо змісту, форм і методів організації екологічної освіти і виховання в рамках Проєкту; • висвітлення освітньої діяльності з дітьми, учнівською молоддю в засобах масової інформації, на сайтах закладів освіти, місцевих органів управління освітою, Інтернет-ресурсах; • проведення моніторингу процесу удосконалення змісту, форм і методів організації екологічної освіти в рамках Проєкту; • організація партнерської взаємодії закладів-учасників Проєкту (заходи за окремим планом) 	Протягом терміну реалізації проєкту	<p>КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»</p> <p>Заклади загальної середньої та позашкільної освіти-учасники Проєкту</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Екологічна розвідка «Джерела моєї місцини» та облік виявлених джерел; • Виявлення об'єктів, що потребують особливої уваги: очищення, благоустрою тощо. • Акція «Історія мого джерела»; • Проведення лабораторних аналізів води у виявлених джерелах; • АКВА-голока: очищення прилеглої території; • участь в природоохоронних акціях, присвячених Міжнародному 		Заклади загальної середньої та позашкільної освіти-учасники Проєкту

	<p>дню Води;</p> <ul style="list-style-type: none"> • розроблення інформаційних буклетів щодо екологічних проблем місцевості та шляхи їх вирішення; • Створення екозагонів для систематичного спостереження за станом джерел та прибережної зони; • Екскурсії на підприємства («Білоцерківвода», водоканал тощо); • Тематичні уроки «Доступ до питної води»; • Вивчення флори та фауни поблизу виявлених джерел; • Участь у Всеукраїнському конкурсі «До чистих джерел»; • Проведення пошуково-краєзнавчої роботи (пошук прислів'їв, приказок, народних переказів і висловів про джерела; пошук легенд, народних переказів щодо походження назви місцевого джерела); • Створення природоохоронної карти розміщення джерел Київщини. 		
--	---	--	--

Підсумковий	<ul style="list-style-type: none"> • проведення обласного підсумкового заходу; • підбиття підсумків роботи за Проектом; • узагальнення та оформлення матеріалів із реалізації Проекту; • упорядкування та друк збірника «Природоохоронна карта джерел Київщини»; • презентація результатів проєктної діяльності, висвітлення регіонального досвіду у фахових виданнях, засобах масової інформації, Інтернет-ресурсах. 	Травень 2021 року	<p>КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини»</p> <p>Заклади загальної середньої та позашкільної освіти-учасники Проекту</p>
--------------------	--	-------------------------	--

III. Результати проєкту:

- популяризація екологічної освіти дітей та учнівської молоді Київської області;
- формування екологічно свідомої особистості з активною громадською позицією;
- вироблення екологічного стилю мислення, екологічної культури підростаючого покоління;
- розширення мережі гуртків еколога-натуралістичного спрямування.

IV. Команда проєкту:

- департамент освіти і науки Київської обласної державної адміністрації;
- Комунальний заклад Київської обласної ради «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини».

V. Цільові аудиторії:

Вихованці закладів позашкільної освіти та учні закладів загальної середньої освіти Київської області.

Управління проєктом та проєктні ризики

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ефективна система формування людського потенціалу (команди). ✓ Багаторічний позитивний досвід у реалізації екологічних проєктів. ✓ Розгалужена мережа закладів позашкільної освіти, гуртків еколого-натуралістичного напрямку. ✓ Професіоналізм педагогів-учасників проєкту. ✓ Наявність об'єктів дослідження на території Київської області. ✓ Наявність установ для проведення лабораторних аналізів води у виявлених джерелах. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Недооцінка людського потенціалу. ✓ Недостатня поінформованість населення про впровадження та реалізацію проєкту. ✓ Недостатнє ресурсне забезпечення.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Мобільність, гнучкість, доступність позашкільної освіти. ✓ Висока якість позашкільної освіти еколого-натуралістичного напрямку. ✓ Швидке реагування на соціальне замовлення. ✓ Широкі можливості для розвитку та реалізації особистості (педагогів та вихованців – учасників проєкту). ✓ Широкі можливості для залучення різних верств населення для реалізації проєкту. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Втрата державного контролю над охороною водних ресурсів. ✓ Не підтримка проєкту органами місцевого самоврядування. ✓ Недостатнє охоплення населення для реалізації проєкту. ✓ Неможливість облаштування виявлених джерел.

ЗАКЛЮЧНЕ СЛОВО

Пандемія COVID-19 глобально вплинула та спричинила серйозну кризу в усьому світі. Водночас світ у допандемічну епоху пережив «четверту промислову революцію». Ця четверта віха принципово змінила умови праці організацій і характеризується злиттям матеріального світу з реальним, що об'єднується в єдину систему. Нова епоха вирізняється сильною робототехнікою, автономністю машин, використанням Інтернету та штучним інтелектом. Сучасний прогрес у технологіях забезпечив, зокрема, і заклади позашкільної освіти інструментами, необхідними для протистояння нинішній кризі.

Успішно відповідати на виклики та загрози сучасного світу має менеджер-професіонал.

Теми, що ми підняли у посібнику, спрямовані допомогти керівникам закладів позашкільної освіти діяти в умовах невизначеності. Менеджер має керувати творчо, ефективно, результативно, розумно, грамотно, вміти передбачати наперед ризики, бо успіх його установи багато в чому залежить від того, наскільки ефективно він виконує свої функції. Постійні зміни потребують безперервного підвищення кваліфікації менеджерів освіти.

Крім того, що потрібно реагувати на виклики пов'язані з пандемією, керівнику закладу позашкільної освіти необхідно швидко і ефективно впроваджувати такі зміни, як нова місія закладів позашкільної освіти в умовах децентралізації влади; збільшення різноманітності серед учнів; зміни на ринку праці (профорієнтація); роздробленість знань та нові шляхи навчання; нові освітні виклики та нові потреби.

Ці зміни вимагають найновіших знань, вдосконалених навичок і вмінь вибудувувати успішну стратегію діяльності закладу. Стратегія – запорука успіху будь-якої організації. Розроблення стратегії закладу освіти в умовах пандемії – це, перш за все, посилення управлінської складової в умовах невизначеності та змін, відповідно до ресурсів, що має заклад, та встановлення подальших цілей розвитку закладу, способи подальшої ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем.

На час, коли матеріали посібника подаються до друку, продовжуємо партнерську співпрацю між ДЗВО «Університет менеджменту освіти» та КЗ КОР «Центр творчості дітей та юнацтва Київщини».

Щодня нові виклики ставить перед нами життя, але у тісній взаємодії науковців і практиків зможемо подолати найскладніші освітянські вершини.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бех І. Д. Виховання особистості : у 3 кн. Кн. 1. Особистісно орієнтований підхід: теоретико-технологічні засади / І. Д. Бех. – К. : Либідь, 2003. – 280 с.
2. Вербицький В. В. Позашкільна освіта у вимірі ХХІ ст. / Позашкільна освіта: історичні поступи та здобутки : зб. матер. Всеукр. пед. конф., 2–3 грудня 2008 р. / За заг. ред. В. Вербицького – К.: АВЕРС, 2008. – 308 с.
3. Даниленко Л. І. Інноваційний освітній менеджмент : навч. посібник / Л. І. Даниленко. – К. : Главник, 2006. – 44 с.
4. Життєві плани випускників середніх шкіл та їх реалізація : науково-метод. посібник / [за заг. ред. В. В. Олійника, Л. І. Даниленко]. – К. : Міленіум, 2003. – 204 с.
5. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посібник / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
6. Ковбасенко Л. І. Організаційно-педагогічні основи діяльності сучасного позашкільного навчального закладу : методичний посібник / Л. І. Ковбасенко. – К., 2000. – 53 с.
7. Корчак Я. Как любить ребенка / Януш Корчак. – М : У-Фактория, 2007. – 384 с. 6 4.
8. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник / Б. М. Мізюк. – [2-ге вид., переробл. і доповн.]. – Львів : Магнолія плюс, 2006. – 392 с.
9. Позашкільна освіта в Україні : навч. посіб. / [за ред. Биковської О. В.]. – К. : ІВЦАЛКОН, 2006. – 224 с.
10. Просіна О. В. Голока позашкільників: методичний путівник / О. В. Просіна / за наук. ред. проф. Т. М. Сорочан, В. В. Сидоренко. – Київ : СПД Резников В.С., 2018. – 76 с.
11. Професійний розвиток керівників і педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній педагогічній освіті регіонального рівня / Т. Сорочан, А. Данильєв, О. Рудіна, Б. Дьяченко. – Луганськ: СПД Резников В.С., 2013. – 524 с.
12. Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології: збірник матеріалів ІІІ-ої Всеукраїнської Інтернет-конференції 18 квітня 2018 р. м. Київ. У 2-х частинах : Ч. 1. / наукова редакція, упорядкування: В.В. Сидоренко, Я.Л. Швень. К.: Агроосвіта, 2018. 286 с.

13. Пустовіт Г. П. Теоретичні засади і методичні підходи щодо формування творчої особистості в позашкільних навчальних закладах / Г. П. Пустовіт // Теоретико-методичні основи творчої особистості в умовах позашкільних навчальних закладів : зб. мат. наук.-практ. конф. – К., 2006. – С. 38–69.

14. Семиченко В. А. Психологія особистості / В. А. Семиченко. – К. : Видавець Ешке О. М., 2001. – 427 с.

15. Сорочан Т. Управління школою діяльність професійна : [посіб. для директорів серед. загально освіт. навч. закл.] / Т. Сорочан. – Луганск : Знання, 2003. – 108 с.

**ПЕРЕЛІК АКТІВ ЗАКОНОДАВСТВА,
ЧИННИХ ВІДОМЧИХ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ
У ГАЛУЗІ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

За матеріалами: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/pozashkilna-osvita/dovidnik-direktora-zakladu-pozashkilnoyi-osviti>

I. Закони України

1. Про освіту (від 05.09.2017 № 2145-VIII)
2. Про позашкільну освіту (від 22.06.2000 № 1841-III)

II. Укази Президента України

1. Про гранти Президента України для обдарованої молоді (від 02.08.2000 № 945/2000)

2. Про положення про стипендії Президента України для переможців Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових навчальних предметів і Всеукраїнського конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт учнів-членів Малої академії наук України (від 16.05.2006 № 396/2006)

3. Про заходи щодо розвитку системи виявлення та підтримки обдарованих і талановитих дітей та молоді” (від 30.09.2010 № 927/2010)

III. Постанови, розпорядження Кабінету Міністрів України

1. Про затвердження переліку типів позашкільних навчальних закладів і Положення про позашкільний навчальний заклад (від 06.05.2001 № 433)

2. Про затвердження переліку позашкільних навчальних закладів та заходів з позашкільної роботи з дітьми, а також закладів та заходів у галузі освіти, що забезпечують виконання

загальнодержавних функцій, видатки на які здійснюються з державного бюджету (від 17.08.2002 № 1133)

3. Про вдосконалення системи організації роботи з виховання дітей та молоді в позашкільних навчальних закладах (від 20.08.2008 № 993)

4. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності (від 27.08.2010 № 796)

IV. Накази Міністерства освіти і науки України

1. Про затвердження Правил проведення туристських подорожей з учнівською та студентською молоддю України (від 06.04.1999 № 96)

2. Про затвердження Порядку видачі випускникам позашкільних навчальних закладів свідоцтв про позашкільну освіту (від 12.07.2001 № 510)

3. Про затвердження Типових переліків навчальних наочних посібників і технічних засобів навчання для художньо-естетичних, еколого-натуралістичних, туристсько-краєзнавчих і науково-технічних позашкільних навчальних закладів системи освіти Міністерства освіти і науки України (від 08.01.2002 № 5)

4. Про затвердження Положення про центр, будинок, клуб науково-технічної творчості учнівської молоді, станцію юних техніків (від 16.04.2002 № 238)

5. Про затвердження Положення про центр, будинок, клуб еколого-натуралістичної творчості учнівської молоді, станцію юних натуралістів (від 10.05.2002 № 292)

6. Про затвердження Положення «Про почесні звання «Народний художній колектив» і «Зразковий художній колектив» (від 14.08.2002 № 461)

7. Про затвердження Положення про центр, будинок, клуб, бюро туризму, краєзнавства, спорту та екскурсій учнівської молоді, туристсько-краєзнавчої творчості учнівської молоді, станцію юних туристів (від 19.12.2002 № 730)

8. Про затвердження Типових переліків навчально-наочних посібників та обладнання спеціального призначення для позашкільних навчальних закладів системи Міністерства освіти і науки України (військово-патріотичний і спортивний напрям позашкільної освіти) (від 13.07.2004 № 576)

9. Про затвердження Положення про порядок організації індивідуальної та групової роботи в позашкільних навчальних закладах (від 11.08.2004 № 651)

10. Про затвердження Положення про Малу академію наук учнівської молоді (від 09.02.2006 № 90)

11. Про затвердження порядків надання платних послуг державними та комунальними навчальними закладами (від 23.07.2010 № 736/902/758 – спільно з Міністерством економіки та Міністерством фінансів))

12. Про затвердження Положення про центр, палац, будинок, клуб художньої творчості дітей, юнацтва та молоді, художньо-естетичної творчості учнівської молоді, дитячої та юнацької творчості, естетичного виховання (від 05.11.2009 № 1010)

13. Про затвердження Положення про дитячо-юнацький клуб юних моряків, річковиків, авіаторів, космонавтів, парашутистів, десантників, прикордонників, радистів (від 06.11.2009 № 1022)

14. Про затвердження Положення про Всеукраїнські учнівські олімпіади, турніри, конкурси з навчальних предметів, конкурси-захисти науково-дослідницьких робіт, олімпіади зі спеціальних дисциплін та конкурси фахової майстерності (від 22.09.2011 № 1099)

15. Про затвердження Положення про Всеукраїнські відкриті заходи із спортивно-технічних видів спорту та інших напрямів технічної творчості серед дітей та учнівської молоді (наказ від 13.11.2017 № 1468, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 05 грудня 2017 р. за № 1471/31339)

16. Про затвердження Положення про Чемпіонати України з видів спортивного туризму (від 30.05.2012 № 642, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 18.06.2012 за № 992/21304)

17. Про затвердження Примірної інструкції з ведення ділової документації в позашкільних навчальних закладах (від 23.08.2012 №947)

18. Про затвердження Типових штатних нормативів позашкільних навчальних закладів (від 31.10.2012 № 1230)

19. Про затвердження форм звітності з питань діяльності позашкільних навчальних закладів та інструкцій щодо їх заповнення (наказ від 12.07.2017 № 1016, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 03 серпня 2017 р. за № 954/30822)

20. Про затвердження Положення про Чемпіонат України зі спортивного орієнтування серед вихованців позашкільних

навчальних закладів (від 27.05.2013 № 591, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 13.06.2013 за № 941/23473)

21. Про затвердження Положення про Кубки України з видів спортивного туризму серед юнаків та юніорів (від 28.05.2013 № 615, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 13.06.2013 за № 956/23488)

22. Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс рукописів навчальної літератури для позашкільних навчальних закладів системи освіти (від 09.09.2014 № 1008, зареєстровано в Міністерстві юстиції України від 25.09.2014 № 1166/25943)

23. Про затвердження нормативно-правових актів, які регламентують порядок організації туристсько-краєзнавчої роботи (від 02.10.2014 № 1124, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 27.10.2014 за № 1340/26117)

24. Про затвердження Положення про туристські маршрутно-кваліфікаційні комісії навчальних закладів (від 02.10.2014 № 1124, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 27.10.2014 за № 1342/26119)

25. Про затвердження положень про музеї при дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних та професійно-технічних навчальних закладах, які перебувають у сфері управління Міністерства освіти і науки України (від 22.10.2014 № 1195, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 10.11.2014 за № 1415/26192)

26. Про затвердження Положення про наукові товариства учнів (від 10.11.2014 № 1287, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 25.11.2014 за № 1495/26272)

27. Про затвердження Положення про учнівські лісництва (від 30.01.2015 № 66, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 27/03/2015, за № 339/26784)

28. Про затвердження Положення про учнівські навчально-дослідні земельні ділянки (від 30.01.2015 № 68, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 27/03/2015 за № 337/26782)

29. Про затвердження Положення про Природничу школу учнівської молоді (від 31.01.2015 № 75, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 14/02.2015 за № 160/26605)

30. Про затвердження Положення про наукові профільні школи учнівської молоді (від 08.04.2015 № 408, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 24.04.2015 за № 466/26911)

31. Про затвердження Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді, Заходів щодо реалізації Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді та методичних рекомендацій щодо національно-патріот (від 16.06.2015 № 641)

32. Про затвердження Положення про учнівські теплиці від 28.09.2015 № 979, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 13.10.2015 за № 1251/27696)

33. Про затвердження Положення про учнівські навчально-дослідні тваринницькі комплекси (від 28.09.2015 № 980, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 13.10.2015 за № 1252/27697)

34. Про затвердження Положення про змагання з туристських спортивних походів серед учнівської та студентської молоді (від 27.11.2015 № 1250, 02.02.2016 за № 175/28305)

35. Про затвердження Положення про Всеукраїнський форум юних екологів (спільний наказ Міністерство освіти і науки України та Міністерство соціальної політики України від 16.12.2015 1289/1218, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 04.01.2016. за № 4/28134)

36. Про затвердження Положення про Всеукраїнський форум учнівських трудових об'єднань (спільний наказ МОН і Мінсоцполітики від 22.02.2016 1289/1218 , зареєстровано в Міністерстві юстиції України 14.03.2016 за № 387/28517)

37. Про затвердження Положення про Всеукраїнську дитячу спілку «Дитячий екологічний парламент» (від 21.04.2016 № 444, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 18.05.2016 за № 738/28868)

38. Про затвердження Положення про Всеукраїнський фестиваль «Скарбниця народної духовності» (від 16.08.2016 № 977, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 07.09.2016 за № 1220/29350)

39. Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс екскурсиводів музеїв навчальних закладів «Край, в якому я живу» (від 21.09.2016 № 1129, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 07.10.2016 за № 1340/29470)

40. Про затвердження Положення про Всеукраїнський відкритий інтерактивний конкурс «МАН-Юніор Ерудит» (від 03.10.2016 № 1184, зареєстровано в Міністерстві юстиції України 26.10.2016 за № 1398/29528)

41. Про затвердження переліку найбільших позашкільних навчальних закладів державної та комунальної форм власності системи міністерства освіти і науки України (від 14.08.2017 № 1157)

42. Про затвердження Положення про Всеукраїнський форум юних натуралістів (наказ від 19.03.2019 № 372/404, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 29 березня 2019 р. за № 326/33297)

43. Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс екскурсіводів музеїв навчальних закладів «Край, в якому я живу» (наказ від 21.09.2016 № 1129, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 07 жовтня 2016 р. за № 1340/29470)

44. Про затвердження Положення про Всеукраїнську краєзнавчу акцію учнівської молоді «Українська революція: 100 років надії і боротьби» (наказ від 03.05.2018 № 450, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 29 травня 2018 р. за № 633/32085)

45. Про методичні рекомендації з питань організації освітнього процесу в закладах позашкільної освіти в 2019-2020 навчальному році

ДОДАТКИ

Додаток 1

Опитувальник «Який Ваш креативний потенціал?»

(Практикум по психології менеджмента и професійної діяльності / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2001. – С. 302–310.)

Загальна характеристика методики:

Методика спрямована на вивчення креативного потенціалу, який є важливою умовою введення інноваційних змін в освітніх організаціях.

Креативний потенціал досліджується в трьох основних виявах:

- 1) «Моя особистість»;
- 2) «Мій підхід до розв'язання проблем»;
- 3) «Мое робоче середовище».

Окрім того, визначається загальний показник креативності.

Інструкція для учасників дослідження:

Цей опитувальник дозволить Вам пізнати Ваш потенціал і визначити, що саме, можливо, заважає Вам на шляху до більшого новаторства. Прочитайте, будь ласка, наступні твердження, навпроти кожного твердження поставте знак «X» в одну з колонок залежно від того, чи буває так завжди, часто, іноді, рідко чи ніколи.

Текст опитувальника:

	Завжди	Часто	Іноді	Рідко	Ніколи	Бали
<i>А. Моя особистість</i>						
1. Мені не вистачає впевненості у собі						
2. Я ціную критичність						
3. Я боюся відрізнятись від Інших						
4. Мої батьки схвалювали мою креативність						

5. Я почуваюся некомфортно в ситуації невизначеності					
6. Мені подобаються нові обличчя, місця					
7. Мені необхідно постійне відчуття порядку в моєму Житті					
8. Я вважаю, що марення, мрії можуть збутися					
9. Я почуваюся ніяково, коли люди виявляють свої почуття					
10. Я отримую задоволення, граючи ролі					
11. Я досягаю більшого, коли наслідую правила					
12. Я дозволяю своїм почуттям керувати мною					
13. Мені подобається, коли мене вважають незалежним					
14. Мені подобається бути разом з вільно мислячими людьми					
15. Я скоріше креативний, ніж активний					
16. Мені подобається зазирати далеко уперед					
<i>В. Мій підхід до розв'язання проблем</i>					
1. Стикаючись із проблемою, я роблю поспішні висновки					

2. Коли проблема виникає, я стаю об'єктивним і аналітичним						
3. Необхідні всі факти, щоб прийняти рішення						
4. Моє внутрішнє відчуття допомагає мені						
5. Я розраховую на свої минулі знання подібних проблем						
6. Я ненавиджу працювати над деталями						
7. Секрет успіху – в укомплектованому штаті персоналу						
8. Статистичні дані та діаграми дають викривлену картину						
9. До проблем треба підходити одним і тим же чином						
10. Мене сприймають як людину, що розв'язує проблеми оригінально						
11. У мене є труднощі із рнаходженням розв'язку проблеми						
12. Я використовую спеціальні техніки для розв'язку проблеми						
13. Я сумую, якщо проблема видається надто складною						
14. Коли інші не						

беруться за справу, я роблю це, якщо можу						
15. Я люблю читати інструкції перед тим, як почати щось нове						
16. Я вірю, що процес знаходження рішень – творчий						
<i>С. Моє робоче середовище</i>						
1. Люди в моїй організації думають, що їх спосіб дій – найкращий						
2. Навколо мене креативність сприймають як ключ до виживання						
3. Межі моїх повноважень чітко визначені						
4. Тут сприймаються корисні ідеї ззовні						
5. Час для творчих роздумів в цій організації є обмеженим						
6. Змагання між працівниками сприймається як здорове явище						
7. Я міг би охарактеризувати мою організацію як затишну та орієнтовану на співробітництво						
8. У цій організації ми любимо знаходити проблеми						

9. Тут, якщо ви креативні, це означає – мрійник					
10. У цій організації креативним людям дають свободу					
11. Організаційні процедури вбивають ідеї					
12. Я можу вільно висловлювати свої ідеї, не боячись, що їх вкрадуть					
13. Мене зупинять, якщо почну пропонувати нові рішення я					
14. Тут хороші ідеї являють цінність самі по собі					
15. Нові ідеї повинні бути детально описані					
16. Інновації схвалюються в цій організації					

Опрацювання та інтерпретація результатів:

Учасникам видається опитувальник з інструкцією.

Після його заповнення пропонується самостійна обробка даних тестування за наступним алгоритмом:

1. Напишіть у кожному рядку бал, який Ви отримали після Вашої відповіді, користуючись таким ключем:

Відповіді на всі непарні питання (1, 3, 5 та ін.) оцінюються так:

Завжди – 1

Часто – 2

Іноді – 3

Рідко – 4

Ніколи – 5

Відповіді на парні питання оцінюються так:

Завжди – 5

Часто – 4

Іноді – 3

Рідко – 2

Ніколи – 1

2. Підрахуйте загальний бал для кожного розділу: А, В і С.

3. Визначте Ваш креативний потенціал, просумувавши оцінки: А + В + С.

Одержаний результат інтерпретується відповідно до наступного опису.

А

16–37. Ваш креативний потенціал стримується деякими Вашими почуттями стосовно себе, і Ви будете здивовані, як багато креативності вивільниться одного разу, коли Ви дозволите собі бути креативним.

38–59. Ваш креативний потенціал достатньо розвинений, але не завжди проявляється. Цьому заважають деякі особливості Вашої особистості. Вам необхідно навчитися регулювати емоційні стани, знижуючи напругу. Це допомагає зменшити дію бар'єрів.

60–80. Ви висококреативні. При цьому Ви маєте здібності надихати до креативності інших.

В

16–37. Ваш стиль розв'язання проблем має тенденцію бути «книжним», йому бракує креативності.

38–59. Ваш підхід до розв'язання проблем іноді визначається ригідністю і може приводити до стандартних рішень, які більше, ніж потрібно, спираються на минулі розв'язки подібних проблем. Намагайтеся звільнитися від цього, і Ваша креативність проявить себе.

60–80. У Вас відкритий, креативний підхід до розв'язання проблем. Ви можете підтримувати інших під час розв'язання проблем. Ви можете скористатися кожним зручним випадком для того, щоб створити дух підприємництва і проблематизувати середовище навколо себе.

С

16–37. Ваше робоче середовище не підтримує креативного мислення. Подивіться на Ваші бали за пунктами А і В. Якщо вони високі, то Ви, безумовно, відчуваєте напругу на роботі. Як Ви збираєтеся боротися з цим?

38–59. Іноді важко бути креативним на Вашій роботі. Якщо у Вас високі оцінки за пунктами А і В, використовуйте Ваші можливості для того, щоб змінити середовище.

60–80. Ви працюєте в ідеальному середовищі для креативної особистості. Однак, якщо у Вас низькі оцінки за пунктами А і В, Вам слід працювати над розвитком Вашої креативного потенціалу. Ніхто не збирається Вам заважати пропонувати нові ідеї.

А + В + С

48–111. Нині Ви розумієте, що всі ми маємо значний потенціал креативності, – йому тільки треба дати шанс проявитися. Тому позбудьтеся перепон для прояву своєї креативності зі свого боку і з боку інших.

112–176. У Вас хороший креативний потенціал, який поки прихований і стримується чи Вами особисто, чи Вашим підходом до розв'язання проблем, чи Вашим робочим середовищем. Ви в змозі змінити кожен з трьох аспектів – так чого ж Ви зволікаєте?

177–240. Ви, вочевидь, висококреативна особистість з великим потенціалом. Продовжуйте розвивати Ваш талант, прагнучи знайти нові шляхи його використання – вдома, у Ваших захопленнях, і, звісно, на роботі.

Методика дослідження стилю поведінки в конфлікті К. Томаса (адаптація Н.В. Гришиної)

(Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации. Отв. редактор А.Ф. Кудряилов. Петрозаводск: Изд-во «Петроком», 1992. — С. 172-176.)

Інструкція. На кожне запитання виберіть і обведіть кружечком відповідь А або Б і перенесіть її після виконання методики в бланк для відповідей.

№ з/п	Варіант відповіді	Твердження
1	А	Іноді я даю змогу іншим людям взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання
	Б	Замість того, щоб обговорювати наші розходження, я намагаюсь звернути увагу на те, з чим ми погоджуємося
2	А	Я намагаюсь знайти компромісне вирішення питання
	Б	Я намагаюсь залагодити справу, враховуючи інтереси іншої людини та власні
3	А	Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися свого
	Б	Я намагаюся заспокоїти іншу людину і насамперед зберегти наші стосунки
4	А	Я намагаюся знайти компромісне рішення
	Б	Іноді я жертвую власними інтересами заради інтересів іншої людини
5	А	Залагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку іншої людини

	Б	Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути марної напруженості
6	А	Я намагаюсь уникнути неприємностей для себе
	Б	Я намагаюсь домогтися свого
7	А	Я намагаюсь підкласти вирішення спірного питання, щоб потім вирішити його остаточно
	Б	Я вважаю можливим у чомусь поступитися, щоб домогтися іншого
8	А	Зазвичай я наполегливо намагаюся домогтися-свого
	Б	Насамперед я намагаюсь чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси й питання
9	А	Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь суперечності
	Б	Я докладую зусиль, щоб домогтися свого
10	А	Я твердо намагаюся досягти свого
	Б	Я намагаюсь знайти компромісне вирішення питання
11	А	Насамперед я намагаюсь чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси й питання
	Б	Я намагаюся заспокоїти свого опонента і насамперед зберегти наші стосунки
12	А	Здебільшого я уникаю займати ту позицію, яка може викликати суперечності
	Б	Я даю змогу співрозмовнику в чомусь не змінювати своєї думки, якщо він також піде мені назустріч

13	А	Я пропоную варіант серединної позиції
	Б	Я наполягаю на тому, щоб усе було зроблено по-моєму
14	А	Я ознайомлюю іншу людину зі своєю точкою зору і цікавлюся її поглядами
	Б	Я намагаюсь продемонструвати іншій людині логіку і переваги моєї точки зору
15	А	Я намагаюсь заспокоїти іншу людину і насамперед зберегти наші стосунки
	Б	Я намагаюсь зробити все необхідне, щоб уникнути напруження
16	А	Я намагаюсь не вразити почуття іншої людини
	Б	Я намагаюсь переконати опонента у перевагах мого позиції
17	А	Зазвичай я наполегливо намагаюсь домогтися свого
	Б	Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути марної напруженості
18	А	Якщо це зробить партнера щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму
	Б	Я даю змогу співрозмовнику в чомусь не змінювати своєї думки, якщо він також піде мені назустріч
19	А	Насамперед я намагаюсь чітко визначити те, з чого складаються всі порушені інтереси і спірні питання
	Б	Я намагаюсь відкласти вирішення спірного питання, щоб потім вирішити його остаточно
20	А	Я намагаюсь негайно подолати наші суперечності

	Б	Я намагаюсь найкраще поєднати здобутки і втрати для нас обох
21	А	На переговорах я намагаюсь бути уважним до побажань співрозмовника
	Б	Я завжди схильюсь до прямого обговорення проблеми
22	А	Я намагаюсь знайти серединну позицію між моїми поглядами і переконаннями іншої людини
	Б	Я відстоюю свої бажання
23	А	Як правило, я турбуюся про те, щоб задовольнити бажання кожного з нас
	Б	Іноді я надаю змогу іншим людям взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання
24	А	Якщо позиція іншої людини здається їй надзвичайно важливою, я намагатимусь піти назустріч таким побажанням
	Б	Я намагаюсь переконати партнера дійти компромісу
25	А	Я намагаюсь показати іншій людині логіку і переваги моїх поглядів
	Б	На переговорах я намагаюсь бути уважним до побажань співрозмовника
26	А	Я пропоную серединний варіант позиції
	Б	Я майже завжди турбуюся про те, щоб задовольнити побажання кожного з нас
27	А	Здебільшого я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечності
	Б	Якщо це зробить мого партнера щасливим, я дам йому можливість наполягати на своєму

28	А	Зазвичай я наполегливо намагаюсь домогтися свого
	Б	Залагоджуючи спірну ситуацію, я зазвичай намагаюсь знайти підтримку іншої людини
29	А	Я пропоную серединний варіант позиції
	Б	Гадаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності
30	А	Я намагаюсь не вразити почуттів іншої людини
	Б	Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми разом з іншими зацікавленими людьми могли домогтися успіху

Обробка результатів

Дайте відповідь на кожне запитання тесту. Якщо ваша відповідь (А чи Б) збігається з варіантами в «ключі», позначте знаком +. Кількість балів, набрана учасником опитування за кожного шкалою, дає уявлення про те, наскільки виражена в нього та чи інша форма поведінки в конфліктних ситуаціях.

«Ключ»

№ п/п	Боротьба	Співробітництво	Компроміс	Відхід від конфлікту	Поступливість
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	

8	А	Б			
9	Б				
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16					А
17				Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Інтерпретація результатів:

(розроблена авторами розділу на основі існуючих джерел з проблеми [7; 8; 13; 26; 391])

За допомогою цього тесту можна визначити кілька основних способів поведінки людей в конфліктній ситуації, зміст яких встановлюється мірою співвідношення в поведінці конкретної людини двох показників; *«орієнтація на задоволення власних інтересів»* та *«орієнтація на задоволення інтересів опонента»*. Різний ступінь цих показників та їх поєднання дає можливість виділити п'ять основних типів поведінки особистості в конфліктній ситуації:

- відхід від конфлікту;
- поступливість;
- боротьба;
- компроміс;
- співробітництво.

Охарактеризуємо окремо кожен з п'яти типів поведінки.

Відхід від конфлікту, або намагання його не помітити — це такий тип поведінки, коли у конфлікті мінімально враховуються як власні інтереси, так і опонента. За такого типу поведінки на проблему просто не звертають уваги, вважають, що вона зникне сама по собі. Суть такої поведінки чудово відображають відомі приказки: «Не буди лихо, доки воно тихе», «Не чіпай, бо зламається» та ін. Відтак жодна зі сторін нічого не отримує, а результат поведінки описується формулою «поразка — поразка» (власна поразка — поразка опонента).

Причинами такої поведінки в конфлікті можуть бути:

- усвідомлення відсутності необхідних ресурсів для отримання «перемоги» над опонентом;
- якість особливе ставлення до опонента;
- намагання виграти час для «перегрупування сил» і наступної перемоги;
- індивідуально-психологічні особливості учасників конфлікту (несхильність до жорстких форм поведінки, лагідний характер, низький рівень домагань тощо).

Боротьба, або «конкуренція» — тип поведінки, за якого у конфлікті максимально враховуються і задовольняються власні

інтереси і мінімально — інтереси опонента. Зміст такої поведінки можна охарактеризувати за допомогою приказок: «Сильний завжди правий», «Переможців не судять», а результат поведінки описати формулою «перемога — поразка» (власна перемога — поразка опонента).

Поступливість, іншими словами, жертовність — тип поведінки, орієнтований на мінімальне врахування в конфлікті власних інтересів і максимальне задоволення інтересів опонента. Зміст такої поведінки відображають відомі приказки: «Убий ворога своєю добротою», «Підстав шоку», «Мир за будь-яку ціну», а результат поведінки визначає формула «поразка — перемога» (власна поразка — перемога опонента).

Компроміс, або зговірливість — тип поведінки, який забезпечує часткове задоволення у конфлікті і власних інтересів, й інтересів опонента, що досягається за такої умови: «Я поступлюся тобі в чомусь, а ти мені — в іншому». Зміст такої поведінки втілений у приказках: «Краще півхлібини, ніж нічого», «Поганий мир ліпший за добру сварку», а результат поведінки описується формулою «поразка — поразка» (частково власна поразка — частково поразка опонента), бо повністю не задовольняються інтереси жодного з опонентів.

Співробітництво — тип поведінки, який забезпечує максимальне задоволення в конфлікті власних інтересів та інтересів опонента. Зміст такої поведінки описують приказки: «Одна голова добре, а дві ліпше», «Те, що добре для вас, те добре і для мене», а результат поведінки визначає формула «перемога — перемога» (власна перемога — перемога опонента).

ВАЖЛИВО ДЛЯ КЕРІВНИКА ПОЗАШКІЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Укладено за матеріалами

[http://www.pou.org.ua/index.php?option=com_content&view=article
&id=16](http://www.pou.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=16)

1. *Позашкільна освіта* є цілеспрямованим процесом оволодіння систематизованими знаннями про культуру, природу, людину, суспільство; забезпечує застосування знань на практиці, опанування вміннями та навичками творчої діяльності. Позашкільна освіта вирішує питання емоційного, фізичного та інтелектуального розвитку особистості, формування її компетентностей; сприяє забезпеченню потреб особистості у творчій самореалізації, її соціалізації, включенню в суспільні відносини, входженню у широкий світ. Особливістю позашкільної освіти є забезпечення вільного часу особистості, надання додаткових освітніх послуг у позашкільних навчальних закладах та інших соціальних інституціях.

2. *Теорія позашкільної освіти* – сукупність ідей, поглядів, концепцій, вчень про об'єктивну дійсність позашкільної освіти. Теорія позашкільної освіти взаємопов'язана і перебуває в органічній єдності з практикою. Теорія йде від практики, узагальнює її і обґрунтовується нею. Практика осмислюється, організовується і спрямовується теорією.

3. *Практика позашкільної освіти* – систематична організація позашкільної освіти в позашкільних навчальних закладах та інших соціальних інституціях.

4. *Методика позашкільної освіти* – узагальнення досвіду, способів, прийомів доцільного здійснення позашкільної освіти в позашкільних навчальних закладах та інших соціальних інституціях.

5. *Педагогіка позашкільної освіти*. Предметом педагогіки позашкільної освіти є дослідження процесу і результату навчання, виховання, розвитку та соціалізації особистості у вільний час. Метою педагогіки позашкільної освіти є навчання,

виховання, розвиток та соціалізація вільної, духовно повноцінної, творчої особистості у вільний час з урахуванням її власних потреб і природних даних. Основними завданнями педагогіки позашкільної освіти є: методологічне, теоретичне і методичне забезпечення функціонування і розвитку позашкільної освіти; розробка і наукове обґрунтування змісту, форм, методів і засобів позашкільної освіти; розвиток позашкільної освіти в позашкільних навчальних закладах та інших соціальних інституціях; підготовка програм, посібників, підручників, методичних рекомендацій та іншої літератури для позашкільної освіти.

6. *Основними поняттями і категоріями педагогіки позашкільної освіти є «особистість», «вільний час», «освіта», «виховання», «розвиток», «навчання», «соціалізація», «культура», «діяльність», «творчість», «дозвілля», «пізнання» тощо.*

Особистість – це людина, яка має свідомість, що досягла певного рівня психічного розвитку. Особистість перебуває в центрі уваги позашкільної освіти. Людина стає особистістю в процесі навчання, виховання, розвитку, соціалізації. Саме особистість посідає визначальне становище в суспільстві, виконує в ньому певну суспільну роль чи функцію.

Освіта – процес і результат засвоєння, збагачення і передачі соціального досвіду від попередніх поколінь до наступних. Категорія «освіта» стосується людини і лише її. Освіта пов'язана із соціальним досвідом людства, навчанням, вихованням, розвитком і соціалізацією підростаючого покоління. Суспільний прогрес став можливий завдяки тому, що кожне нове покоління опановувало досвід предків, збагачувало його і передавало своїм нащадкам. Отже, кожне покоління розв'язує три найважливіші завдання. По-перше, засвоює досвід попередніх поколінь; по-друге, збагачує і примножує цей досвід; по-третє, передає досвід наступним поколінням.

Виховання – цілеспрямований процес засвоєння людиною соціально значущого і життєво необхідного досвіду попередніх поколінь. Виховання спрямовано на розвиток особистості людини з урахуванням її індивідуальності й унікальності досвіду.

Це суб'єкт-суб'єктний процес, організатором якого з одного боку, є педагог (або педагогічна система), з іншого – сам вихованець. Гуманістично спрямоване виховання сприяє формуванню в особистості цілісної картини світу, уявлень про зв'язок довкілля та власного внутрішнього світу.

Розвиток – процес становлення і збагачення особистості під впливом зовнішніх і внутрішніх керованих і некерованих факторів. Рушійними силами розвитку особистості є суперечності між потребами людини і можливостями їх задоволення. Розвиток пов'язаний із включенням особистості до навчально-виховного процесу. Відбувається набуття позитивного досвіду взаємодії з дорослими та однолітками, формування навичок ефективного спілкування, а також взаємопідтримки. Внаслідок цього створюються сприятливі умови для особистого зростання, розвитку здорової, цілісної і зрілої особистості.

Навчання – цілеспрямований процес взаємодії педагога і учня. Навчання формує в особистості світогляд, соціальні настанови, ціннісні орієнтації, розвиває духовні й матеріальні потреби, ознайомлює з формами спільної діяльності та спілкування особистості з колективом. Виховуюче навчання забезпечує органічний взаємозв'язок між життєво важливими знаннями, навичками та досвідом морально-творчої діяльності особистості.

Соціалізація – двосторонній взаємообумовлений процес взаємодії людини і соціального середовища. Передбачає включення людини в систему суспільних відносин шляхом як засвоєння соціального досвіду, так і самостійного відтворення цих відносин. У процесі соціалізації формується унікальна, неповторна особистість. Соціалізація як процес і результат сприяє соціальному розвитку особистості, формуванню соціальних якостей, передбачає і зумовлює спілкування з іншими людьми. Передумовами соціалізації дітей у позашкільних навчальних закладах є потреба в нових сферах спілкування, розширення неформального спілкування поза уроками, самореалізації в нових видах діяльності.

Вільний час – частина часу, що залишається після відрахування непорушних необхідних його витрат. Явище

вільного часу відрізняється винятковою складністю. Дитина ніколи не буває вільною від самої себе. Тому позашкільна освіта створює простір для навчання, виховання, розвитку і соціалізації особистості у вільний час. Загальний фонд часу дітей розділяється на: робочий час; неробочий час; вільний час; інші витрати часу. Робочий час включає час навчання в школі, фактичної роботи. При цьому неробочий час – це час домашньої праці, догляду за собою, пересування на заняття і назад, задоволення фізіологічних потреб (сон, їжа). Вільний час включає навчання, самоосвіту, активний відпочинок і т.п.

Дозвілля – діяльність людини, якою вона займається у вільний час. Розрізняють такі види дозвілля: відпочинок, творчість, розваги, самоосвіта, свята. Дозвілля існує як особлива сфера соціалізації дітей. У ній природно реалізуються їхні інтереси і потреби, особистісні і соціальні амплуа, розвивається активність, творча ініціатива, здійснюється пошук нових ціннісних орієнтирів шляхом вільного вибору видів діяльності.

Культура – це сукупність практичних, матеріальних і духовних надбань суспільства та особистості. Відображає історично досягнутий рівень розвитку суспільства і людини, втілюється в результатах діяльності. Культура як сфера духовного життя суспільства охоплює, насамперед, систему виховання, освіти, творчості, а також заклади, установи й організації, що забезпечують її функціонування (позашкільні навчальні заклади, школи, клуби, музеї, бібліотеки тощо).

Діяльність – специфічно людська регульована свідомістю активність, що породжується потребами і спрямована на пізнання і перетворення зовнішнього світу. Основними видами діяльності є: гра, навчання, праця, спілкування.

Пізнання – діяльність людини, спрямована на отримання достовірних знань про світ.

Творчість – діяльність людини, спрямована на створення нових духовних та матеріальних цінностей.

1. *Соціальна трансформація (за А. Бойко)* – це період становлення нових соціальних форм, утвердження нових принципів соціального устрою та виникнення нових соціальних інститутів. Поняття «соціальна трансформація» відображає

перехід у розвитку суспільства, коли становлення, утвердження нових соціальних принципів співіснують з ще активно функціонуючими колишніми соціальними формами.

Трансформація суспільства – це процес зміни соціуму, що не визначається цілковито перетворюючою, свідомою діяльністю людини. Значним за обсягом є потік процесів, що не контролюються, по суті стихійних, що розгортають свій зміст всупереч або паралельно з діяльністю соціального суб'єкта. Соціальна трансформація зумовлюється соціальними потрясіннями, революціями, реформаторською діяльністю історичної особи, активністю тих чи інших соціальних спільнот. Для суспільства період трансформації означає перервність, відхилення, руйнування соціальної традиції. Трансформація не завжди характеризується прямолінійністю, її розвиток може здійснюватися в будь-якому напрямку, як в річищі прогресу, так і регресу. Серед ознак соціальної трансформації виокремлюють: 1) радикальну зміну принципів соціального устрою у всіх сферах життя суспільства; 2) руйнування (повне чи часткове) старих соціальних інститутів; 3) виникнення соціальних ніш, що не контролюються державою (в економіці, в ідеології, у соціальній та політичній сферах життя суспільства); 4) злам ідеологічних традицій, розмивання моральних норм, правовий нігілізм, заперечення потреби державної релігії чи політичної ідеології, соціального міфу, які об'єднують та мобілізують маси; 5) кризу всіх сфер функціонування суспільства як результат нігілізму у ставленні до попереднього соціального досвіду перетворення суспільства; 6) соціальну неефективність перетворювальної енергії соціальних об'єктів, ірраціональність соціальних процесів, особливо на початкових етапах трансформації суспільства; 7) актуалізацію ідей націоналізму, сепаратизму, сектантство; 8) свобода розглядається як фундамент суспільства, що формується.

Ідейна натхненниця,
наукова редакція,
упорядкування, авторка

ПРОСІНА ОЛЬГА,
кандидатка педагогічних
наук, завідувачка кафедри
філософії і освіти дорослих
ЦіПО ДЗВО УМО



Наукова редакція,
упорядкування, авторка

ШВЕНЬ ЯРОСЛАВА,
кандидатка психологічних
наук, доцентка кафедри
філософії і освіти дорослих
ЦіПО ДЗВО УМО



Колектив авторів



ЦЕНТР
ТВОРЧОСТІ
ДІТЕЙ ТА
ЮНАЦТВА
КИЇВЩИНИ



ТАМАРА НЕСТЕРУК,
виконуюча обов'язки директора
Комунального закладу
Київської обласної ради «Центр
творчості дітей та юнацтва
Київщини»



ЛЮДМИЛА ШЕВЧЕНКО,
заступник директора з
навчально-методичної роботи
Комунального закладу
Київської обласної ради «Центр
творчості дітей та юнацтва
Київщини»



АЛЛА РАДЗІВІЛЛ,
заступник директора з
навчально-виховної роботи
Комунального закладу
Київської обласної ради «Центр
творчості дітей та юнацтва
Київщини»



ЛЮДМИЛА КАРЛІНСЬКА,
завідувач відділу науково-
технічної творчості КЗ КОР
«Центр творчості дітей та
юнацтва Київщини»



ІРИНА ЛИЧАК,
завідувач відділу спортивного
туризму та краєзнавства КЗ КОР
«Центр творчості дітей та
юнацтва Київщини»



ОЛЬГА НИЖНИК,
завідувач організаційно-
масового відділу КЗ КОР «Центр
творчості дітей та юнацтва
Київщини»



ІННА ПАХОМОВА,
завідувач еколого-
натуралістичного відділу КЗ
КОР «Центр творчості дітей та
юнацтва Київщини»



Посібник

**Управління закладом
позашкільної освіти:
сучасні тренди, співпраця, проєкти**

Авторський колектив

Наукова редакція, упорядкування – *О. Просіна, Я. Швень*

Матеріали публікуються в авторській редакції

Формат 60х90/16.
Друк офсетни. Папір офсетний.
Тираж 200 примірників.

Віддруковано ТОВ «Білоцерківдрук»
м. Біла Церква, бульвар Олександрійський 22