

УДК 374.091:355.271(477)(045)

DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.4.7>

**Могілевська Вікторія Моїсеївна,**

кандидат соціологічних наук, доцент,

доцент кафедри теорії та методики виховання

Комунального закладу «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»

Запорізької обласної ради

ORCID ID: 0000-0002-1730-5527

**Барліт Оксана Олександрівна,**

кандидат педагогічних наук, доцент,

завідувач кафедри теорії та методики виховання

Комунального закладу «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»

Запорізької обласної ради

ORCID ID: 0000-0002-8014-6442

**Сібіль Олена Іванівна,**

кандидат педагогічних наук, доцент

кафедри теорії та методики виховання,

Комунального закладу «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти»

Запорізької обласної ради

ORCID ID: 0009-0007-6304-5053

## **ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: НОВИЙ ДОСВІД І НОВІ ВИКЛИКИ**

### **FUNCTIONING OF OUT-OF-SCHOOL EDUCATION INSTITUTIONS UNDER MARTIAL LAW: NEW EXPERIENCES AND CHALLENGES**

*Стаття торкається проблем управління розвитком позашкільної освіти на державному та регіональному рівнях. Автори статті вказує на декларативний підхід з боку держави до проблем позашкільної освіти, внаслідок чого накопичилася значна кількість проблем, які наразі гальмують впровадження інноваційних перетворень в позашкільний сектор освіти. Автор зазначає, що ключовим питанням залишається фінансування галузі, що перебуває в компетенції місцевих рад. Брак фінансів у місцевому бюджеті залишається ключовою проблемою розвитку позашкільної освіти протягом всіх років незалежності. Вузьке сприйняття позашкільної освіти як способу проведення дозвілля, а не як потенціалу для розвитку особистості дитини та набуття нею життєво важливих компетентностей, спричиняють ставлення органів місцевого самоврядування до позашкільної освіти як до друго-рядної та спонукають місцеву владу йти на непопулярні кроки з так званою оптимізацією мережі закладів шляхом їх ліквідації або реорганізації.*

*На думку авторів, пандемія COVID-19 та російська агресія стали новими викликами для закладів позашкільної освіти. Проаналізувавши управлінську діяльність керівників закладів позашкільної освіти м. Запоріжжя по підготовці позашкільних установ до початку нового навчального року, автори статті стверджують, що їх досвід заслуговує на увагу. Наголошено, що їх діяльність демонструє вміння знаходити партнерів для вирішення проблемних питань в тому числі й за межами освітнього сектору, будувати ефективні комунікації з суб'єктами, що належать до інших відомств, з батьківською громадськістю та волонтерськими організаціями. Автори статті зауважують, що місцева влада при цьому обмежилася позиціями контролера та спостерігача.*

*Головна ідея статті полягає в тому, що для подальшого розвитку позашкільної освіти потрібно об'єднати сили як державних органів влади на всіх рівнях, так і громадськості – без цього зміни не можливі. Наголошено на ролі регіональних органів влади у формуванні, так званих, освітньо – виробничих кластерів. Вказано на значимість запровадження кластерного підходу в практику роботи закладів позашкільної освіти, що допоможе у вирішенні, в тому числі й низки фінансових проблем.*

**Ключові слова:** позашкільна освіта, заклади позашкільної освіти, регіональне управління розвитком позашкільної освіти, партнерство, міжвідомча взаємодія, кластерний підхід.

*This article addresses the issues of managing the development of out-of-school education at both the state and regional levels. The authors point out the state's declarative approach to the problems of out-of-school education, resulting in an accumulation of significant issues that currently hinder the implementation of innovative transformations in this sector. The article highlights that the key issue remains the funding of the sector, which is under the jurisdiction of local councils. The lack of financial resources in local budgets has been a critical problem for the development of out-of-school education throughout the years of independence. A narrow perception of out-of-school education as mere leisure rather than a potential means for a child's personal development and the acquisition of essential life competencies leads local governments to treat this education as secondary, and encourages local authorities to take unpopular measures, such as so-called institutions network optimization, which involves their closure or reorganization.*

*According to the authors, the COVID-19 pandemic and Russian aggression have presented new challenges for out-of-school education institutions. By analysing the management activities of the heads of out-of-school institutions in Zaporizhzhia as they prepared for the new academic year, the authors claim that their experience is noteworthy. It is emphasized that these activities demonstrate the ability to find partners to address problems, including those outside the education sector, and to build effective communication with entities from other departments, parents, and volunteer organizations. The authors note that local authorities limited themselves to the roles of controllers and observers in this process.*

*The main idea of the article is that the further development of out-of-school education requires the joint efforts of both government bodies at all levels and the community—without this collaboration, change is not possible. The article emphasizes the role of regional authorities in forming so-called educational-production clusters. It also highlights the importance of implementing a cluster approach in the operation of out-of-school education institutions, which would help in addressing a number of financial issues.*

**Key words:** *out-of-school education, out-of-school education institutions, regional management of out-of-school education development, partnership, interdepartmental cooperation, cluster approach.*

Війна стала тяжким випробуванням для системи освіти України, й позашкільної зокрема. В умовах війни цінність позашкільної освіти набуває нових сенсів, як інституту соціально-педагогічної і психосоціальної підтримки дітей, але проблеми, що гальмували реформування цього освітнього сектору ще в довоєнні часи, на разі лише загострилися та постали перед закладами позашкільної освіти у вигляді нових викликів.

Дистанційний і змішаний формати в організації роботи багатьох гуртків з часів пандемії COVID-19 й до сьогодні залишаються головною умовою діяльності закладів позашкільної освіти, з тією лише різницею, що освітня діяльність здійснюється синхронно чи асинхронно. За цей час педагогічні колективи напрацювали достатньо вагомий досвід роботи з організації дистанційного навчання. Але цей формат неможливо запровадити абсолютно для всіх гуртків. Для хореографічних та музичних дитячих колективів, гуртків туристсько-краєзнавчого, фізично-спортивного та еколого-натуралістичного напрямів, гуртків циркового мистецтва чи гуртків для дітей молодшого дошкільного віку більш прийнятним був змішаний формат роботи. Змішаний формат в роботі гуртків вище зазначених напрямів передбачав певну переорієнтацію в співвідношенні теоретичної і практичної частин навчальної програми на користь теоретичної. Але робота в такому режимі протягом тривалого часу не дозволяє реалізувати в повному обсязі прикладну частину програм, що, в свою чергу, має негативний вплив на мотивацію здобувачів освіти з усіма подаль-

шими наслідками: скороченням мережі гуртків і, навіть, закладів позашкільної освіти. Ця тенденція на сьогодні вже є очевидною. Ще три роки тому (2021 рік) охоплення різними формами позашкільної освіти становило 63,1 % від загальної кількості дітей шкільного віку [1, с. 60]. Як зазначено в інформації на сайті освітнього омбудсмена України, за даними моніторингового дослідження, що здійснила Державна служба якості освіти, у 2021-2023 роках мережа закладів позашкільної освіти у всіх сферах (освіти, культури, спорту) скоротилася на 10% [2]. Станом на 21 травня 2023 року за інформацією департаментів освіти обласних військових адміністрацій позашкільною освітою охоплено лише 29,9 % всіх дітей шкільного віку [2, с. 30]. Зрозуміло, що таке різке зниження пов'язано, в першу чергу, з тим, що значна кількість сімей з дітьми змушені були покинути свої місця проживання. Але чи змогли вони продовжити навчання в гуртках знову? Стосовно ж створення безпечного освітнього середовища, то у квітні – травні 2023 року укриття фондів захисних споруд цивільного захисту облаштовано лише в 48 % закладів позашкільної освіти [3, с. 32]. Проблема чіпляє питання створення безпечного освітнього середовища в умовах прифронтового міста в частині наявності приміщень для фізичного захисту вихованців і персоналу під час здійснення освітнього процесу. Хоча питання належить до компетенції керівників закладів позашкільної освіти, його вирішення потребує не лише більш широкої координації дій з органами управління на місцях, а й залежить від принципової позиції

місцевої влади щодо збереження та подальшого розвитку позашкільного сектору освіти в регіоні.

Таким чином, створення безпечного освітнього середовища стало проблемою для подальшого існування частини закладів позашкільної освіти в умовах прифронтового міста, так як їхній мережі загрожувало значне скорочення. Ситуація, що склалася, вчергове підтвердила неефективність регулювання діяльністю закладів позашкільної освіти в умовах воєнного стану як з боку держави, так і з боку регіональної влади.

**Мета статті:** розкрити недоліки та потенційні можливості регіональної влади в управлінні позашкільним сектором освіти в умовах воєнного стану.

Як відомо, позашкільна освіта в Україні належить до неформального сектору освіти, який став таким собі полігоном для випробування різного роду освітніх інновацій і методик. Але в українському позашкільлі ці процеси гальмуються. Причина – значна кількість проблем, які накопилися протягом всіх років незалежності. На разі їх вирішення залежить від системної модернізації позашкільної освіти в контексті безперервної освіти впродовж життя.

Слід зазначити, що у західному світі позашкільна освіта належить до компетенції неурядових організацій, тоді як в Україні позашкільля перебуває під патронатом держави, чия підтримка має бути головною умовою модернізації і оновлення позашкільного сектору. Державна політика у сфері позашкільної освіти визначена, насамперед, законами України «Про освіту», «Про позашкільну освіту», «Про охорону дитинства», «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» та ін.. Всі вони, окрім Закону України «Про освіту» (2017 р.), були прийняті в 90-х роках минулого століття чи на початку 2000-х. За період з 2000 до 2024 року до них занесено багато змін та доповнень, в тому числі й в Закон «Про позашкільну освіту». Останні зміни датовано 2021 роком. На думку авторів Національної доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні (2021 р.), це сприяло істотному вдосконаленню позашкільного сектору освіти [1, с. 59]. Наразі автори статті не поділяють таку оптимістичну думку поважного товариства авторів доповіді в цій частині. На офіційному порталі Верховної Ради України розміщено «Проект Закону про внесення змін до деяких законів України» № 5450 від 29.04.2021. Більшість змін і доповнень торкаються Закону «Про позашкільну освіту». В тому числі й норма про державну фінансову підтримку через можливість спрямування освітньої суб-

венції в систему позашкільної освіти. В січні 2021 року (25.01.2022) – документ прийнято за основу, а у вересні 2023 року (05.09.2023) – знято з розгляду. Під час обговорення надійшло близько 440 пропозицій щодо внесення правок до окремих статей і пунктів, але документ остаточно прийнятий не був.

Державне регулювання організації вільного часу дітей і молоді в Україні потребує глибокого системного реформування з метою збереження потенціалу і пріоритетних напрямів позашкільної освіти. Як зауважує Мосякова І., необхідно домогтися уважного ставлення владних структур до проблем розвитку і вдосконалення мережі закладів позашкільної освіти, обов'язкового виконання в повному обсязі Закону України «Про позашкільну освіту» (2021). Органам самоврядування, державним адміністраціям різних рівнів, департаментам (управлінням) освіти потрібно створювати умови шляхом розвитку мережі творчих об'єднань, відкриття нових позашкільних закладів, зміцнення їх матеріально-технічної бази [4, с. 75]. Серед ключових проблем, які залишаються нерозв'язаними, фінансова неспроможність громад утримувати заклади позашкільної освіти, невідповідність між сучасними запитами і потребами дітей і батьків та якістю освітніх послуг, їх матеріально-технічним забезпеченням [1, с. 64]. Слід усвідомлювати, що витрати бюджетів усіх рівнів на позашкільну освіту є довгостроковими інвестиціями в майбутній розвиток держави [5, с. 26].

За реалізацію державної політики у сфері освіти відповідають органи місцевого самоврядування територіальних громад, тобто місцеві ради. До сфери їх відповідальності відноситься й питання щодо фінансування діяльності, спрямованої на забезпечення освітнього процесу в умовах воєнного стану.

Слід зазначити, що на початку навчального року в зв'язку з загостренням ситуації щодо безпеки в м. Запоріжжі обласна військова адміністрація прийняла рішення перевести всі заклади освіти лише на дистанційний формат навчання. Слід враховувати, що частина гуртків дистанційно працює вже 5-й рік поспіль. Здійснювати освітню діяльність з дітьми у вільний від основного навчання час дистанційно достатньо тривалий період – такого досвіду не знає жодна європейська країна. За цей час керівники гуртків опрацювали цілу низку інформаційно-цифрових технологій навчання, що застосовують в освітній діяльності. Процес підвищення інформаційно-цифрової компетентності педагогів триває. Але для значної низки творчих об'єднань дистанцій-

ний формат роботи може бути прийнятним лише в короткотривалій період. Йдеться про: дитячі хореографічні та музичні об'єднання, гуртки оздоровчо-фізкультурного, туристсько-краєзнавчого, еколого-натуралістичного напрямів, гуртки для дітей молодшого дошкільного віку, спортивні гуртки (футбол, бокс і т. ін.). Для більш-менш повноцінної роботи їм підходить змішаний формат. Проблема в тому, як забезпечити безпечний фізичний простір перебування вихованців і педагогів під час освітньої діяльності. Наявність безпечного освітнього простору для всіх учасників освітнього процесу є складовою безпечного освітнього середовища закладу освіти. Організація безпечного освітнього середовища є вимогою для закладів освіти всіх рівнів, який би формат роботи залежно від безпекової ситуації (очний, дистанційний чи змішаний) вони не вибрали. Інституційний аудит визначає три основні складові безпечного освітнього середовища: безпечні й комфортні умови праці та навчання; відсутність дискримінації та насильства; створення інклюзивного і мотивувального простору. Тобто безпечне освітнє середовище забезпечує: наявність безпечних умов навчання та праці, комфортну міжособистісну взаємодію, що сприяє емоційному благополуччю учнів, педагогів та батьків, відсутність будь-яких проявів насильства та наявність достатніх ресурсів для їх запобігання. В умовах прифронтового міста наявність безпечного фізичного простору є єдиною умовою для реалізації освітнього процесу. Матеріал статті аналізує проблему створення безпечного освітнього середовища в частині забезпечення безпечних умов навчання та праці. Їх наявність означає, в першу чергу, безпечний фізичний простір для перебування педагогів і вихованців. Тобто наявність укриттів, які б дозволяли на 5-му році дистанційного формату роботи гуртків реалізовувати практичну частину навчальних програм в більш-менш прийнятній формі.

Керівники закладів позашкільної освіти несуть персональну відповідальність за організацію безпечних умов як для здобувачів освіти, так і всіх інших працівників закладу. Рекомендації щодо облаштування безпечного укриття у закладі освіти розробила Державна служба з надзвичайних ситуацій, а також надало Міністерство освіти і науки України. В документі перераховано заклади різних освітніх рівнів (дошкільної, загальноосвітньої та професійно-технічної освіти, а також переважної частини закладів вищої освіти) чий персонал, діти/учні/студенти підлягають укриттю в спеціальних захисних спорудах. До переліку не

включено вихованців та персонал закладів позашкільної освіти, хоча вони є одним із сегментів регіональної освітньої системи. До цього факту слід додати й те, що новий 2024-2025 навчальний рік заклади позашкільної освіти починають, не отримавши рекомендації Міністерства освіти і науки про організацію освітнього процесу, хоча у прифронтових областях ситуація з безпекою загострилася. Як оцінювати позицію держави в даному випадку? Як відомо, система державного управління містить три управлінських рівні: центральний, регіональний та місцевий. Продовженням державної політики є політика регіональна. В умовах воєнного стану значна кількість повноважень передана військовим адміністраціям. Відповідь на питання лежить в площині ефективності державного регулювання функціонуванням позашкільної ланки освіти в умовах воєнного стану. Вище наведені факти не підтверджують ефективність такого регулювання. Наявність укриттів, як обов'язкової умови для здійснення позашкільної освітньої діяльності, стосується лише прифронтових міст і тих територій, що знаходяться недалеко від лінії фронту та підконтрольні Україні. На початок нового навчального року саме з-за відсутності укриттів в закладах позашкільної освіти м. Запоріжжя не всі гуртки змогли розпочати освітню діяльність. А це 40-50% гуртків від загальної кількості.

Як зазначають науковці, практичне позашкільне середовище – це позашкільний виховний простір, структура якого складається з шести компонентів [6, с. 398]. Чотири з них стосуються психолого-педагогічних факторів впливу на особистість, а ще два безпосередньо торкаються наявності безпечного фізичного простору, в якому перебувають учасники освітнього процесу, а саме: гуманізація соціуму вихованців, що означає створення умов для комфортного та безпечного перебування дітей у позашкільному закладі та продуктивна життєдіяльність вихованців, тобто створення умов для активного та корисного проведено часу дітьми.

В планах будівель закладів позашкільної освіти міста укриття не передбачено. Працюючи два роки поспіль в дистанційному та змішаному форматах, керівники закладів знайшли приміщення на своїх територіях та обладнали їх під укриття відповідно до встановлених вимог, але їх площа невелика. Ця деталь враховувалася при складанні розкладу занять. Керівники закладів на прилеглих територіях знайшли об'єкти, що можна було б використати під укриття, обладнали їх, залучивши батьківську громадськість, що дозволило вирі-



шити проблему фінансування. Спеціальні комісії, створені органами управління освітою, надали акти готовності цих захисних споруд до експлуатації. Але їх площа та обладнання не розраховані для проведення гурткових занять хореографічних колективів чи музичних ансамблів, спортивних гуртків і ще цілої низки гуртків, для роботи яких потрібні особливі умови.

Дозвіл на освітню діяльність гуртків, відкритих на базі закладів загальної середньої освіти, палаців культури, об'єктів соціально-культурного призначення, залежав від наявності в них актів готовності укріття. Слід зазначити, що в кінці минулого навчального року мережа закладів загальної середньої освіти в місті скоротилася. Органи управління освітою привели її у відповідність до чисельності дітей шкільного віку, що залишилися у місті. На укріття, розташовані в школах, був попит і з боку закладів дошкільної освіти, що були розташовані поблизу. Але знову ж, площа та обладнання укріттів не дозволяли задовольнити всі запити. Як позитивний приклад, заняття циркової студії було перенесено в приміщення Запорізького державного цирку, де діти могли проводити тренування за окремим розкладом. З цією установою було укладено відповідну угоду. Якщо приміщення, де планувалося проведення гурткових занять, належали іншим відомствам, керівники закладів позашкільної освіти складали угоди про аренду, переобладнували їх, при цьому головною умовою залишалася – наявність укріття та його відповідність існуючим вимогам до цих об'єктів. Проблеми з фінансуванням керівники позашкільних закладів вирішували самотужки, спираючись на батьківське розуміння та допомогу. Станом на початок жовтня 2024 року близько 60% -70% гуртків отримали можливість включитися в освітній процес в дистанційному чи змішаному форматах, хоча і з меншою чисельністю вихованців. Керівники закладів набули певного досвіду міжвідомчої взаємодії і вибудовування партнерських стосунків, який є дуже важливим і корисним для подальшого розвитку позашкільного сектору освіти. Але набутий досвід висвітив слабкі місця в системі державно-регіонального управління позашкільною освітою.

Науковці, що досліджували проблематику державного управління в цілому та ту його частину, що торкається управління регіональним розвитком, вказують на значні проблеми в цій царині і наводять приклади зарубіжного досвіду, які демонструють ефективність їх вирішення. На думку Корнієвського С., уряди зарубіжних країн для досягнення соціально-економічних цілей визна-

чають концепції, відповідно до яких формується державна та регіональна політика [7, с. 53]. Науковець приводить 9 таких теорій і концепцій. На ефективність такого підходу вказує і Грищенко І. Дослідниця зауважує, що система регіонального управління має стати стрижнем реалізації внутрішньої політики держави, сприяти здійсненню реформ на територіях, забезпечити надання якісних послуг населенню та сформувані підґрунтя для інноваційного розвитку як окремих регіонів, такі країни в цілому [8]. На думку Латиніна М., науковці достатньо ґрунтовно досліджували питання побудови ефективної системи соціально-економічного розвитку регіонів, але результати цих досліджень не беруться до уваги тими, хто проводить державну політику. Навіть навпаки, що стало причиною наростання кризових явищ в управлінні регіональним розвитком [9].

Запорукою ефективного впровадження інноваційних процесів для розвитку регіональних освітніх систем є новий рівень координаційної діяльності на регіональному рівні. У цьому контексті добре себе зарекомендували регіональні інноваційні кластери. Засновник «кластерної теорії» американський економіст М. Портер, висловлює думку, що кластери служать найкращим середовищем для інновацій та налагодження відносин у співтоваристві. [10, с. 36]. Дослідженнями теорії кластерів займається й чимало українських науковців. За своєю суттю кластер містить координаційні начала, поєднання галузевого, міжгалузевого, територіального управління з використанням інноваційних технологій.

Створення кластерів для вирішення проблем у сфері освіти лише набирає обертів. Ці процеси могли б протікати швидше, якби ініціативу в їх створенні брали на себе державні органи чи органи місцевого самоврядування [11, с. 78]. Цю ж думку проводить і Гладков К. [12, с. 231]. Дослідник пропонує для вирішення проблем, які накопичилися в позашкільному освітньому секторі, використовувати моделі, що демонструють міжінституційну взаємодію публічного та приватного сектору на основі партнерства, або так звані освітньо-виробничі кластери. На його думку, саме в такий спосіб в умовах обмежених ресурсів та подальших (потенційних) викликів/наслідків можна забезпечити стійкий розвиток закладів позашкільної освіти на регіональному рівні [12, с. 231]. Використовувати кластерний підхід для розвитку позашкільного освітнього сектору в регіонах ще раніше пропонував і директор Національного еколого-натуралістичного центру Вербицький. В.

Назагал освітні кластери можна створювати

на макро-, мезо – та мінірівнях в залежності від масштабності задач [10, с. 39]. Забезпечити безпечні умови для проведення гурткових занять в умовах прифронтового міста – задача, що могла би бути розв’язаною на мезо- чи міні рівнях, тобто за допомогою об’єднання зусиль закладів освіти різних рівнів, органів управління освітою чи органів місцевого самоврядування, установ, які належать до інших відомств, волонтерських організацій, батьківської громадськості тощо. Приклади таких кластерних освітніх ініціатив, які допомогли вирішити проблеми освітнього сектору в м. Львів, представлені в статті «Регіональні освітні кластери: особливості формування та функціонування», автор – Синюра – Ростун Н., (журнал «Економічний простір», №138/2018) [11].

Заклади позашкільної освіти м. Запоріжжя в поточному навчальному році отримали новий досвід щодо забезпечення безпечних умов навчання та праці учасників освітнього процесу, який вкотре продемонстрував готовність керівного складу вирішувати надскладні задачі, але, на жаль, при цьому вони можуть спиратися, як і в більшості випадків, лише на батьківську спільноту. Регіональна влада вже давно не спроможна фінансувати потреби позашкільного сектору в тій мірі, яка би дозволила запустити процеси модернізації. Публічна влада в особі органів управління освітою та місцевого самоврядування, як і органи державного управління, в таких складних умовах залишають за собою лише функцію контролю та обирають позицію стороннього спостерігача.

**Висновки.** Отже, початок нового навчального року став викликом для закладів позашкільної освіти м. Запоріжжя. Вони стикнулися з пробле-

мою відсутності безпечного освітнього середовища в частині наявності безпечного фізичного простору для перебування учасників освітнього процесу. Наслідком не вирішення проблеми могло статися суттєве скорочення мережі гуртків. Але завдяки діям керівників закладів оптимальні способи задля вирішення цієї проблеми були знайдені. В процесі їх реалізації їм довелося набутися досвіду встановлення партнерських стосунків і міжвідомчої взаємодії. На разі ця робота триває. Отриманий досвід дозволив зберегти доволі значну частину мережі гуртків в прифронтовому місті, де їх діяльність має велике значення. Новий досвід став водночас і новим викликом для регіону.

Як показує наведена статистика, державна політика, що декларувала розвиток позашкільної освіти протягом всього періоду незалежності України, виявилася недостатньо ефективною. На таку саму оцінку заслуговує й регіональна, саме тому вона потребує перегляду підходів щодо адаптації до сучасних реалій та викликів часу, корекції стратегічних цілей і програмних дій як на державному, так і регіональному рівнях. Забезпечення розвитку позашкільної освіти в регіоні залежить від координації зусиль основних суб’єктів діяльності – органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, керівників освітніх установ всіх типів, закладів науки, культури, громадських організацій, у основу якої мають бути покладені інтереси як держави, так і її громадян. В цьому контексті заслуговують на увагу приклади впровадження кластерного підходу до вирішення проблем позашкільних закладів на регіональному рівні.

#### REFERENCES:

1. Natsionalna dopovid pro stan i perspektyvy rozvytku osvity v Ukraini (2021) [National report on the state and prospects of education development in Ukraine]. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/726223/1/nac%20dopovid%202021%20color%201%20%281%29.pdf> (date of application: 11.10.2024) [in Ukrainian].
2. Pozashkilna osvita: problemy, propozytsii i novi formaty (2023) [Extracurricular education: problems, proposals and new formats]. URL: <https://eo.gov.ua/pozashkilna-osvita-problemy-propozytsii-ta-novi-formaty-roboty/2023/09/19/> (date of application: 11.10.2024) [in Ukrainian].
3. Osvita i nauka Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. Informatsiino-analitychnyi zbirnyk. (2023) [Education and science of Ukraine under martial law. Informational and analytical collection]. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf> (date of application: 11.10.2024) [in Ukrainian].
4. Mosiakova I. (2019) Systema pozashkilnoi osvity ta problemy yii rozvytku (2019) [Mosyakova I. System of extracurricular education and problems of its development]. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/716006/1/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf> (Дата звернення: 11.10.2024) [in Ukrainian].
5. Vorona L. (2020) Rozvytok pozashkilnoi osvity v Ukraini: ohliad naukovykh dzherel [Vorona L. Development of extracurricular education in Ukraine: a review of scientific sources]. URL: [http://www.pedagogyjournal.kpu.zp.ua/archive/2020/73/part\\_1/5.pdf](http://www.pedagogyjournal.kpu.zp.ua/archive/2020/73/part_1/5.pdf) (date of application: 11.10.2024) [in Ukrainian].
6. Dmytriieva O., Bukach M. (2024) Osvitnie seredovyshche zakladu pozashkilnoi osvity [Dmitrieva O., Bukach M. The educational environment of an out-of-school education institution]. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.19.01.2024.071> (date of application: 11.10.2024) [in Ukrainian].

7. Kornievskiy S. (2021) Vykorystannia metodolohii derzhavnoho upravlinnia u doslidzhenni protsesiv rehionalnoho rozvytku. [Kornievskiy S. The use of state management methodology in the study of regional development processes], URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/888-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-1313-1-10-20211028.pdf> (date of application: 11.10.2024) [in Ukrainian].
8. Hryshchenko I. (2018) Zarubizhnyi dosvid upravlinnia rehionalnym rozvytkom [Hryshchenko I. M. Foreign experience of regional development management]. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok. 2018. № 5. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1245> (date of application: 11.10.2024) [in Ukrainian].
9. Latynin M. (2018) Teoretychni osnovy derzhavnoho upravlinnia. [Latynin M. Theoretical foundations of public administration] URL: <https://doi.org/10.32689/2618-0065-2018-1/1-57-66> (date of application: 11.10.2024) [in Ukrainian].
10. Vorona M. (2016) Osvitni klastery yak instrument derzhavnoi polityky na rynku osvitnikh posluh [Vorona M. I. Educational clusters as a tool of state policy in the market of educational services]. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2016\\_35-36\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2016_35-36_6) (date of application: 11.10.2024) [in Ukrainian].
11. Syniura-Rostun N. (2018) Rehionalni osvitni klastery: osoblyvosti formuvannia ta funktsionuvannia [Syniura-Rostun N. R. Regional educational clusters: peculiarities of formation and functioning]. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/322/311> (date of application: 11.10.2024) [in Ukrainian].
12. Hladkov K. (2022) Pozashkilna osvita yak element osvitno-vyrobnychoho klastera: publichno-vyrobnychiy aspekt [Gladkov K. Extracurricular education as an element of the educational-production cluster: public-production aspect]. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/246> (date of application: 11.10.2024) [in Ukrainian].