

УДК 159.9.005.322:37.018.43

[https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-8\(54\)-1062-1070](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2025-8(54)-1062-1070)

Вавринів Олена Степанівна кандидат психологічних наук, доцент, професор кафедри загальної та соціальної психології, Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-5166-6887>

Яремко Роман Ярославович кандидат психологічних наук, доцент, доцент кафедри практичної психології та педагогіки, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, м. Львів, <https://orcid.org/0000-0002-2781-7788>

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Анотація. У статті розглянуто психологічні особливості управління закладом позашкільної освіти в контексті сучасних викликів та реформ освітньої сфери. Здійснено теоретичний аналіз наукових підходів до проблеми ефективності управлінських процесів, представлений у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема Ф. Тейлора, М. Альберта, А. Маслоу, Л. Карамушки, Л. Орбан-Лембрик та інших. Визначено, що результативність управління у сфері позашкільної освіти залежить від поєднання сучасних управлінських технологій, психологічної компетентності керівника та здатності адаптувати моделі менеджменту до специфіки діяльності закладу. Окреслено нормативно-правові засади функціонування та розвитку ЗПО, серед яких особливе значення мають Закон України «Про освіту», Національна доктрина розвитку освіти та Концепція розвитку позашкільної освіти України на 2025–2030 роки, що визначають стратегічні напрями модернізації галузі.

Особливу увагу приділено психологічному портрету ефективного керівника закладу позашкільної освіти, до якого віднесено такі ключові особистісні якості, як стресостійкість, гнучкість мислення, емпатійність та комунікабельність. Розкрито компетентності, що відрізняють успішних управлінців у цій сфері: організаційна креативність, мотиваційне лідерство, культурна та національна ідентичність, проектне мислення та інклюзивна компетентність. Показано, що їх розвиток сприяє впровадженню інноваційних підходів, підвищенню результативності роботи колективу та створенню сприятливого середовища для розвитку кожної дитини.

Проаналізовано приклади успішних управлінських рішень у кризових умовах, зокрема швидку цифрову трансформацію освітнього процесу, впровадження гнучких графіків роботи, налагодження соціального партнерства, організацію психологічної підтримки та заходів зі збереження культурної спадщини. Зроблено висновок, що ефективний керівник ЗПО — це лідер, який

поєднує стратегічне бачення, високий рівень психологічної компетентності, здатність до інновацій і готовність діяти в умовах невизначеності, забезпечуючи стабільний розвиток закладу та всебічний розвиток вихованців.

Ключові слова: заклад позашкільної освіти, психологічний портрет, компетентності керівника, управлінські рішення, інноваційні підходи, кризове управління.

Vavryniv Olena Stepanivna Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of General and Social Psychology, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-5166-6887>

Yaremko Roman Yaroslavovych Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Practical Psychology and Pedagogy, Lviv State University of Life Safety, Lviv, <https://orcid.org/0000-0002-2781-7788>

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF MANAGEMENT IN EXTRACURRICULAR EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract. The article examines the psychological characteristics of managing an extracurricular educational institution in the context of contemporary challenges and reforms in the field of education. A theoretical analysis of scientific approaches to the problem of the effectiveness of management processes, presented in the works of domestic and foreign researchers, in particular F. Taylor, M. Albert, A. Maslow, L. Karamushka, L. Orban-Lembrik and others, is carried out. It has been determined that the effectiveness of management in the field of extracurricular education depends on a combination of modern management technologies, the psychological competence of the manager and the ability to adapt management models to the specifics of the institution's activities. The regulatory and legal basis for the functioning and development of extracurricular education is outlined, among which the Law of Ukraine 'On Education', the National Doctrine of Education Development and the Concept of Extracurricular Education Development in Ukraine for 2025-2030, which define the strategic directions for the modernisation of the sector, are of particular importance.

Particular attention is paid to the psychological portrait of an effective manager of an extracurricular education institution, which includes such key personal qualities as stress resistance, flexibility of thinking, empathy and sociability. The competencies that distinguish successful managers in this field are revealed: organisational creativity, motivational leadership, cultural and national identity, project thinking and inclusive competence.

It has been shown that their development contributes to the implementation of innovative approaches, increased team performance, and the creation of a favourable environment for the development of each child.

Examples of successful management decisions in crisis conditions have been analysed, in particular the rapid digital transformation of the educational process, the introduction of flexible working hours, the establishment of social partnerships, the organisation of psychological support and measures to preserve cultural heritage. It is concluded that an effective manager of an extracurricular educational institution is a leader who combines strategic vision, a high level of psychological competence, the ability to innovate, and a willingness to act in conditions of uncertainty, ensuring the stable development of the institution and the comprehensive development of its students.

Keywords: extracurricular education institution, psychological portrait, manager's competencies, management decisions, innovative approaches, crisis management.

Постановка проблеми. Система позашкільної освіти є важливим складником національної освітньої політики, оскільки забезпечує додаткові можливості для розвитку особистості, формування її компетентностей та реалізації творчого потенціалу. Ефективне управління закладом позашкільної освіти потребує врахування не лише адміністративно-організаційних аспектів, але й психологічних чинників, що визначають характер взаємодії учасників освітнього процесу, рівень їхньої мотивації та здатність до спільного досягнення цілей.

Психологічні особливості управління в такому закладі зумовлені специфікою діяльності: багатовіковим складом вихованців, варіативністю програм, гнучкістю організації освітнього середовища та високою значущістю особистісного чинника у роботі педагогів. Керівник позашкільного закладу має поєднувати управлінські навички з розвиненим емоційним інтелектом, здатністю до емпатії, толерантністю та умінням створювати умови для психологічної безпеки колективу.

Сучасні виклики, пов'язані з реформами освіти, соціально-економічними змінами та кризовими явищами у суспільстві, вимагають від управлінців гнучкості, стресостійкості та здатності оперативно ухвалювати рішення. Водночас успішне керівництво в умовах позашкільної освіти залежить від налагодження ефективних комунікацій, формування сприятливого психологічного клімату та розвитку командної взаємодії.

Дослідження психологічних аспектів управління закладом позашкільної освіти є актуальним, оскільки воно дає змогу виявити ключові чинники успішності керівної діяльності та розробити рекомендації щодо підвищення ефективності роботи керівників в умовах сучасних освітніх трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління закладами освіти знайшли широке висвітлення у працях Ф. Тейлора, М. Альберта, А. Маслоу, Л. Карамушки, Л. Орбан-Лембрик, В. Пікельної, М. Прищака, О. Лесько, І. Цимбалюк та багатьох інших науковців. Попри різноманітність

наукових підходів, усі вони підкреслюють: рівень якості освіти прямо пов'язаний з ефективністю управлінських процесів. Водночас сучасні умови зумовлюють необхідність їх глибокого оновлення та адаптації до динамічних соціальних змін. У Законі України «Про освіту» та Національній доктрині розвитку освіти наголошується на переході від традиційних моделей управління до державно-громадської системи, що визначає основний напрям нинішніх реформ.

Концепція розвитку позашкільної освіти України на 2025–2030 роки, розроблена Міністерством освіти і науки України, має на меті модернізацію та підвищення результативності функціонування системи позашкільної освіти. У документі окреслено ключові стратегічні орієнтири, серед яких: забезпечення рівного доступу всіх дітей до якісних освітніх послуг незалежно від місця проживання та соціального статусу; упровадження інноваційних підходів в освітній процес; розвиток кадрового потенціалу шляхом підвищення кваліфікації педагогів.

Особливий акцент зроблено на формуванні гнучкої, адаптивної системи управління позашкільною освітою з урахуванням регіональної специфіки та потреб місцевих громад. Пропонується активне використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для розширення можливостей навчання та підтримки безперервного професійного зростання педагогів. Також передбачається посилення співпраці між закладами позашкільної освіти, територіальними громадами та іншими зацікавленими сторонами задля створення сприятливого освітнього середовища.

Заплановані заходи передбачають поетапне втілення реформ: оновлення нормативно-правової бази, забезпечення фінансової підтримки закладів, проведення моніторингу ефективності реалізованих змін. Очікується, що впровадження концепції сприятиме формуванню сучасної, інклюзивної та дієвої системи позашкільної освіти, здатної забезпечити гармонійний розвиток дітей та молоді в Україні.

У закладах позашкільної освіти інтеграційні процеси реалізуються не за всіма напрямками, проте найбільш результативними й поширеними є міжособистісна взаємодія, розвиток особистісних умінь та формування глобального мислення [1]. Відмінність позашкільної освіти від традиційних навчальних закладів полягає в тому, що поряд із навчальним процесом тут активно розвивається творче життя, притаманне культурно-мистецьким установам. Таким чином, заклади позашкільної освіти поєднують у собі синергію освітніх і культурних складових, що забезпечує динамічне зростання професійного рівня вихованців і розвиток ключових компетентностей: креативності, творчого підходу, критичного та проєктного мислення, збереження культурної й національної спадщини.

Управлінська діяльність у цій сфері має бути максимально орієнтованою на досягнення конкретних результатів. Сучасна практика прийняття управлінсь-

ких рішень передбачає побудову процесу, спрямованого на кінцевий результат із попереднім прогнозуванням його наслідків для розвитку організаційної системи. Менеджер ХХІ століття чітко усвідомлює власні цілі, постійно вдосконалює себе та впроваджує отримані знання на практиці. Ефективний управлінець здатний приймати складні та навіть непопулярні рішення, визначати пріоритети й у разі потреби відмовлятися від менш значущих завдань задля реалізації головної мети.

При цьому особливе значення має врахування індивідуально-психологічних характеристик вихованців, сприйняття кожного з них як унікальної особистості та створення сприятливих умов для розкриття творчого потенціалу. Такий підхід забезпечує можливість упровадження принципів гуманізації та демократизації управління, що підвищує ефективність управлінських практик у закладах позашкільної освіти.

Виклад основного матеріалу. Сучасна система управління закладами освіти, зокрема й позашкільними, перебуває у фазі глибоких трансформацій і активно відкривається до впровадження інновацій та запозичення досвіду європейських країн. Пріоритетним завданням держави та суспільства є формування ефективної державної політики у сфері освіти. У процесі реформування дедалі більшої уваги приділяють адаптації бізнес-моделей управління. Прикладом такої практики є технологія «Розумна організація», яка успішно застосовується для координації діяльності великих колективів і бізнес-структур, демонструючи високі результати. Сучасне управління позашкільними закладами дедалі частіше ґрунтується на принципах постійного навчання, командоутворення та колективного визначення цілей.

Різноманіття наукових підходів, концепцій та управлінських теорій, а також їх активна конкуренція, створюють підґрунтя для подальших досліджень, спрямованих на оптимізацію управлінської діяльності та посилення психологічної й етичної складових у роботі керівників.

У перспективі наукових розвідок особливе значення матиме глибший аналіз впливу освітнього середовища закладів позашкільної освіти на формування ціннісних орієнтацій та ключових компетентностей молодого покоління.

Ефективність управління закладом позашкільної освіти значною мірою залежить від особистісних характеристик керівника, адже саме вони визначають його здатність адаптуватися до динамічних змін, формувати позитивний психологічний клімат у колективі та забезпечувати розвиток організації. Психологічний портрет сучасного управлінця у цій сфері включає як професійні компетентності, так і комплекс особистісних якостей, що впливають на прийняття рішень, взаємодію з колективом, вихованцями та зовнішніми партнерами.

Умови роботи закладів позашкільної освіти — з їхньою варіативністю програм, творчою спрямованістю та необхідністю поєднання освітніх і культурних завдань — вимагають від керівника особливої гнучкості, емоційної врівно-

важеності та високого рівня комунікативної культури. Успішний управлінець повинен не лише координувати освітній процес, а й бути лідером, здатним надихати команду, підтримувати мотивацію та сприяти розкриттю потенціалу кожного учасника освітнього середовища.

Виділення ключових особистісних якостей керівника закладу позашкільної освіти дозволяє окреслити психологічні орієнтири, які є базою для професійного зростання, підвищення результативності управлінської діяльності та формування сприятливого середовища для всебічного розвитку дітей і молоді.

Ефективний керівник закладу позашкільної освіти має поєднувати в собі набір психологічних характеристик, які забезпечують результативність управлінської діяльності:

- Стресостійкість – здатність зберігати ефективність діяльності в умовах підвищеного психоемоційного навантаження, приймати виважені рішення у кризових ситуаціях.

- Гнучкість мислення – уміння швидко адаптуватися до нових умов, змінювати підходи та стратегії залежно від ситуації, відкритість до інновацій.

- Емпатійність – здатність розуміти емоційний стан і потреби підлеглих, вихованців та їхніх батьків, що сприяє формуванню довірливих стосунків.

- Комунікабельність – уміння налагоджувати ефективну взаємодію з колективом, партнерами та органами управління освітою, підтримувати конструктивний діалог навіть у конфліктних ситуаціях.

Так, сучасні дослідження показують, що резиліентність управлінців закладів позашкільної освіти є ключовим ресурсом подолання професійного стресу, особливо в умовах підвищеної невизначеності та соціально-економічних викликів [2].

Компетентність керівника закладу позашкільної освіти є ключовим чинником, що визначає якість управління та ефективність роботи всього колективу. Унікальність діяльності ЗПО полягає у поєднанні освітніх, культурних і виховних завдань, що вимагає від управлінця вміння працювати в умовах гнучких програм, творчої варіативності та високих очікувань з боку вихованців і батьків. На відміну від керівників формальних навчальних закладів, управлінці позашкільної сфери повинні гармонійно поєднувати стратегічне бачення, організаційні навички та креативний підхід до роботи.

Визначення й систематизація ключових компетентностей успішного керівника закладу позашкільної освіти дозволяє не лише окреслити вимоги до його професійного профілю, а й створити основу для підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Саме ці компетентності забезпечують здатність закладу ефективно адаптуватися до викликів часу, впроваджувати інноваційні формати роботи та сприяти всебічному розвитку вихованців.

На відміну від керівників шкіл чи інших формальних освітніх установ, управлінці закладів позашкільної освіти мають діяти в умовах більшої варіативності освітніх програм і високого рівня творчої складової. Відтак до їхньої компетентності входить:

- Організаційна креативність – уміння створювати й впроваджувати нестандартні формати занять, проєктів, культурно-освітніх заходів.

- Мотиваційне лідерство – здатність надихати команду, розкривати потенціал педагогів і вихованців.

- Культурна та національна ідентичність – розуміння значущості збереження культурної спадщини та інтеграція цього аспекту в освітній процес.

- Проєктне мислення – уміння планувати діяльність за принципами управління проєктами, з чітким розподілом ресурсів, часу та відповідальності.

- Інклюзивна компетентність – готовність працювати з дітьми різних соціальних груп, у тому числі з особливими освітніми потребами.

Сучасні заклади позашкільної освіти функціонують у середовищі, яке зазнає постійних змін, пов'язаних із воєнними діями, нестабільною економічною ситуацією, міграційними процесами та соціальними трансформаціями. Воєнний стан зумовлює необхідність оперативного реагування на загрози безпеці учасників освітнього процесу, адаптації навчальних планів, організації дистанційної або змішаної форми роботи.

Учасники педагогічних колективів позашкільних освітніх установ, як і персонал інших навчальних організацій, під час військового конфлікту зазнають значного психоемоційного навантаження. Науковці зазначають, що у персоналу зростають прояви професійного стресу, знижується психічне здоров'я, а також спостерігаються труднощі у налагодженні взаємин і виконанні професійних обов'язків. Дослідники підкреслюють, що для підтримки психічного здоров'я працівників освітніх і наукових установ у воєнний період необхідне застосування комплексного підходу, котрий включає не лише діагностику та психопідтримку, але й тренінгові програми, спрямовані на розвиток копінг-стратегій, комунікативного потенціалу та професійної самоефективності [3].

Соціально-економічні виклики проявляються у зменшенні фінансування, кадровому дефіциті, психологічному виснаженні педагогів і вихованців. Такі обставини вимагають від керівників високого рівня адаптивності, здатності швидко змінювати управлінські підходи та знаходити нестандартні рішення.

В умовах постійних змін ефективно керівники закладів позашкільної освіти застосовують адаптивні управлінські стратегії, які передбачають:

- Гнучке планування – формування кількох сценаріїв розвитку подій із можливістю швидкої корекції дій.

- Пріоритезація завдань – зосередження на ключових цілях та критично важливих напрямках роботи, навіть за умови відмови від другорядних активностей.

- Делегування повноважень – залучення педагогів та інших працівників до прийняття рішень, щоб підвищити їхню відповідальність та мотивацію.

- Використання кризового менеджменту – розробка алгоритмів дій у надзвичайних ситуаціях (евакуація, перехід на онлайн-формат, забезпечення безпеки дітей).

– Емоційна підтримка персоналу та вихованців – організація психологічної допомоги, створення середовища довіри та взаємопідтримки.

В умовах воєнних дій, економічної нестабільності та швидких соціальних змін керівники закладів позашкільної освіти змушені оперативно реагувати на непередбачувані виклики та ухвалювати рішення, від яких залежить стабільність роботи колективу й збереження освітнього процесу. У таких обставинах особливої ваги набуває здатність застосовувати кризовий менеджмент, поєднуючи стратегічне мислення, гнучкість і креативний підхід.

Досвід останніх років демонструє, що навіть у складних і ресурсно обмежених умовах ефективні управлінські рішення можуть забезпечити безперервність навчання, зберегти кадровий потенціал, підтримати психологічний стан учасників освітнього процесу та зміцнити зв'язки з громадою. Приклади успішних кейсів наочно ілюструють, як інноваційні підходи та партнерська взаємодія допомагають закладам позашкільної освіти не лише подолати кризу, а й відкрити нові можливості для розвитку.

Так, прикладами успішних кейсів управлінських рішень у кризових умовах можуть бути наступні:

– Швидка цифрова трансформація: перехід закладу на онлайн-навчання протягом тижня з використанням платформ Google Workspace for Education та Zoom, розробка інтерактивних занять і віртуальних творчих конкурсів.

– Впровадження гнучких графіків роботи: створення змішаних змін для педагогів, які вимушено переїхали, що дозволило зберегти 80% кадрового складу.

– Соціальне партнерство: укладання угод із громадськими організаціями та бізнесом для отримання додаткових ресурсів (технічне обладнання, матеріали для творчих гуртків).

– Психологічні ініціативи: організація «кімнат емоційного розвантаження» та груп підтримки для дітей і педагогів, які постраждали від травматичних подій.

– Збереження культурної спадщини онлайн: проведення дистанційних майстер-класів з народних ремесел та творчих напрямків, щоб підтримати культурну ідентичність вихованців.

Висновки. Теоретичний аналіз проблеми психологічних особливостей управління закладом позашкільної освіти засвідчив, що ефективність цього процесу визначається поєднанням сучасних управлінських підходів, психологічної компетентності керівника та адаптації моделей менеджменту до специфіки позашкільної сфери. Встановлено, що психологічний портрет ефективного керівника ЗПО формується на основі поєднання ключових особистісних якостей — стресостійкості, гнучкості мислення, емпатійності та комунікабельності, які забезпечують здатність діяти результативно навіть у складних умовах. Поряд із цим, визначено компетентності, що відрізняють успішних управлінців у сфері позашкільної освіти: організаційна креативність, мотиваційне лідерство, культурна та національна ідентичність, проектне мислення та інклюзивна компетентність.

Практичний досвід функціонування ЗПО у кризових умовах свідчить, що успішні управлінські рішення базуються на швидкій адаптації до змін, мобілізації ресурсів і використанні партнерських зв'язків. Кейс-стаді з цифрової трансформації, впровадження гнучких графіків роботи, соціального партнерства, організації психологічної підтримки та збереження культурної спадщини доводять, що навіть за обмежених ресурсів можливо забезпечити стабільність освітнього процесу та відкрити нові можливості для розвитку.

Отже, ефективний керівник закладу позашкільної освіти — це лідер, який поєднує стратегічне бачення, високий рівень психологічної компетентності, здатність до інновацій та готовність діяти в умовах невизначеності. Такий управлінець створює гнучку, креативну й стійку до викликів освітню систему, здатну забезпечити всебічний розвиток дітей і молоді та зберегти культурно-ціннісні орієнтири у складних соціально-економічних реаліях.

Література:

1. Ковальчук З. Я. Генетично-психологічні засади оптимізації педагогічної взаємодії : *монографія*. Львів : Сполом, 2013. 599 с.
2. Вавринів О.С., Яремко Р.Я. Резилієнтність управлінців позашкільної освіти: психологічне консультування як підтримка ресурсу подолання професійного стресу. *Наукові інновації та передові технології*. Вип. 8 (48). 2025. С. 1316-1325. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-1316-1325](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-1316-1325)
3. Карамушка, Л., Креденцер, О., Терещенко, К., Лагодзінська, В., Івкін, В., & Ковальчук, О. Особливості психічного здоров'я персоналу освітніх та наукових організацій в умовах війни. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, Вип.1(25), 2022. 62-74. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.7>

References:

1. Kovalchuk Z. Ya. (2013). *Henetychno-psykholohichni zasady optymizatsii pedahohichnoi vzaiemodii* [Genetic and psychological foundations for optimising pedagogical interaction]: monohrafiia. Lviv : Spolom,. 599 c.
2. Vavryniv O.S., Yaremko R.Ya. (2025). Rezyliientnist upravlintsiv pozashkilnoi osvity: psykholohichne konsultuvannia yak pidtrymka resursu podolannia profesiinoho stresu. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii* [Resilience of extracurricular education managers: psychological counselling as a resource for overcoming professional stress.]. Vyp. 8 (48). S. 1316-1325. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-1316-1325](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-1316-1325)
3. Karamushka, L., Kredentser, O., Tereshchenko, K., Lahodzinska, V., Ivkin, V., & Kovalchuk, O. (2022). Osoblyvosti psykhychnoho zdorovia personalu osvitnikh ta naukovykh orhanizatsii v umovakh viiny. [Features of mental health among staff at educational and scientific organisations in wartime]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, (1(25), 62-74. DOI: <https://doi.org/10.31108/2.2022.1.25.7>