

РОЗДІЛ VI. ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

УДК 37.374.32

DOI <https://doi.org/10.26661/2522-4360-2021-2-28>

РОБОТА ІЗ ПЕДАГОГАМИ БАГАТОПРОФІЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЩОДО СТВОРЕННЯ ІННОВАЦІЙ: ЗАПОБІГАННЯ РИЗИКІВ В ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Мосякова І. Ю.

*кандидат педагогічних наук,
заслужений працівник освіти України,
докторант кафедри дошкільної освіти і соціальної роботи
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького
вул. Гетьманська, 20, Мелітополь, Запорізька область, Україна
orcid.org/0000-0003-4110-5629
mosyakova@ukr.net*

Ключові слова: позашкільна освіта, менеджмент у позашкільлі, ризик-менеджмент.

Керівники багатoproфільних закладів позашкільної освіти працюють над підвищенням рівня педагогів щодо створення інноваційного культурно-освітнього простору. У роботі аналізується становлення нового напрямку освітнього менеджменту – ризик-менеджменту, наведено характеристики поняття «ризик», що неоднозначно сприймається у науці – і як дія, і як діяльність. У статті вказано на те, що у тому разі, якщо інновації у позашкільній освіті будуть мати великий вплив на вихованців закладів, за якість наданих освітніх послуг відповідальність несе педагогічний колектив на чолі із керівником. Автор наголошує на тому, що у відкритому світі позашкільна педагогіка збагачується новими цифровими технологіями, чим покращує виховне середовище, наповнюючи його новими принципами, формами, змістом та методами роботи. У статті доведено, що розповсюдження інновацій у позашкільних закладах освіти залежить від того, що відчувають, що роблять і про що мріють творчі педагоги. Розглянуто, як сприйняття педагогами інновацій може вплинути на їх участь у творенні інноваційного культурно-освітнього простору у багатoproфільних закладах позашкільної освіти. Наведено основні показники готовності педагогів до змін, яка включає когнітивну, психолого-педагогічну, організаційно-функціональну складові частини, а саме: знання концептуальних положень циклу інновацій, володіння знаннями про методи творення інновацій, знання основних положень педагогіки творчості, креативне мислення; обізнаність педагогів про важливість творення інновацій у закладах позашкільної освіти і супровід ризиків інноваційної діяльності, мотивація до творення інновацій, схильність до провадження змін із врахуванням законодавчих положень, толерантність до невизначеності; здатність застосовувати методи створення інновацій і враховувати ризики, що можуть з'являтися у закладах позашкільної освіти, здатність проводити аналіз інновацій у сфері позашкільної освіти, здатність планувати впровадження інновацій та проводити моніторинг оцінки впливу інновацій на процес надання освітніх послуг.

Доведено, що у закладах позашкільної освіти має бути організовано цілеспрямовану підтримку ініціативних педагогів, повинні проводитися дискусії, тренінги з питань апробації новітнього педагогічного досвіду відповідно до кожного з наявних профілів.

WORK WITH TEACHERS OF MULTIPROFILE INSTITUTIONAL EDUCATION INSTITUTIONS FOR INNOVATION: RISK PREVENTION IN EDUCATIONAL MED

Mosyakova I. Yu.

Candidate of Pedagogical Sciences,

Honored Worker of Education of Ukraine,

Doctoral Student at the Department of Preschool Education and Social Work

Melitopol Bohdan Khmelnytskyi State Pedagogical University

Hetmanska str., 20, Melitopol, Zaporizhzhia region, Ukraine

orcid.org/0000-0003-4110-5629

mosyakova@ukr.net

Key words: *out-of-school education, out-of-school management, risk management.*

Heads of multidisciplinary out-of-school education institutions are working to increase the level of creation of innovative cultural and educational space. The paper analyzes the formation of a new direction of educational management in this direction – risk management, gives the characteristics of the concept of «risk», which is ambiguously perceived in science – as an action and as an activity. The article points out that in the event that innovations in out-of-school education will have a great impact on the pupils of institutions, in the final analysis, the teaching staff headed by the head is responsible for the quality of educational services provided. The author emphasizes that in the open world extracurricular pedagogy is enriched with new digital technologies, which improves the educational environment, filling it with new principles, forms, content and methods of work. The article proves that the spread of innovations in out-of-school educational institutions depends on what creative teachers feel and do. It is considered how teachers' perception of innovations can influence their participation in the creation of innovative cultural and educational space in multidisciplinary out-of-school education institutions. The main indicators of readiness for change, which includes cognitive, psychological and pedagogical, organizational and functional components, namely: knowledge of the conceptual provisions of the innovation cycle, knowledge of methods of innovation, knowledge of the basic principles of pedagogy of creativity, creative thinking; teachers' awareness of the importance of innovation in out-of-school education institutions and support of innovation risks, motivation to innovate, tendency to make changes taking into account legal provisions, tolerance for uncertainty; the ability to apply methods of innovation and take into account the risks that may arise in out-of-school education, the ability to analyze innovations in extracurricular education, the ability to plan the implementation of innovations and monitor the impact of innovation on educational services.

It is proved that in out-of-school education institutions purposeful support of initiative teachers should be organized, discussions, trainings on approbation of the newest pedagogical experience according to each of the existing profiles should be carried out.

Постановка проблеми. У різних країнах світу інституції неформальної, додаткової та позашкільної освіти просувають різні стратегії творення інноваційного культурно-освітнього простору як важливого чинника для більш повного задоволення здобувачів освітніх послуг. Впровадження новітніх рішень призначено для надання педагогам можливостей застосовувати творчі методики виховання у різних профілях – спортивному, художньо-естетичному, національно-патріотичному тощо. Щоб цей рух відбувся, педагогам, які працюють у багатoproфільних закладах позашкільної освіти, необхідно переосмислювати

методики, за якими виховується молодь, і це буде викликати різноманітну палітру реакцій – від опору до безумовної підтримки. Реакції на такі зміни зазвичай включають в освітньому менеджменті певні ризики, і це, як показують останні дослідження, іноді стає перешкодою для втілення кращих ідей керівників щодо створення змін [6; 7; 9]. Вчені також наголошують, що освітній менеджмент є відносно новою галуззю досліджень, ще не так давно ця сфера зосереджувалася на «управлінні», а не на лідерстві [4]. Так, Тоні Буш у статті «Освітнє лідерство та менеджмент – розширення бази» вказує на те, що в усьому світі

визнається те, що в основі успішності закладів освіти є ефективне лідерство, і саме тому він підкреслює: «Інтерес до освітнього лідерства та менеджменту знаходиться на піку або є близьким до нього» [4, с. 5].

Така ситуація є подібною і у багатопрофільних закладах позашкільної освіти. Ми вважаємо, що нині є актуальним перегляд концепцій лідерства та концепцій управління для закладів позашкільної освіти, де є своя специфіка, існують певні особливості. Саме тому необхідно розглядати сучасні дослідження впливу лідерської позиції керівників закладів позашкільної освіти на педагогічні колективи, обговорювати процеси взаємодії між педагогічними працівниками та адміністрацією позашкільля тощо.

Мета статті – розкрити основні положення щодо роботи керівника багатопрофільного закладу позашкільної освіти у напрямі покращення готовності педагогів до змін у період реформ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вкажімо на те, що, попри досить невелику кількість наукової літератури з освітнього менеджменту для багатопрофільних закладів позашкільної освіти, ми можемо стверджувати, спираючись на багаторічну практику управління, що керівник, звісно, після педагога, займає друге місце щодо впливу на якість освітніх послуг, і без адміністративного впливу розвиток інновацій на системному рівні навряд чи є можливим.

Вкажімо на те, що педагоги, опрацьовуючи нові ідеї, можуть відчувати невпевненість, і отже, деякі з них вважають, що їм краще працювати, враховуючи традиційні підходи, ніж відчувати небезпеку від можливої невдачі. Не завжди педагоги можуть максимально використовувати новинки у роботі через ризик, і тут основне завдання керівника – пом'якшити уявлення педагогів про ризик в освітньому процесі.

Значимо, що поняття ризику застосовується у різних контекстах. У теорії управління трапляються питання, пов'язані з управлінням ризиками, що входить у стратегічний менеджмент як один із процесів – ризик-менеджмент. «Ризик-менеджмент, чи управління ризиками, – порівняно новий напрям у теорії і практиці менеджменту», як вказують А. Старостіна, В. Кравченко [2, с. 5].

Нині розуміння поняття «ризик» є неоднозначним. Це явище є багатоаспектним у реальній управлінській діяльності. Ми враховуємо положення, що ризик є складним явищем, і саме це актуалізує розгляд поняття ризику у різних джерелах. Так, І. Івченко вказує на двозначність цього поняття: «Ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість кількісно і якісно визначити імовірність досягнення перед-

бачуваного результату, невдачі і відхилення від мети. Ризик – це дія (діяння, вчинок), здійснювана в умовах вибору в надії на сприятливий результат, коли у випадку невдачі існує небезпека опинитися в гіршому становищі, ніж до вибору» [1, с. 21].

У освітньому менеджменті концепція ризик-менеджменту нині тільки починає розвиватися, що пов'язано саме із процесами змін та інновацій. Вчені вказують на необхідні стадії ризику, які потребують уваги, такі як: виявлення ризику, оцінка ризику, реагування на ризик та контроль ризику [5]. Також вкажімо і на думку литовської дослідниці А. Ємельяненко: «Управління ризиками слугує базою для ефективного планування та стратегічного планування і розвитку для багатьох організацій. Однак це часто ігнорується в освітньому секторі» [8, с. 9].

Ризик пов'язаний із концепцією довіри, яка спирається на те, що всі сторони, які будують між собою ділові взаємини, певною мірою є вразливими. Тобто всі суб'єкти освітнього процесу, які творять інновації та зазнають на собі вплив інновацій, зазнають ризику. Концептуальні положення довіри до інновацій ми використовуємо практично, і у цьому плані результатом є установлення взаємин, що зменшує почуття невизначеності і тривоги.

Ми вважаємо, що позашкільна освіта характеризується високою динамікою реформ в освітньому середовищі, а все сучасне українське суспільство зараз піддано загальним економічним ризикам і ризикам, які є специфічними саме для освітньої галузі. Погодимось із думкою про те, що не всі новинки, які начебто здаються привабливими, можна впроваджувати у практику педагогічної роботи. Їх слід обговорювати, узгоджувати і враховувати, адже під час роботи із вихованцями необережні дії можуть призвести до соціальних або психологічних втрат. Якщо педагог це усвідомлює і, наприклад, переходить на нову методику або використовує нову технологію, він має осмислювати значущість таких інновацій. З іншого боку, коли педагоги уникають будь-яких інновацій у практиці, вони вважаються непродуктивними і такими, що уникають удосконалення. Разом із тим маємо підкреслити, що з такими педагогами також слід проводити відповідну роботу.

Ризик має бути в центрі пильної уваги керівника багатопрофільного закладу позашкільної освіти. Саме керівник має бути зацікавлений у тому, щоб масштабно творити інновації, і при цьому враховувати все те, що розвиває невпевненість у педагогів. Можна говорити про ризик як невизначеність, а можна – про ризик як упевненість. Це відбувається тоді, коли керівник багатопрофільного закладу позашкільної освіти не має сумнівів щодо впровадження нової авторської програми або нової освітньої послуги для здобувачів позашкільної освіти.

Тобто, коли ми вживаємо поняття «невпевненість» або «впевненість», ми говоримо про психологічний стан керівника закладу, який або неспроможний, або, навпаки, спроможний провадити нові ідеї для розвитку позашкільля.

Додамо, що ризик може бути перешкодою для часті педагогів у змінах, і саме тому не всі працівники бажають бути ініціативними у творенні нового змісту освіти. Причинами такого ставлення до змін можуть бути і умови життя, і світогляд, і установки. Ці причини слід аналізувати, обговорювати та намагатися надавати альтернативи.

Готовність педагогів багатопрофільних закладів позашкільної освіти до ініціації змін – категорія, у змісті якої – і когнітивна, і психолого-педагогічна, і організаційно-функціональна складові частини. Когнітивна складова частина становить такі показники, як знання концептуальних положень циклу інновацій, володіння знаннями про методи творення інновацій, знання основних положень педагогіки творчості, креативне мислення.

До психолого-педагогічної складової частини можна віднести: обізнаність педагогів про важливість творення інновацій у закладах позашкільної освіти і супровід ризиків інноваційної діяльності, мотивація до створення інновацій, схильність до впровадження змін із врахуванням законодавчих положень, толерантність до невизначеності.

До організаційно-функціональної складової частини ми відносимо: здатність застосовувати методи творення інновацій і враховувати ризики, що можуть з'явитися у закладах позашкільної освіти; здатність проводити аналіз інновацій у сфері позашкільної освіти; здатність планувати впровадження інновацій та проводити моніторинг оцінки впливу інновації на процес надання освітніх послуг. Критеріями оцінки готовності педагогів до створення інновацій можуть бути такі: обізнаність, активність, повнота знань тощо.

Щоб дослідити, як розуміють цю категорію педагоги, а як – керівники багатопрофільних закладів позашкільної освіти, у полі зору мають бути такі питання: 1) Який зміст у категорію «готовність до ініціації змін» вкладає керівник та педагог? 2) Як педагог реагує на інновації в позашкільлі? 3) Як керівнику багатопрофільного закладу позашкільної освіти можна підтримувати прагнення педагогів до розвитку інновацій? 4) Які нормативні акти зменшують можливості педагогів до творення інновацій? 5) Які є світові дослідження із ризик-менеджменту, що спрямовані на роботу із педагогами у позашкільних закладах освіти?

Ми вважаємо, що у закладах позашкільної освіти має бути організована цілеспрямована підтримка ініціативних педагогів, проводиться дискусія, тренінги з питань апробації новітнього педагогічного досвіду відповідно до кожного з

існуючих профілів. Вкажімо на те, що педагоги, які працюють у одному і тому ж закладі, можуть по-різному сприймати таку підтримку. На це впливає мотивація педагогів, їхні цінності та потреби, наявний досвід тощо.

Слід зазначити, що керівник багатопрофільного закладу позашкільної освіти має визнати, які ініціативи для підтримки педагогів є пріоритетними, а які можна залишити традиційними. Також погоджуємося із тим, що педагоги не завжди відчують прагнення до змін, і для того, щоб задовольнити їхні індивідуальні потреби у підвищенні кваліфікації та навчанні, слід закликати до можливостей самостійного вибору тих курсів і програм, які саме для них є цінними.

Зауважимо, що педагоги можуть відчувати переваженість та розчарування у тих випадках, коли не враховують їхні потреби, цінності та очікування. Коли педагоги поверхнево залучені до інновацій, важко досягти стійкого інтересу до новітніх практик. У тому разі, коли педагоги проводять продуктивні бесіди щодо інновацій, роздумують над майбутніми діями, шукають докази, відбуваються зміни. Почути, зрозуміти педагога – надзавдання керівника, що здійснює нові плани. У тому разі, коли керівник надає чітке обґрунтування інновацій, розкриває потенціал змін, розуміє очікування педагогів та надає цілеспрямовану підтримку, наслідки для освітньої практики є більш значними.

Підкреслимо, що для педагогів важливо вміти проводити аналіз інновацій, що має відповідати цілям та завданням позашкільних закладів освіти. Це має відбуватися на педагогічних нарадах, під час бесід, мозкового штурму, порівняння з іншими закладами позашкільної освіти, обговорення із зацікавленими представниками в освітніх реформах позашкільля – як вченими, так і практиками.

У такому разі механізм управління творенням інновацій пропонується керівником на системному рівні, і саме керівник, враховуючи чинники ризику, надає можливість педагогічному колективу вирішити, що саме потребує реалізації. Вкажімо на те, що саме керівнику слід знати загальну термінологію ризик-менеджменту, володіти інструментами впровадження інновацій, володіти методами прийняття управлінських рішень для всіх профілів закладу позашкільної освіти.

Керівник багатопрофільного закладу позашкільної освіти може надати можливість педагогам розглядати ризик від впровадження інновацій як можливість, використовувати чинники успіху від впровадження новації, задіяти управлінську силу для подальших змін. Насамперед йому важливо показати відкритість до ідей, якими живуть педагоги, та інтерес до тих справ, якими надихають педагогів здобувачі освітніх послуг, адже їхні бажання та запити спрямовують колективи до змін.

Висновки і перспективи подальших розробок. Прийняття інновацій, які вимагають певного ризику, потребує від керівників здатності керувати змінами, що відбуваються у системі надання освітніх послуг у сфері позашкілля. Отже, презентація нової інформації, що пов'язана зі створенням інновацій, має важливе значення для успішності роботи закладу. Відкритість, поінформованість зменшує невизначеність, і реальний стан справ, який обговорюється із педагогічними працівниками, забезпечує фундамент для формування готовності до змін. У тому разі, коли керівник не може чітко

сформулювати сутність інновацій та розкрити власні міркування щодо змін, педагогам буде дуже складно працювати. Адже тоді їм доведеться самотійно шукати інформацію, яка не завжди є правдивою, а отже, не приведе до необхідних результатів. Таким чином, керівнику багатопрофільного закладу позашкільної освіти важливо мотивувати педагогів, бути обізнаним у тих новаціях, які запроваджуються у позашкільній освіті, та враховувати очікування як педагогів, так і вихованців закладу. Перспективою цієї роботи є презентація нових авторських розробок у сфері позашкільної освіти.

ЛІТЕРАТУРА

1. Івченко І.Ю. Економічні ризики. Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. 304 с.
2. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика. Київ: ІВЦ «Видавництво «Політехніка»», 2004. 200 с.
3. Bush T. Editorial: Educational Leadership and Management –Broadening the Base // *Educational Management Administration & Leadership*. 2008; 36(1):5-8. doi:10.1177/1741143207084057
4. Bush T. From Management to Leadership: Semantic or Meaningful Change? // *Educational Management Administration & Leadership*, 2008. Volume: 36 issue: 2, P. 271–288 <https://doi.org/10.1177/1741143207087777>
5. Deng, XQ, Luan, J, Wei, T (2008). Study on the Risk Management of Education & Training Project // 4TH International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, Vol. 1–31. P. 10443–10447.
6. Faas D., Smith A. & Darmody M. (2018). The role of principals in creating inclusive school environments: insights from community national schools in Ireland, *School Leadership & Management*, 38:4, 457–473, DOI: 10.1080/13632434.2018.1430688
7. James C., Connolly M., Hawkins M. (2020) Reconceptualising and redefining educational leadership practice. *International Journal of Leadership in Education* 23:5, pages 618–635. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1591520>
8. Jemeljanenko, A (2018). Risk management in the educational sector of Latvia // *Human, Technologies and Quality of Education*. Page 7–14. DOI: 10.22364/htqe.2018.01
9. Twyford, K., Le Fevre, D., Timperley, H., Twyford. The influence of risk and uncertainty on teachers' responses to professional learning and development // *Journal of Professional Capital and Community*, 2017. V.2. P. 86– 100. DOI 10.1108/JPC-10-2016-0028

REFERENCES

1. Ivchenko I.Yu. (2004) *Ekonomichni ry`zy`ky`*. Kyiv: Centr navchal`noyi literatury, 304 s.
2. Starostina A.O., Kravchenko V.A. (2004) *Ryzik-menedzhment: teoriya ta praktyka*. Kyiv: IVCz "Vy`davny`cztvo «Politexnika». 200 s.
3. Bush T. (2008). Editorial: Educational Leadership and Management–Broadening the Base. *Educational Management Administration & Leadership*. 36(1):5–8. doi:10.1177/1741143207084057.
4. Bush T. (2008). From Management to Leadership: Semantic or Meaningful Change? *Educational Management Administration & Leadership*, Vol: 36 issue: 2, p. 271–288 doi: 10.1177/1741143207087777.
5. Deng, XQ, Luan, J, Wei, T (2008). *Study on the Risk Management of Education & Training Project*. 4TH International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, Vol. 1–31. p. 10443–10447.
6. Faas D., Smith A. & Darmody M. (2018). The role of principals in creating inclusive school environments: insights from community national schools in Ireland. *School Leadership & Management*, 38:4, p. 457–473, doi: 10.1080/13632434.2018.1430688.
7. James C., Connolly M., Hawkins M. (2020). Reconceptualising and redefining educational leadership practice. *International Journal of Leadership in Education* 23:5, p. 618–635. doi: 10.1080/13603124.2019.1591520.
8. Jemeljanenko, A. (2018). Risk management in the educational sector of Latvia. *Human, Technologies and Quality of Education*. p. 7–14. doi: 10.22364/htqe.2018.01.
9. Twyford, K., Le Fevre, D., Timperley, H., Twyford T. (2017). The influence of risk and uncertainty on teachers' responses to professional learning and development. *Journal of Professional Capital and Community*, V.2. p. 86– 100. doi: 10.1108/JPC-10-2016-0028.