

Горішна О. М.
*аспірант, ДВНЗ «Університет менеджменту
освіти» НАПН України, м. Київ
gorishna83@gmail.com*

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ПРАКТИЦІ ВРЯДУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

Реформування освітньої галузі та впровадження Концепції НУШ зумовило нові виклики перед педагогічними колективами країни. Динамічний розвиток змін в освітньому середовищі зумовлений також такими суспільними факторами, як: глобалізація ринкових відносин на світові арені, експансія інформатизації, розвиток нанотехнологій, тенденції демократизації та децентралізації управління, оновлення нормативно-правового супроводу діяльності закладів освіти. Відтак чітко простежуються в освітньому середовищі зміни у контекстах: статусу закладів освіти, технологіях оцінювання якості освіти, змісту освіти, наукових підходах до освітнього процесу, методах і формах навчання і розвитку учня; у сфері освіти дорослих тощо. Однак найсильніший акцент у реформуванні поставлений на такі концепції, як: академічна свобода педагога і безперервне навчання вчителя, які є векторами змін в реалізації Концепції Нової української школи. Відомо, що будь-які зміни вносять хаос у процес діяльності, тому на сьогодні надзвичайно актуальною є концепція управління змінами, що охоплює ідеї швидкої адаптації та прийняття педагогічним колективом змін.

Будь-які зміни внутрішнього або зовнішнього середовища є взаємопов'язаними, спричиняють появу суперечностей в організаційних процесах, стають джерелом розвитку життєвого циклу організацій. Класичні стилі управління та менеджменту в динамічному процесі змін втрачають свої позиції та поступово відходять в минуле, тому що управління не в змозі повністю спиратись на узагальнення минулого досвіду і потребує нових методологічних орієнтирів. Стиль суб'єктно-об'єктного управління, якому властивий тиск та примус, поступається суб'єктно-суб'єктному управлінню, який характеризується самоорганізацією, підтримкою та взаємодопомогою. У такому стилі змінюється роль менеджера, зокрема важливою стає функція формування команди.

Важливими у цьому контексті є слова вітчизняного науковця О. Гусевої: «На початку 21-го століття відбувається такий етап зміни управлінської парадигми, коли кібернетична концепція менеджменту, згідно з якою керуюча ланка, відповідно до своїх уявлень дій на зовнішнє і внутрішнє середовище, надає вплив на керовану ланку, поступається місцем синергетичній концепції» [2, с. 122].

Тема управління змінами широко розкрита в економічному секторі менеджменту, зокрема в теорії організаційних змін у працях зарубіжних і вітчизняних науковців.

Розуміння поняття «зміни» в організаціях базується на ключових положеннях про те, що: зміни – це природній феномен; вони відбуваються безперервно; мета змін – забезпечення існування та розвиток організації, який залежить від швидкої адаптації до динамічного зовнішнього середовища в процесі змін; діяльність організації здійснює вплив на процеси змін у навколишньому середовищі [7, с. 62].

Поняття «управління змінами» є також достатньо досліджене і розглядається на індивідуальному і організаційному рівнях.

Теоретики використовують поняття «управління змінами» для опису: завдання у контексті управління змінами; сфери професійної практики; зведення знань; механізмів управління [15, с. 3].

Управління змінами в зарубіжному менеджменті трактується по-різному: як процес мінімізації опору змінам через залучення ключових гравців та зацікавлених сторін [12]; як стиль управління, який має за мету заохотити організації та окремих людей до ефективного поведіння зі змінами, що відбуваються в їх роботі [13]; як системний підхід до вирішення питань переходу чи трансформації цілей, процесів чи технологій організації [17]; як процес, інструменти та методи, що використовуються для управління змінами, включаючи планування, перевірку та реалізацію змін та перевірку ефективності змін [16]; як структурований підхід до переміщення організації з поточного стану до бажаного майбутнього стану [11];

Метою управління змінами є реалізація стратегій для здійснення змін, контролю над змінами та надання допомоги людям адаптуватися до змін. Такі стратегії містять структуровану процедуру запиту на зміни, а також механізми реагування на запити та їх виконання [17].

В окремих зарубіжних джерелах при трактуванні поняття «управління змінами» застосовується системний підхід та застосування знань. При такому підході передбачається визначення та прийняття корпоративних

стратегій, структур, процедур та технологій для вирішення змін у зовнішніх умовах та бізнес-середовищі. Зарубіжні вчені зауважують, що ефективно управління змінами виходить за рамки управління проектами та технічними завданнями, що виконуються для впровадження організаційних змін, та передбачає провідність «людей» великих змін в організації. У такому випадку основна мета управління змінами – успішна реалізація нових процесів, продуктів та бізнес-стратегій, мінімізуючи негативні результати [14].

Дослідження Д. Мейерсон вказують на те, що в організаціях існує два типи змін: насаджені керівництвом та ті, які виникають в процесі еволюційного розвитку. Перший тип змін зазвичай, відбувається стихійно і має нав'язливі ознаки. Еволюційні зміни, навпаки, здійснюються поступово, плавно, «знизу» і сприяють розвитку організації будь-якого типу [5, с. 75].

На думку П. Друкера, основним завданням управлінця є пошук рівноваги в процесі змін. Управління змінами – це багатоаспектний процес, що складається з певних етапів: аналізу, планування і прогнозування змін, формування політики змін, ініціювання змін та визначення ризиків, забезпечення стабільності в процесі змін та пілотування проекту змін [3].

Провідний теоретик і практик в галузі менеджменту І. Адізес, досліджуючи проблему ефективної реалізації змін в організаціях та уникнення деструктивних конфліктів, стверджує: «Менеджмент – це процес вирішення проблем, що виникають унаслідок змін» [1, с. 383]. Конфлікти, як і зміни, можна спрогнозувати: одні виникають закономірно, а інші стихійно. Для ефективного управління змінами важливо приймати й втілювати правильні рішення. Зміни відбуваються постійно і тому конфлікти в процесі управління неминучі. Завданням в управлінні змінами є перетворення деструктивних конфліктів у конструктивні [1, с. 385].

Українські вчені О. Михайловська і О. Кузьмін трактують управління змінами як збалансовану систему управління ресурсами, пов'язану із процесами змін; як сукупність робіт, спрямованих на впровадження нових цінностей, стосунків, норм, організаційної поведінки, досягнення консенсусу між споживачем й зацікавленими сторонами щодо певних змін [6, с. 119].

Вітчизняні дослідники Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко трактують управління змінами як науку, що вивчає специфічні закономірності та особливості еволюційних перетворень в організації, технології адаптації організаційних структур, функцій і процесів до умов існування

(зовнішнього та внутрішнього середовища). Науковці наголошують на тому, управління змінами має міждисциплінарний характер, власний теоретичний фундамент, але формується з практичної діяльності, яка становить основу подальшого розвитку теорії [8, с. 6].

До процесу управління змінами застосовують цілий комплекс принципів серед яких: програмно-цільове управління, системність управління, цілісність, правова визначеність, економічність, модельованість, мотиваційне забезпечення, синергетична орієнтація, спланованість дій, адекватність, принципи логічної основи та зворотного зв'язку, дуальності, ієрархічності, конфігуративності [8, с. 10]. Управління змінами взаємопов'язане з такими тенденціями, як: інформатизація суспільства, оптимізація середньої ланки правління, динамізм робочої сили та інтуїтивне прийняття рішень.

Видатний вітчизняний вчений Г. Тарасюк для мінімізації ризиків та втрат в процесі змін розробив покроковий план ефективної реалізації процесу змін, який охоплює:

- 1) підготовку змін – визначення перспектив розвитку та аргументація важливості змін в організації;
- 2) розробку системи мотивації змін та відповідного середовища – залучення усіх працівників до процесу аналізу та визначення необхідності змін;
- 3) планування та реалізація змін – розробка стратегії змін, моніторинг впровадження ефективності змін;
- 4) підтримку змін – інформаційна підтримка процесу змін, навчання персоналу [9, с. 28].

Г. Тарасюк також зазначає: «Зміни мають циклічний характер. Для того, щоб процес внесення змін проходив максимально ефективно потрібно прикласти максимум зусиль і зберігати рівновагу між порядком і хаосом. Для успішного управління змінами головним є усвідомлення наслідків впровадження цих змін для усіх учасників цього процесу» [9, с. 289].

У сучасній теорії менеджменту існує декілька класифікацій організаційних змін, але ми виокремлюємо три типи змін, які яскраво відображаються і в освітній галузі:

– зміни розвитку – це будь-яка зміна, яка призводить до покращення стратегії розвитку закладу освіти, введення педагогічних нововведень та апробацій спрямованих на вдосконалення освітнього середовища, на основі раніше прийнятих рішень в процесі корегувань;

– перехідні зміни – ці зміни здійснюється в умовах модернізації та реформування і спрямовані на реалізацію абсолютно нового ракурсу здійснення освітнього процесу в закладах освіти, наприклад впровадження Концепції НУШ;

– трансформаційні зміни – це зміни, які визначаються довготривалим, цілеспрямованим процесом для якісних перетворень та запроваджень інновацій в системі освіти, зокрема таких, як введення профільного навчання, реструктуризація закладів освіти.

Зміни, спричинені зовнішніми і внутрішніми факторами та запитами суспільства в закладах освіти, відбуваються щодня. М. Фуллан описує освітні зміни як серію динамічних, лінійних, складних феноменів, які накладаються один на одного [10, с. 48-49].

Варто зауважити, що не всі зміни сприяють розвитку освітнього середовища та формуванню власної траєкторії користувача освітніх послуг. Якісні зміни, які відбуваються у закладах освіти, спрямовуються на інтеграцію, пошук міжпредметних зв'язків, розвиток педагогіки партнерства, впровадження інноваційних технологій, формування командної роботи, створення вільного комунікаційного середовища, залучення інвестицій та інші. Проте масове бездумне запровадження змін несе деструктивний характер. Не можна назвати змінами перенасичення освітньої програми, необґрунтовані виховні заходи, неактуальні проекти, недоцільне використання коштів. Це в немотивованому колективі з обмеженим інформаційним полем сприяє дестабілізації та регресії в освітньому середовищі. Тому вирішальними чинниками ефективності в різноманітних закладах освіти є компетентне управління змінами та підготовка агентів змін.

Відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р метою реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти відповідно до Концепції НУШ є забезпечення проведення докорінної та системної реформи за такими напрямками: ухвалення нових державних стандартів загальної середньої освіти, розроблених для успішної самореалізації особистості з урахуванням компетентностей; запровадження нового принципу педагогіки партнерства, що ґрунтується на співпраці учня, вчителя і батьків; підвищення мотивації вчителя шляхом підвищення рівня його оплати праці; надання академічної свободи та стимулювання до професійного зростання; запровадження принципу дитиноцентризму (орієнтація на потреби учня); удосконалення процесу виховання; створення нової структури школи, що дасть змогу

засвоїти новий зміст освіти і набути ключових компетентностей; децентралізація та ефективне управління загальною середньою освітою, що сприятиме реальній автономії школи; справедливий розподіл публічних коштів, що сприятиме рівному доступу усіх дітей до якісної освіти; створення сучасного освітнього середовища, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, вчителів і батьків; створення необхідних умов для навчання учнів безпосередньо за місцем їх проживання [4].

Пріоритетними завданнями процесу реформування освітнього середовища є створення сприятливих умов для розвитку усіх користувачів освітніх послуг відповідно до нової освітньої парадигми – навчання впродовж життя.

Процеси змін, що пов'язані з реформуванням та впровадженням Концепції Нової української школи, обумовлюють нові вектори цілей діяльності керівника закладу освіти, серед яких: створення такого освітнього середовища, яке б забезпечило реалізацію нових державних стандартів загальної середньої освіти; перехід до педагогіки партнерства для взаємодії між суб'єктами освітнього процесу; створення умов для інклюзивного навчання з індивідуальними програмами розвитку; стимулювання педагогів до особистого і професійного зростання з наданням їм права академічної свободи.

Цілеспрямоване та ефективне реформування закладу освіти, реалізація Концепції Нової української школи, впровадження інновацій в освітнє середовище неможливе без компетентного керівника, який безпосередньо впливає на процеси змін. Одним із пріоритетним завданням керівника в умовах НУШ є формування генерації змін. Кількісні зміни є типовими, тому що пов'язані з щоденними управлінськими та освітніми процесами у закладі освіти, коли часто приймаються аналогічні рішення, а керівник здебільшого орієнтується на підтримку режиму дня і заведеного порядку. Проте *кількісні* зміни не передбачають впровадження інновацій чи суттєвих покращень у школі. Натомість *якісні* зміни визначають, чи може заклад освіти відмовитися від того, що не працює або не є актуальним і спробувати кардинально інші, інноваційні рішення. У цьому процесі керівник стає свого роду агентом змін, який має зберігати гнучкість у планах, говорити про ширше бачення з колегами, залучати і об'єднувати їх навколо цього бачення, оптимізувати ресурси задля досягнення нових цілей та формування нового бачення.

Управління змінами – це давно вживане поняття в економічному секторі. Реформування освіти та орієнтація на розвиток закладу освіти в мінливих умовах потребує ефективної реалізації управління змінами на практиці і є одним з перспективних нововведень в освітній галузі. Ефективне управління змінами в закладах освіти потребує методологічного і теоретичного обґрунтування сутності управління закладом освіти в умовах змін. Забезпечення системного використання технологій та механізмів управління змінами необхідне для швидкої адаптації і конкурентоспроможності закладу освіти на ринку освітніх послуг.

Мета дослідження – проаналізувати наукові підходи в теорії управління змінами в зарубіжному та вітчизняному менеджменті, навести пояснення основних понять, сформуувати дефініцію «управління змінами у закладі освіти», дослідити ефективність процесу управління змінами у контексті впровадження концепції НУШ на прикладі закладу загальної середньої освіти в умовах реформування освітньої галузі та обґрунтувати результати дослідження.

Управління змінами взаємопов'язане з такими тенденціями, як інформатизація суспільства, оптимізація середньої ланки правління, динамізм робочої сили та інтуїтивне прийняття рішень. Варто зауважити, що будь-який заклад освіти – це живий механізм, який постійно перебуває в динамічних процесах розквіту або занепаду. Школа як організація відкритого типу орієнтована на розвиток і змушена адаптуватися до середовища, в якому вона існує. З розвитком закладу освіти відбувається й еволюція змін, адже на зміни впливають зовнішні і внутрішні чинники.

Управління змінами як складник процесу управління, регулює і координує дії всіх членів організації. Завдання процесу управління змінами полягає в об'єднанні матеріальних і людських ресурсів в одне ціле в умовах невизначеності для досягнення поставлених цілей та нового бачення.

На сьогоднішній день з врахуванням тенденцій розвитку освітньої галузі, невирішеною в управлінській діяльності є проблема синтезу теоретичних і методичних аспектів управління змінами в закладах освіти.

Отже, успішна реалізація процесу змін потребує системного аналізу поточних результатів діяльності закладів освіти, пошук нових ресурсів для здійснення змін, психологічно і матеріально вмотивованих виконавців, вербування послідовників змін, позитивного соціально-психологічного клімату в колективі. Метою управління змінами є успішне впровадження моделей управління змінами для ефективної трансформації організаційних

цілей, цінностей закладу освіти, методів й форм навчання, освітніх процесів та технологій.

Управління змінами в закладах освіти визначаємо як багатогранний процес впливу на керовану систему з метою ефективного впровадження змін, щоб покращити поточну ефективність, використовувати нові можливості для задоволення потреб усіх учасників освітнього процесу та розвитку закладу освіти через мінімізацію опору змінам.

Для визначення ефективності впровадження концепції НУШ проведено дослідження у педагогічному колективі ТЗОШ № 14 ім. Б. Лепкого м. Тернополя. Мета дослідження полягала у визначенні стану готовності вчителів до змін у процесі впровадження Концепції НУШ та оцінці ними її ефективності. Анкета передбачала 15 питань, які стосувались розуміння концепції НУШ педагогами. Результати дослідження засвідчили неготовність учителів на початку реалізації Концепції її сприйняти. Більшість педагогів у рамках експерименту відмовлялись брати за основу навчання концепції НУШ, вважаючи її малоефективною. У 2017 році тільки 1 педагог взяв участь в пілотуванні концепції НУШ. Однак, вже у 2018 році, відповідно до програми реформування освітньої галузі, початкова школа закладу освіти почала реалізовувати програму Нової української школи. Ці зміни спричинили певний дискомфорт у педагогів, оскільки вони змушені були відмовитись від стандартних форм навчання і самостійно та з допомогою консультантів, після відвідання семінарів, тренінгів на різноманітних навчальних платформах, опанувувати інноваційні методи навчання.

Проведене дослідження свідчить, що проблеми впровадження змін ще повністю не вирішені. 69,4% педагогів вважають, що впровадження Концепції Нової Української школи сприяє покращенню якості навчальних досягнень учнів та створює позитивний психологічний клімат в освітньому середовищі. Упровадження компетентнісного підходу дає учасникам освітнього процесу можливість реалізувати свої знання на практиці. Особистісно орієнтований підхід в навчанні забезпечує ефективне формування успішного випускника (рис. 1).

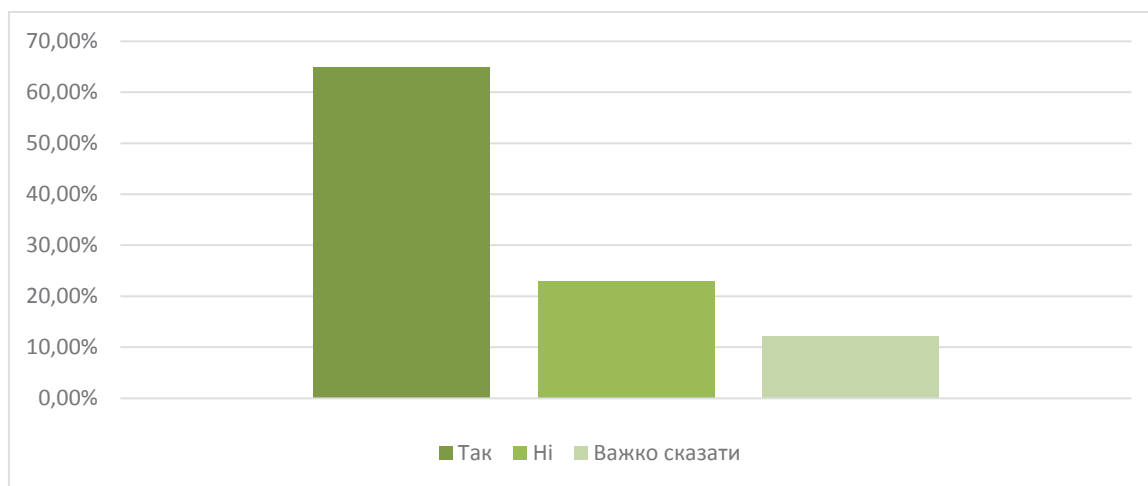


Рис. 1. Покращення якості навчання учнів в умовах НУШ

Упровадження Концепції Нової української школи, як стверджує 83% респондентів, спричинило зміни в освітньому середовищі. Найбільш ефективно, як зазначило 45,6% респондентів, концепція діє у рамках програми навчання учнів через інтеграцію та пошук міжпредметних зв'язків, що сприяє всебічному розвитку дитини, її талантів, здібностей та наскрізних умінь відповідно до її вікових та індивідуальних особливостей і потреб. Бо завдання Концепції – забезпечити готовність учня до продовження навчання в основній школі, життя в полікультурному середовищі, в суспільстві знань та нанотехнологій, продовження навчання в основній школі.

Важливим критерієм ефективності НУШ є зміна сприйняття учнів освітнього процесу загалом, що відзначило 43,9% респондентів. Учень як суб'єкт активний учасник освітнього процесу навчається та взаємодіє з середовищем і впливає на нього, формує свою власну траєкторію розвитку. Адже наскрізними лініями Концепції є персоналізація освітнього процесу, врахування освітніх потреб та запитів учнів, формування подальшого усвідомлення важливості навчання протягом життя.

Ключовою фігурою у процесі реформування освітньої галузі є вчитель, і 38,6% опитаних педагогів у цьому переконані. Адже сучасне освітнє середовище з відмінною інформаційно-технічною базою не може бути ефективним без компетентних педагогічних кадрів, мотивованих позитивним ставленням суспільства до професії вчителя.

Принципи нової української школи побудовані на засадах педагогіки партнерства. 35,1% педагогів стверджує, що залучення батьків до школи змінює їх ставлення до освітнього процесу. Відкрита комунікація між учнями, вчителями та батьками сприяє трьохсторонній взаємодії, яка

об'єднана спільними цілями та прагненнями. Батьки є не пасивними учасниками, спостерігачами в освітньому процесі, а активними рівноправними суб'єктами освітньої діяльності.

Процеси реформування, реалізація Концепції НУШ спричинили нововведення в навчальних програмах, унаслідок чого, як зазначили 12,3% педагогів, спостерігається ефективне вдосконалення якості підручників на основі дизайн-концепції нового покоління з пріоритетами та реаліями сьогодення (рис. 2).



Рис. 2. Аспекти ефективності Концепції НУШ

Ефективне управління змінами в закладі освіти – це складний процес, який залежить від багатьох факторів, зокрема – це мотивація усіх суб'єктів освітньої діяльності. На думку педагогів, ефективність управління змінами залежить від: учнів – 17,5%; батьків – 17,5%; адміністрації школи – 57,9% вчителів – 66,1%.

Таким чином, педагог є внутрішнім агентом змін в закладі освіти. Компетентний вчитель – це тьютор, фасилітатор, ментор, модератор, новатор, лідер, який веде за собою, надає право вибору, розвиває індивідуальність і є провідною фігурою в реалізації Концепції НУШ.

Процес упровадження змін – це затратний процес, що вимагає покрокового плану, чіткої взаємодії у педагогічному колективі і його навчання та психологічну підготовку, залучення додаткових коштів та зовнішніх експертів, поетапну і послідовну роботу з учнями та батьками, налагодженої зворотної комунікаційної системи між усіма учасниками змін.

36,8% респондентів зазначили, що проблеми неефективного впровадження змін спричинені несприйняттям батьками змін. Одним із найважливішим завданням керівної ланки закладу освіти є налагодження

партнерських стосунків з батьками, залучення їх до шкільної спільноти на добровільних засадах. Круглі столи з батьками для вирішення поточних проблем, спільні проекти для покращення освітнього процесу в школі та залучення їх до навчальної діяльності є відмінним мотиватором у процесі змін. Постійна співпраця з батьками, вважають 28,10% опитаних педагогів, сприяє ефективному впровадженню змін. Відкриті діалоги, психологічні семінари та тренінги, анкетування, опитування серед батьків формують уявлення педагога про індивідуальні особливості учнів. Активне впровадження педагогіки партнерства сприятиме відкритій комунікації між усіма учасниками освітнього процесу.

52,6% опитаних зазначили, що відсутність відповідної підготовки педагога спричинює проблему неефективного впровадження змін. Першочергове завдання адміністрації школи – сприяти безперервній підготовці вчителя. Аналіз діяльності педагога здійснюється з метою не контролю, а визначення професійних потреб вчителя. Керівник закладу освіти повинен забезпечити педагогів вільним вибором методів, форм навчання в процесі самопідготовки.

Реформування, модернізація, впровадження змін вимагають додаткових коштів, які першочергово варто направити на фінансове стимулювання педагогів, які активно продукують, популяризують і підтримують зміни. Покращення умов навчання, збагачення матеріально-технічної бази школи, залучення зовнішніх консультантів з проблем розвитку освітнього середовища, тренерів, лекторів потребують фінансових затрат, про що зауважило 59,6% опитаних учителів.

Завдання нової школи полягає в формуванні компетентного випускника, який свідомо приймає рішення, аналізує ситуацію, критично мислить, вміє відбирати й узагальнювати інформацію в медійному середовищі, взаємодії з суспільством, здійснювати пошукову діяльність і реалізовувати набуті знання на практиці. 10,5% респондентів зазначило, що проблема впровадження змін в освітньому процесі може бути спричинена несформованістю в учнів навичок в навчанні, що зумовлено слабкою мотивацією учасника освітнього процесу (рис. 3).

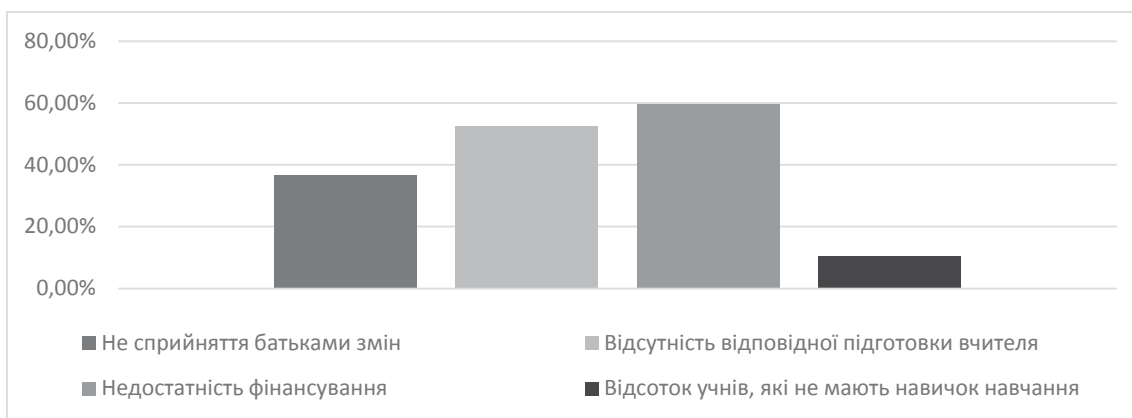


Рис. 3. Проблеми неефективного впровадження змін

Розглядаючи Концепцію Нової української школи, можна зауважити, що педагогічна спільнота є провідною ланкою в процесі реформування освіти в Україні. Вчитель безпосередньо взаємодіє з усіма суб'єктами освітньої діяльності, адміністрацією, учнями та батьками, і є фундаментальною фігурою в освітньому процесі. Компетентний педагог уміло веде за собою, здійснює науково-дослідницьку роботу, впроваджує інноваційні технології в навчанні, займається самоосвітою та популяризує свою педагогічну майстерність, формує сприятливий психологічний клімат в учнівському колективі і є провідником змін в закладі освіти.

Для ефективного впровадження змін педагогу, як стверджує 67,9% опитаних, варто постійно навчатися і переймати досвід інших. Сучасний вчитель повинен діяти на випередження і бути попереду освітніх потреб учня. Компетентність педагога формується лише в співпраці з педагогічним колективом через взаємозв'язок та взаємодію з іншими під час власного навчання.

У процесі змін, вчителю, згідно тверджень 53,6% респондентів, потрібно навчитися розуміти потреби учнів. Педагог здійснює психологічний супровід в освітньому процесі, мотивує учнів, стимулює їх навчальну діяльність. У тісній співпраці з учасниками освітнього процесу вчиться розуміти психологічні, вікові і соціальні особливості учнів, тому що будь-яка зміна, яка здійснюється в закладі освіти є направленою або дотичною до задоволення потреб учня.

У процесі реалізації освітнього процесу, як зазначає 42,1% опитаних, вчителю важливо здійснювати дослідно-експериментальну роботу для пошуку власної, унікальної, творчої методики, яка ґрунтується на принципах людиноцентризму, демократичних засадах, гуманній педагогіці, толерантності та взаємоповазі з використанням підходів особистісно орієнтовного навчання.

Тісна взаємодія з адміністрацією закладу освіти та здійснення професійної комунікації є фундаментальною основою змін. Вміння співпрацювати з керівником 21,1% респондент визначило як прерогативу ефективності змін. Компетентний керівник є лідером змін і уміло здійснює управлінську діяльність, вміло спрямовує процеси змін та корегує їх, здійснює наставницьку роботу серед колективу та займається інформаційною діяльністю (рис. 4).

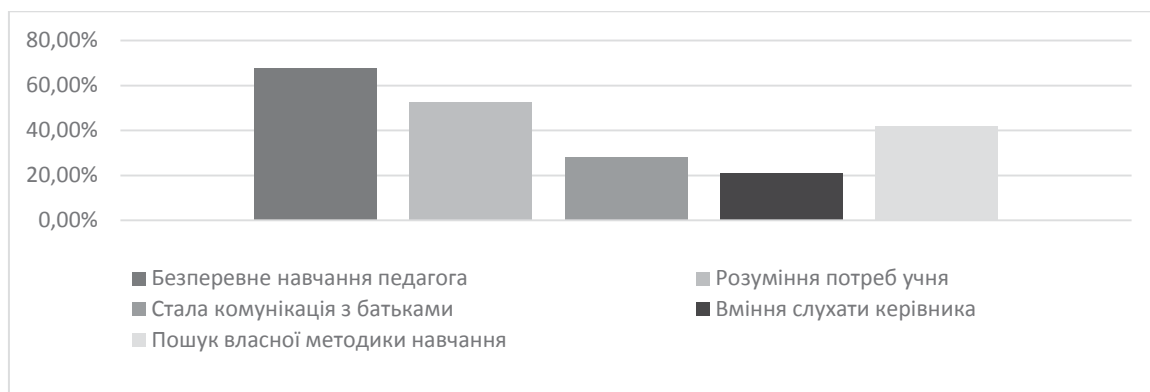


Рис. 4. Потреби педагога для ефективного впровадження змін

Процеси, які відбуваються в суспільстві протягом останніх десятиріч, змінюють систему управління у закладах освіти. На зміну чітким, ієрархічним структурам приходять колективне і колегіальне управління, яке спирається на принципи лідерства, роботи в команді, відкритості й прозорості, де вчитель є також ініціатором змін.

Проведене дослідження передбачало також визначення педагогами свого бачення змін та надання рекомендацій керівникам закладів освіти, серед яких: оновлення навчальної бази; співпраця з батьками; оптимізація навчального плану учнів; спільна проектна діяльність: вчителі, учні, батьки; гарантування та захист прав учителів; зменшення наповненості класів; оновлення фонду бібліотеки; зменшення підзвітно-паперової роботи; інформатизація освітнього процесу; чіткий розподіл обов'язків; фінансова і психологічна мотивація вчителів; обмеження кількості учнів в школі; оптимізація кількості домашніх завдань учнів; свобода вибору форм і методів навчання вчителем; комплексно-хвильові уроки; враховування думки усіх вчителів, а не окремих представників педагогічного колективу; реагування на запити учнів та вчителів; підготовка батьків до змін в освітньому процесі; адаптування закладу освіти під стандарти, що рекомендує освітня реформа; повага адміністрації школи до вільного часу педагога, зокрема під час відпустки.

Отже, теорія управління змін є достатньо повно представлена в наукових публікаціях вітчизняних та зарубіжних учених. На сьогодні теоретично обґрунтовано поняття «управління змінами», класифікація змін, розроблено та апробовано на практиці моделі управління змінами. Однак, практика управління змінами у закладах освіти недостатньо ефективно впроваджує ці концепції, і можна стверджувати, що управління змін у деяких закладах освіти відбувається ситуативно.

Проведене дослідження свідчить, що критеріями ефективності НУШ є зміна сприйняття учнями і батьками школи, покращення програми навчання учнів, ефективна підготовка вчителя. Ефективність управління змінами в закладі освіти залежить від усіх учасників освітнього процесу. Концепція НУШ має позитивні аспекти: сприяє мотивації, розвиває компетенції, навчає взаємодіяти в полікультурному середовищі, сприяє швидкій адаптації до змін учня; залучає батьків до шкільної спільноти на засадах педагогіки партнерства та гарантує навчання в школі за місцем проживання дитини, скасовує тести і конкурси у перший клас; забезпечує перепідготовку вчителів для розвитку професійних здібностей відповідно до вимог НУШ.

Аналіз рекомендацій, які були надані вчителями, свідчить, що зв'язок між керівником та педагогічним колективом потребує покращення. Керівникам доцільно формувати двосторонні канали комунікації з усім педагогічним колективом, активніше прислухатися до думки колективу, займатися формуванням психологічного клімату у педагогічному колективі. Адміністрація закладу освіти повинна спрямувати свою діяльність на захист прав вчителів, забезпечити безпечні умови праці, повагу до особистості вчителя, дотримання норм праці, визначених посадовими інструкціями педагога, та гарантувати реалізацію права вчителя на повноцінну відпустку.

Реалізація Концепції Нової української школи на практиці пов'язана з механізмами управління змінами в освітніх процесах. Принципи управління змінами є пріоритетними аспектами здійснення управлінської діяльності керівника в умовах реформування освітньої галузі. Безпосередньо на якість змін впливає особистість педагога, який керується положенням про академічну свободу і доброчесність, вносить корективи в освітній процес. Керівник закладу освіти має здійснювати свою діяльність в руслі швидких змін та в умовах невизначеності, досліджувати проблему змін та їх вплив на усіх учасників освітнього процесу. Перспективами подальших досліджень можуть бути проблеми

формування критеріїв змін, оцінювання інтервалів змін у всіх суб'єктах освітнього процесу.

Список використаних джерел

1. Адізес І. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті; пер. з англ. Т. Семингіної. Київ: Форс Україна, 2018. 400 с.
2. Гусєва О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.
3. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учебное пособие; пер с. англ. Москва: Вильямс, 2007. 272 с.
4. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 14 грудня 2016 р. № 988-р, Київ, «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80>
5. Мейерсон Д. Радикальні зміни без потрясінь. Управління змінами (Серія Harvard Business Review: 10 кращих статей). Москва: Паблішер, 2017. 226 с.
6. Михайловська О.В. Публічне управління та сучасний менеджмент в інформаційному суспільстві: колективна монографія. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2019. 188 с.
7. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 506 с.
8. Пічугіна Т.С. Управління змінами: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
9. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. Житомир: ЖДТУ, 2010. №2 (52). С. 287–291.
10. Фуллан М. Сили змін. Вимірювання глибини освітніх реформ. Львів: Центр гуманітарних досліджень Львівського національного університету ім. І. Франка, 2000. 270 с.
11. APM Body of Knowledge 7th edition (дата звернення 24.02.20 р.). URL: <https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/delivery/scope-management/change-management>
12. Business dictionary (дата звернення 27.02.2020 р.) URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/change-management.html>
13. COBUILD Advanced English Dictionary. Copyright © Harper Collins Publishers (дата звернення 28.04.2020 р.) URL: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/change-management>

14. Managing Organizational Change. SHRM better workplaces better world (дата звернення 21.02.2020 р.). URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingorganizationalchange.aspx>
15. Nickols Fred Change Management 101 A Primer, 2016. 17 с.
16. QUALITY GLOSSARY – С (дата звернення 24.02.2020 р.). URL: <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary>
17. Rouse M., Brunskill V., Pratt M. Change management. Tech Target. Search CIO. (дата звернення 28.04.2020 р.) URL: <https://searchcio.techtarget.com/definition/change-management>

Huzar O.

*Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Philological Subjects of Primary Education, Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ternopil
olena.huzar@gmail.com*

Гузар О. В.

*кандидат філологічних наук, доцент, завідувач кафедри філологічних дисциплін початкової освіти, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль,
olena.huzar@gmail.com*

ORGANISATIONAL CULTURE AT THE EDUCATION INSTITUTIONS LEVEL: RESEARCH ASPECT

The concept of organisational culture combines social behaviour and spiritual output of people in various institutions. To fulfil our goals it is necessary to describe the state of organisational and to define how to estimate the state of organisational culture. Thus, the motivation for this paper is to provide sources and tools to manage the state of organisational culture. First, we come up with assumptions that organisational culture and organisational performance are functionally related and organisation is a dynamic emergent system. It is possible to measure organisational performance. We also treat organisation and