
 <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2025-1-34-38>

 <https://orcid.org/0000-0003-0309-7074>

### МАЧИНСЬКА Наталія

докторка педагогічних наук, професорка, завідувачка катедри початкової та дошкільної освіти,  
Львівський національний університет імені Івана Франка  
email: nataliya.machynska@lnu.edu.ua

УДК 374.014-047.64(045)

## УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

У статті висвітлено деякі аспекти управління закладами позашкільної освіти. Акцентовано увагу на психологічному аспекті управління (стратегія розумової діяльності, стилі навчання, особливості управлінської діяльності, вплив зовнішніх чинників), його якісних характеристиках та показниках.

Проаналізовано поняття системи позашкільної освіти, її структури та особливостей організації освітнього процесу у різних типах закладів позашкільної освіти; розкрито зміст поняття «лідерство» та «освітнє лідерство» (лідерство в освіті, лідерство для освіти, лідерство освіти). Встановлено, що психологічний аспект відіграє важливу роль у забезпеченні чіткої організації діяльності закладів позашкільної освіти.

Виокремлено психологічні особливості управління (стратегія розумової діяльності, стилі навчання, особливості управлінської діяльності, вплив зовнішніх чинників); зазначено, що сучасне управління освітніми організаціями вимагає залучення до управлінської діяльності таких керівників, які є лідерами в освітніх інституціях.

Приділено увагу психологічним характеристикам управлінської діяльності керівників закладів позашкільної освіти, зокрема це: командна робота, мотивація до спільної діяльності, партнерська взаємодія, емоційний інтелект, креатив, психологічне здоров'я тощо. Акцентовано увагу на внутрішніх чинниках, які забезпечують ефективність управління закладами позашкільної освіти (стилі мислення та навчання, структура та етапи діяльності, принцип людиноцентризму).

Запропоновано теоретичне обґрунтування психологічних аспектів управління закладами позашкільної освіти: Формування мотивації та постановка реальних цілей; налагодження чіткого комунікативного процесу; створення умов для професійного зростання працівників; забезпечення зворотного зв'язку; збереження ментального (психічного) здоров'я. У статті подано їх ґрунтовну характеристику.

**Ключові слова:** позашкільна освіта; заклади позашкільної освіти; управління; психологічний аспект; мотивація; зворотній зв'язок; ментальне здоров'я.

**Постановка проблеми.** Система позашкільної освіти - це освітня підсистема, яка охоплює своєю діяльністю різні вікові групи дітей дошкільного та шкільного віку, починаючи від учнів початкової школи. Система позашкільної освіти - складна

структурована система, що включає цілу низку державних, приватних і комунальних закладів, які надають різні форми освітніх послуг.

На офіційному сайті Міністерства освіти і науки України зазначено: позашкільна освіта є невід'ємним складником системи освіти, визначеної Конституцією України, законами України «Про освіту», «Про позашкільну освіту», і спрямована на розвиток здібностей дітей та молоді у сфері освіти, науки, культури, фізичної культури і спорту, технічної та іншої творчості, здобуття ними первинних професійних знань, вмінь і навичок, необхідних для їх соціалізації, подальшої самореалізації та/або професійної діяльності.

Система позашкільної освіти – освітня підсистема, що включає:

– державні, комунальні, приватні заклади позашкільної освіти;

– інші заклади освіти, як-от центри позашкільної освіти (школи соціальної реабілітації, міжшкільні навчально-виробничі комбінати, заклади професійної (професійно-технічної) та фахової передвищої освіти);

– гуртки, секції, клуби, культурно-освітні, спортивно-оздоровчі, науково-пошукові об'єднання;

– клуби та об'єднання за місцем проживання незалежно від підпорядкування, типів і форм власності;

– культурно-освітні, фізкультурно-оздоровчі, спортивні та інші заклади освіти та установи;

– фонди, асоціації, діяльність яких пов'язана з функціонуванням позашкільної освіти;

– відповідні органи управління позашкільною освітою та науково-методичні установи;

– інші суб'єкти освітньої діяльності, що надають освітні послуги у системі позашкільної освіти (Позашкільна освіта, 2025).

Розгалужена мережа закладів позашкільної освіти потребує чіткого механізму управління, який, насамперед, ґрунтується на професійних та особистісних характеристиках освітніх менеджерів.

**Мета статті** – проаналізувати наукові здобутки з проблеми управління закладами позашкільної освіти та виокремити психологічні аспекти даного явища.

**Виклад основного матеріалу.** Ми погоджуємося з позицією А. Клочко щодо того, що сучасне управління освітніми організаціями вимагає залучення до управлінської діяльності таких менеджерів, які не лише здобули професійні знання з теорії управління (менеджменту), а й є лідерами в освітніх організаціях (Клочко, 2022, с. 37).

Лідерство є вищим у порівнянні з адмініструванням і менеджментом еволюційним та якісним рівнем управління. Лідерство – це управління, що реалізується шляхом впливу на послідовників на основі лідерських компетенцій задля досягнення суспільно значущих цілей та відповідно до суспільно вагомих цінностей. Освітнє лідерство С. Калашнікова пропонує розглядати у таких трьох взаємопов'язаних аспектах:

– лідерство в освіті (діяльність керівників, викладачів, здобувачів освіти та, як результат, освітніх закладів-лідерів);

– лідерство для освіти (діяльність науковців, громадських активістів, батьків та інших стейкхолдерів задля розвитку освіти);

– лідерство освіти (державна політика щодо забезпечення пріоритетного розвитку освітньої сфери) (Калашнікова, 2016, с. 14).

Загальновідомими є визначення лідера (той, хто веде; перший, що йде попереду) та керівника (менеджер) – найманий робітник, зайнятий професійною організаторською діяльністю в органах керування підприємства, фірми, установи, наділений суб'єктом власності визначеними повноваженнями.

Ми зазначаємо, що провідною функцією менеджера освіти є створення психологічного клімату в колективі, що передбачає: підбір кадрів та розподіл обов'язків згідно з їх психологічними особливостями; формування індивідуального стилю діяльності, що відображає особливості колективу, яким керує менеджер; самоорганізацію діяльності, розробку шляхів самовдосконалення; ефективне виконання навантажень управлінської праці та лідерський вплив на людей; формування позитивного ставлення та оптимізму в оточуючих (Machynska, Panchuk, 2017, p. 379).

Цікавий погляд на психологічні аспекти управління освітніми закладами обґрунтовують А. Києнко-Романюк та В. Заячковський (Києнко-Романюк, Заячковський, 2022). Автори зазначають не необхідності врахування трьох взаємопов'язаних між собою принципів, які дозволяють поєднати у спільній площині питання світи та управління. Це, зокрема такі принципи:

– рішення у сфері управління освітою – це рішення зі сфери публічного управління, тісної взаємодії з громадою як власником;

– необхідність врахування специфіки освіти як галузі;

– різноманітність підходів до питань управління, а отже, вибору позиції щодо закладу освіти як інституції (Києнко-Романюк, Заячковський, 2022, с. 42–43).

Виокремлені принципи дають можливість стверджувати, що управління освітніми інституціями, а заклади позашкільної освіти належать до категорії освітніх інституцій, потребує врахування цілої низки наукових підходів, серед яких провідне місце належить психологічному. Саме такий критерій, психологічний, повинен домінувати у призначенні керівником закладу позашкільної освіти управлінця, який буде вирішувати цілу низку завдань, пов'язаних як із добором кадрів, так і з залученням дітей та молоді різних вікових категорій до навчання та виховання у таких закладах. Тривалий час загальноприйнятою позитивною практикою вважалося призначати на посаду керівника педагогічного працівника того ж закладу, який вирізняється високим професіоналізмом і, зазвичай, користується авторитетом серед колег. Сучасні вимоги освітнього менеджменту потребують таких керівників, які б володіли різними знаннями та практичними вміннями саме в сфері організації та управління діяльністю різними типами освітніх інституцій.

Заслуговує на увагу точка зору М. Опачко, яка виокремлює психологічні особливості управління навчально-пізнавальною діяльністю учнів. У дослідженні авторка акцентує увагу на таких аспектах: а) стратегія розумової діяльності та особливості управлінської діяльності в залежності від переважаючої стратегії; б) стилі навчання та особливості управлінської діяльності в залежності від переважаючого стилю навчання; в) зовнішні чинники, що впливають на ефективність управлінської діяльності (Опачко, 2011, с. 102).

Освітній процес у закладі позашкільної освіти здійснюється за типовими освітніми програмами або за освітніми програмами, розробленими на основі типових освітніх програм. Типові освітні програми закладу позашкільної освіти затверджуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері освіти і науки, іншими центральними органами виконавчої влади, у сфері управління яких перебувають заклади позашкільної освіти. Освітня програма схвалюється педагогічною радою закладу позашкільної освіти та затверджу-

ється керівником закладу (Позашкільна освіта, 2025).

А. Клочко наголошує, що до психологічних характеристик управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій доцільно відносити такі: мотивація (створення колективу однодумців, готових виконувати делеговані їм обов'язки з метою досягнення мети); командна робота (колективна генерація ідей та створення умов для виникнення синергетичного ефекту); партнерська взаємодія (уміння слухати й передавати інформацію, здатність розуміти співрозмовника, вироблення єдиної стратегії взаємодії); емоційний інтелект (здатність усвідомлювати та керувати власними емоціями, уміння добре розуміти та керувати емоціями підлеглих); креативний потенціал (нові ідеї та проекти, відкритість до перебудови, упровадження інновацій); суб'єктивне благополуччя (оцінювання задоволеності різними сферами свого життя); психологічне здоров'я (уміння розпізнавати свої емоційні стани, мотиви поведінки, наслідки вчинків, умінням знаходити власні ресурси у складній ситуації); стиль управління (гнучка манера поведінки щодо підлеглих залежно від ситуації) (Клочко, 2022, с. 38).

У контексті нашого дослідження доцільно навести приклади використання інфографіки на різних рівнях професійної комунікації в процесі діяльності керівника освітнього закладу, запропоновані групою авторів. Вважаємо, що саме дане дослідження привертає увагу своїм психологічним спрямуванням. Отож:

- на особистому рівні (розстановка пріоритетів у цінностях, уміннях, діях та планах на майбутнє, прийняття усвідомленого рішення при багатоваріантному виборі),

- на рівні спілкування з колегами (логічно, структуровано доносити інформацію з визначенням понять і термінів у формі, зрозумілій іншим, що дозволяє швидше приходити до єдиної думки при обговоренні питань, а також легко мультиплікувати ідеї),

- на рівні спілкування з підлеглими (доступно пояснювати процеси, які відбуваються в навчальному закладі, проводити порівняльний аналіз ефективності складових того чи іншого напрямку діяльності),

- на рівні спілкування з партнерами (оптимізувати «бюджет» переговорів, створюючи єдине бачення теми, яка обговорюється, чітко доносячи аргументацію, а також фіксуючи результат з єдиним баченням домовленостей),

- на рівні спілкування з керівництвом (оптимально і з доступною аргументацією доносити свої ідеї, створювати звіти про вашу діяльність з логічними аргументами

до подальших дій) (Ляш, Власій, Білусяк, 2017, с. 143).

Нам близькою є позиція В. Мандрагеля (Мандрагеля, 2022) щодо розподіленого лідерства, яке значною мірою зорієнтоване на посилення ролі соціальної взаємодії, ініціативи, креативності та соціальної взаємодії педагогів у розробці та реалізації завдань, прийнятті рішень разом з керівниками різних рівнів. Саме розподілене лідерство сприяє зменшенню бар'єрів між керівниками та педагогічними колективом, а також стимулює до згуртованості дій у команді.

Тут ми погоджуємося з позицією М. Опачко, яка виокремлює «внутрішні» чинники, які впливають на ефективність управління навчально-пізнавальною діяльністю учнів. Авторка стверджує, що до внутрішніх належать чинники, які пов'язані із перебігом пізнавальних психічних процесів та стилями поведінки (реактування) в ситуації пізнавальної активності. Це, зокрема, стилі розумової діяльності та стилі навчання. Для стилю розумової діяльності характерним, на думку дослідниці, є виділення структури та етапів діяльності (цілі, мотиви, способи, засоби та результати) як визначальної, провідної характеристики особистості. Для другого напрямку, як зазначає М. Опачко, провідною метою у дослідженнях є особистість, людиноцентризм (Опачко, 2011, с. 102).

В. Кремень у Доповіді на церемонії присвоєння титулу доктора Honoris Causa в Академії спеціальної педагогіки імені Марії Гжегожевської зазначав, що людиноцентризм, як нова антропологічна стратегія, враховуючи творчі задатки і здібності людини – розум, уяву, інтуїцію, волю тощо, виходить з її можливості породжувати свій особистісний суверенний образ, який має потенціал протистояти деструктивним впливам. У цьому і полягає, на думку автора, плідна діяльність людиноцентризму в освіті, яка орієнтує на виховання і формування мислячої, творчої особистості (Кремень, 2023).

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** На основі теоретичного аналізу джерел, що стосуються організації управління закладами позашкільної освіти, ми визначаємо такі психологічні аспекти. Так, зокрема:

*Формування мотивації та постановка реальних цілей.* Тут доцільно спиратися на положення принципу колегіальності управління, що передбачає водночас як посилення відповідальності усіх працівників закладу позашкільної освіти за виконання прийнятих рішень, так і розвиток їх ініціативності.

Налагодження чіткого комунікативного процесу. Важливим якісним показником тут виступає підбір фахівців з урахуванням психологічної сумісності, особливо це стосується таких різновидів занять, в яких переважають групові або парні форми проведення. Також варто практикувати різні види комунікації в освітній інституції: горизонтальна (обмін інформацією відбувається між співробітниками на одному рівні), вертикальна (тип спілкування між керівником та підлеглим), зовнішня (спілкування налагоджено з усіма учасниками освітнього процесу (педагоги, батьки, учні) та іншими зацікавленими сторонами) та діагональна (досить розвинений та поширений тип комунікації, що передбачає безпосереднє спілкування співробітників різних відділів та рівнів).

Створення умов для професійного зростання працівників. Особистісне та професійне зростання кожного фахівця – це запорука сформованості конкурентоспроможності та конкурентоздатності як однієї особи, так і освітньої інституції в цілому. Тут доцільно поєднувати як прямий, так і непрямий тип мотивації до професійного зростання працівників, а також варто враховувати соціальну, психологічну, освітню та кар'єрну групи стимулів, які можуть відігравати вирішальну роль у прагненні педагогічних працівників до професійного зростання.

Забезпечення зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок (англ. feedback) – є важливим аспектом налагодження чіткої комунікації та вибору оптимального стилю управління. Перевагами зворотного зв'язку є, на нашу думку:

- підвищення залученості працівників до здійснення управлінської діяльності та відчуття причетності до виконання поставлених завдань;

- визначення сфери для професійного вдосконалення та отримання можливості для ознайомлення з досвідом колег;

- зміцнення відносин між працівниками та керівниками, забезпечення прозорості та відкритості у прийнятті рішень, формування культури взаємодовіри та взаємоповаги.

Збереження ментального (психічного) здоров'я. Належний рівень психічного здоров'я визначається показниками фізичного, духовного та соціального благополуччя, що дають можливості для ефективного подолання стресових ситуацій, продуктивного та результативного здійснення професійної діяльності. Даний аспект набув особ-

ливої вагомості саме в період повномасштабного вторгнення.

Подальшого дослідження потребує визначення конкретного набору показників, які можуть характеризувати якість та ефективність соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах нестабільності

#### Список бібліографічних посилань

- Іляш, Власій, Бідаусяк, 2017 – Іляш, Ю.Ю., Власій, О.О., Бідаусяк, Б.В. (2017). Інформаційні Технології в Діяльності Керівника Навчального Закладу. *Інформаційні технології та комп'ютерне моделювання: матеріали Міжнародна науково-практична конференція*, м. Івано-Франківськ, 23–28 травня 2017 р. Івано-Франківськ. С. 140–143. URL: <http://lib.pu.if.ua:8080/handle/123456789/3254>
- Калашнікова, 2016 – Калашнікова, С. (2016). Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: навчальний посібник. Київ: Пріоритети. 44 с.
- Киенко-Романюк, Заячківський, 2022 – Киенко-Романюк, А., Заячківський, В. (2022). Психологічні аспекти публічного управління освітнім закладом заради просування соціально-інноваційних процесів. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*, 2: 40–46. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/ecopa/article/view/15>
- Клочко, 2022 – Клочко, А. (2022). Психологічні особливості управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій в умовах інноваційних змін. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, 1(54): 35–40. URL: <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.1.5>
- Кремень, 2023 – Кремень, В. (2023). Філософія людиноцентризму в системі сучасних цінностей: Доповідь на церемонії присвоєння титулу доктора Honoris Causa в Академії спеціальної педагогіки імені Марії Гжегожевської (м. Варшава, Польща), 24 травня 2023 р. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 5(1): 1–6. URL: <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5126>
- Мандрагеля, 2022 – Мандрагеля, В.А. (2022). Розподілене лідерство як складова професійної компетентності педагога. *Професійна компетентність педагога в умовах оновлення змісту освіти та вимог ринку праці: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Вінниця: Вінницька міська друкарня. С. 164–167. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730891/>
- Опачко, 2011 – Опачко, М.В. (2011). Психологічні особливості управління навчально-пізнавальною діяльністю учнів. *Науковий вісник Ужгородського університету : Серія: Педагогіка. Соціальна робота*, 22: 101–104. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/6171>.
- Позашкільна освіта. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/tag/pozashkilna-osvita?&tag=pozashkilna-osvita>
- Machynska, Panchuk, 2017. – Machynska, N., Panchuk, B. (2017). Leader and manager – staff corporate development strategy in educational institutions. *Вісник Львівського університету. Серія Педагогічна*, 32: 375–381. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/pedagogics/article/view/9507/9413>

## References

- Iliash, Yu.Iu., Vlasii, O.O., Bilusiak, B.V.(2017). Information Technologies in the Activities of the Head of the Educational Institution. *Information technologies and computer modeling: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Ivano-Frankivsk, 2017, May 23–24*. PP. 140–143. Retrieved from <http://lib.pu.if.ua:8080/handle/123456789/3254> [in Ukr.]
- Kalashnikova, S. (2016). Development of the leadership potential of a modern university: basics and tools: Study guide. Kyiv: Priorytety. 44 p. [in Ukr.]
- Kyienko-Romaniuk, L., Zaiachkovskiy, V. (2022). Psychological aspects of public management of an educational institution for the promotion of social and innovative processes. *Scientific bulletin of the Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series «Ecology. Public management and administration»*, 2: 40–46. Retrieved from <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/ecopa/article/view/15> [in Ukr.]
- Klochko, A. (2022). Psychological features of managerial activity of managers of educational organizations in conditions of innovative changes. *Scientific works of the Interregional Academy of Personnel Management. Psychology*, 1(54): 35–40. <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2022.1.5> [in Ukr.]
- Kremen, V. (2023). The philosophy of anthropocentrism in the system of modern values: Report at the ceremony of conferring the title of doctor Honoris Causa Maria Grzegorzewska Academy of Special Pedagogy (Warsaw, Poland), 24 may 2023. *Bulletin of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine*, 5(1): 1–6. <https://doi.org/10.37472/v.naes.2023.5126> [in Ukr.]
- Mandrahelia, V.A. (2022). Distributed leadership as a component of a teacher's professional competence. *Professional competence of a teacher in the context of updating the content of education and labor market requirements: materials of the 5th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference*. Vinnytsia: Vinnytsia City Printing House. PP. 164–167. Retrieved from <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730891/> [in Ukr.]
- Opachko, M.V. (2011). Psychological features of managing students' educational and cognitive activities. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University: Series: Pedagogy. Social work*, 22: 101–104. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/6171> [in Ukr.]
- Extracurricular education. *Official website of the Ministry of Education and Science of Ukraine*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/tag/pozashkilna-osvita?&tag=pozashkilna-osvita>. [in Ukr.]
- Machynska, N., Panchuk, B. (2017). Leader and manager – staff corporate development strategy in educational institutions. *Bulletin of Lviv University. Series Pedagogical*, 32: 375–381. Retrieved from <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/pedagogics/article/view/9507/9413>.

## MACHYNSKA Nataliia

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Head of the department of primary and preschool education, Ivan Franko National University of Lviv

**MANAGEMENT OF EXTRACURRICULAR EDUCATIONAL INSTITUTIONS:  
A PSYCHOLOGICAL PERSPECTIVE**

**Summary.** This article highlights various aspects of the management of extracurricular educational institutions, with a particular emphasis on their psychological dimension, including cognitive activity strategies, learning styles, managerial approaches, and the influence of external factors. The study also explores the qualitative characteristics and key indicators of this aspect.

The concept of the extracurricular education system, its structure, and the peculiarities of organizing the educational process in various types of extracurricular educational institutions have been analyzed. The study explores the definitions of “leadership” and “educational leadership,” including leadership in education, leadership for education, and leadership of education. It has been determined that the psychological dimension plays a critical role in ensuring the effective organization and functioning of extracurricular educational institutions.

The psychological features of management have been identified, including cognitive activity strategies, learning styles, management practices, and the influence of external factors. It is noted that modern management of educational organizations requires the involvement of leaders who are key figures in educational institutions.

The article focuses on the psychological characteristics of the management practices of leaders in extracurricular educational institutions, particularly including teamwork, motivation for joint activity, partnership interaction, emotional intelligence, creativity, psychological well-being, and more. Attention is drawn to the internal factors that ensure the effectiveness of managing extracurricular educational institutions, such as thinking and learning styles, the structure and stages of activity, and the principle of human-centeredness.

The article provides a theoretical justification for the psychological aspects of managing extracurricular educational institutions, including: the formation of motivation and the setting of realistic goals, establishing a clear communication process, creating conditions for professional growth of staff, ensuring feedback, and maintaining mental health. The article provides a comprehensive description of these aspects.

**Keywords:** extracurricular education; extracurricular educational institutions' management; psychological aspect; motivation; feedback; mental health.

Одержано редакцією 05.02.2025  
Прийнято до публікації 17.02.2025