



УДК 373:005(477)

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-4\(211\)-5-12](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-4(211)-5-12)

**Жорова Ірина Ярославівна,**  
докторка педагогічних наук, професорка,  
перша проректорка,  
Херсонська академія неперервної освіти, Україна  
**Zhorova Iryna,**  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,  
First Vice-Rector,  
Kherson Academy of Continuing Education, Ukraine  
**E-mail:** [zhorova.ks@gmail.com](mailto:zhorova.ks@gmail.com)  
**ORCID iD** <https://orcid.org/0000-0003-4304-4962>

## ПРИНЦИПИ ТА СПЕЦИФІКА АЛГОРИТМУ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОСВІТЬОМУ ПРОЦЕСІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

**A** Обґрунтовано деякі питання проблематики управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти. З'ясовано основні наукові досягнення у теорії управління змінами, виокремлено сутність змін в освітньому процесі, що полягають у запровадженні новацій у змісті навчання, організації освітнього процесу, методиках навчання, використанні технологій, оцінюванні тощо. Проаналізовано основні причини опору змінам у педагогічному колективі та визначено механізми зменшення силового поля опору змінам; сформульовано принципи управління змінами в освітньому процесі закладу освіти; розглянуто зміст основних етапів алгоритму управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти на основі відповідної моделі. Здійснений аналіз не висвітлює всіх аспектів досліджуваної проблеми і засвідчує необхідність подальшого вивчення наукових основ управлінської діяльності та світового досвіду щодо механізмів менеджменту управління змінами в освітньому процесі. Перспективами подальших досліджень можуть бути такі проблеми: широке використання інформаційних систем, штучного інтелекту, аналітики даних та інших цифрових інструментів для ефективного виявлення, аналізу та управління змінами; а також вивчення впливу людського фактору при імплементації змін.

**Ключові слова:** зміни; освітній процес; зміни в освітньому процесі; заклад загальної середньої освіти; управління змінами в освітньому процесі; принципи управління змінами; алгоритм управління змінами; опір

### Principles and specifics of the algorithm for managing changes in the educational process of general secondary education institution

**S** This article substantiates the management of changes in the educational process of the establishment of general secondary education. The essence of changes in the educational process, consisting of the introduction of innovations in the content of education, the organization of the educational process, teaching methods, the use of technologies, and evaluation, has been determined.

The main causes of resistance to change in the teaching staff were analyzed (fear of the new; misunderstanding of the need for change; previous negative experience; separate personal and school goals; incorrect change management) and mechanisms for reducing the force field of resistance to change were determined (open communication of participants in the educational process, support of pedagogical workers, involvement of teachers to make decisions and implement changes in the educational process; delegation of authority based on trust, stimulation of motivation to change).

The principles of management of changes in the educational process are formulated: stimulation of teachers' own conviction of the unconditional necessity of changes; creation of a support team and implementation of changes; development and communication of the vision and strategy of changes; delegation of authority; tracking and recording indicators of intermediate results of changes in the educational process; using the results of innovations and supporting other changes; consolidation of new approaches to the culture of changes in the educational establishment. The management of step-by-step management of changes in the educational process of an establishment of general secondary education is considered (destabilization – the influence of external or internal

*impulses; analysis and decision-making – assessment of the strengths and weaknesses of the educational process, identification of problematic aspects and opportunities for implementing changes; planning – development of strategies and action plans to improve the quality of the educational process; implementation – mobilization and motivation of the teaching staff, systematic monitoring and evaluation of results; reflection – analysis of the degree of implementation of changes and expected results; stabilization – recognition of the effectiveness of the introduced innovations by the teaching staff). Thus, successful implementation of changes in the educational process requires appropriate guidance and leadership. Leaders must have a clear vision for changes, be able to mobilize and motivate the teaching staff, and create a favorable atmosphere for innovation and the introduction of innovations.*

**Keywords:** *changes; educational process; changes in the educational process; general secondary education institution; change management in the educational process; principles of change management; change management algorithm; resistance*

**Вступ.** Нині стан невизначеності та постійної динаміки змін притаманний багатьом сферам нашого життя. Політична сцена зазнає різких змін, економіка нестабільна, а технологічний прогрес шалено прискорюється. У цих умовах необхідно бути гнучким та адаптивним, щоб впоратися зі складнощами, які виникають на нашому шляху. Відтак усі трансформаційні процеси в державі визначають вектори змін в економічній, соціальній, культурній, зокрема і в освітній галузі. Підвищення ефективності та якості освіти, своєчасне реагування на сучасні виклики і потреби суспільства зумовлюють необхідність й освітніх змін. Управління змінами у закладі загальної середньої освіти (далі ЗЗСО) є складним і багатоаспектним процесом і вимагає активної участі всіх суб'єктів освітнього середовища, чіткого планування та керівництва, а також систематичного моніторингу та оцінки результатів.

Показники ефективності ЗЗСО, як соціального інституту, розглядаються за трьома рівнями: на рівні здобувача освіти (індивідуальний підхід, умотивоване навчання, якість освіти задля самореалізації в суспільстві знань); на рівні ЗЗСО (неперервний розвиток освітніх та управлінських процесів для забезпечення якості освіти); на рівні держави (соціальна та економічна доцільність вкладених коштів). На кожному із цих рівнів відбуваються зміни, які найповніше відбиваються на структурі та змісті освітнього процесу. У зв'язку із цим, актуалізується питання ефективного управління змінами. Традиційні методи та стратегії вже не завжди ефективно працюють у динамічному та невизначеному середовищі, тому важливо й надалі глибоко проникати у теорію управління змінами в освітньому процесі, розширювати поле теоретичних досліджень для успішного пристосування ЗЗСО до постійних трансформацій. Це зумовлює оновлення освітньої парадигми і необхідність розвитку теорії та практики управління змінами, зокрема в освітньому процесі ЗЗСО.

**Актуальність дослідження і постановка проблеми.** Дослідження проблематики управління змінами спрямовані на вивчення структури системи управління змінами; виявлення ефективних стратегій і практик управлінської діяльності; концепцій і моделей для вивчення та впровадження змін у різних сферах діяльності; розроблення рекомендацій для ефективного управління освітніми змінами на різних рівнях управління закладом освіти.

Теорія управління змінами активно розвинулась у зарубіжному менеджменті. «Зміна, – як зауважує Дж. Коттер, – це необхідність, а не вибір. Люди можуть опиратися, страхуватися і навіть бунтувати проти неї, але неминуче, вони мають змінитися. Ті, хто адаптується найшвидше, мають найбільшу ймовірність вижити та досягти успіху» [9].

В. Троян у ході дослідження менеджменту змін в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти визначає особливості управлінської діяльності на кожному з етапів [10].

Менеджмент персоналу ЗЗСО, особливості управлінської діяльності, функціональна компетентність і професіоналізм керівника закладу освіти для управління змінами досліджуються у працях О. Боднар, О. Мармази, Т. Сорочан [1; 4; 8].

У ході дослідження державного управління освітніми змінами в Україні І. Семенець-Орлова розглядає концептуальні підходи до освітніх змін організаційного розвитку, освітні зміни як об'єкт публічного управління, державне управління освітніми змінами [7].

Отже, проблематика управління змінами є різновекторною, нею займаються багато зарубіжних і вітчизняних учених, але потреба дослідження проблем управління змінами у кожній галузі економіки не зникає, оскільки динаміка змін стає все гострішою і нагальнішою. Питання управління змінами у ЗЗСО потребують здійснення досліджень із урахуванням різноманітності категорій учасників освітнього

процесу, інтенсивності навантаження впродовж навчального року, відтермінованості у часі результатів запроваджених нововведень та інших особливостей діяльності закладу освіти.

**Виділення не вирішених раніше частин проблеми.** Незважаючи на вагомості досягнення з теорії управління змінами, вплив різних глобальних і локальних змін на освітній процес настільки великий, що й надалі простежується можливість удосконалення та деталізації теорії управління змінами, зокрема у плані доповнення принципів і розкриття змісту алгоритмів управління змінами в освітньому процесі. Отримання теоретичних напрацювань з управління змінами в освітньому процесі щодо принципів і змісту алгоритму дозволить керівникам закладів освіти адаптувати освітній процес до сучасних тенденцій, технологій і вимог ринку праці; ефективно керувати ризиками, що виникають під час змін; мобілізувати та мотивувати персонал для спільної реалізації змін; забезпечити сталість і контрольованість освітнього процесу під час змін.

**Мета статті:** окреслити основні фактори впливу на зменшення силового поля опору змінам, запропонувати та розкрити принципи і зміст алгоритму управління змінами в освітньому процесі ЗЗСО за моделлю зарубіжних авторів.

**Методи дослідження:** аналіз для окреслення наукових здобутків менеджменту змін; деталізація для опису сутності принципів і кожного етапу алгоритму; класифікація для структурування принципів управління змінами; абстрактно-логічний метод для узагальнення ключових понять і формулювання висновків.

**Викладення основного матеріалу.** Освітні зміни відносяться до процесу впровадження нововведень у систему освіти з метою підвищення її ефективності, якості та реагування на сучасні виклики та потреби суспільства. Сутність своєчасних змін полягає у проєктуванні майбутніх потреб. За такої умови зміна є ретельно розрахованим ризиком, із детально продуманим планом переходу системи з одного стану в інший [5, с. 48]. Також актуальними є роботи щодо розрізнення зміни освітньої парадигми від управління соціальними зв'язками й розвитком інтелектуального капіталу, обґрунтування специфіки управління освітньою екосистемою закладу освіти з урахуванням фінансових

можливостей на засадах забезпечення якості навчання [6].

Сутність освітніх змін полягає в тому, що вони впроваджують нові ідеї, концепції та практики у систему освіти. Це може включати зміни у зміст навчання, організацію освітнього процесу, методику навчання, використання технологій, оцінювання тощо. Отже, зміни є викликом і можливістю розвитку ЗЗСО та передбачають залученість усіх учасників освітнього процесу.

Успішне запровадження змін в освітньому процесі вимагає ефективного менеджменту, що підвищує вимоги до професіоналізму керівника ЗЗСО, який має володіти глибокими теоретичними знаннями й практичними вміннями, продукувати та реалізовувати інновації, бути професійно компетентним [3]. Адже помилкові кроки унеможливають успішну реалізацію змін, дестабілізують психологічний клімат у колективі й можуть призвести до незворотного регресу.

Як засвідчує практика, запровадження змін в освітньому процесі може супроводжуватися несприйняттям і запереченням нововведень у педагогічному колективі. Серед основних причин опору: страх нового; недооцінювання власних здібностей; нерозуміння необхідності змін; попередній негативний досвід; роздільні особисті і шкільні цілі; різне сприйняття змін у педагогічному колективі; заперечення попереднього позитивного досвіду педагогічної діяльності; некоректний менеджмент змін [4]. О. Боднар та О. Горішна запропонували механізми подолання опору змінам в освітньому процесі ЗЗСО [1]. Практика доводить, що опір змінам може бути спричинений значним педагогічним навантаженням в учителя, відсутністю технічного ресурсу для впровадження змін, недостатністю рівня матеріального стимулювання тощо.

Негативне сприйняття змін учасниками освітнього процесу дестабілізує морально-психологічний клімат у педагогічному колективі та деструктивно впливає на процес і результат введення новацій. Саме тому керівник ЗЗСО має забезпечити актуальну керованість процесу запровадження змін і зменшення силового поля опору змінам, серед яких необхідними є:

- *відкрита комунікація* (інформування учасників освітнього процесу про причини, сутність і механізми запровадження змін);
- *усестороння психологічна підтримка* (навчання педагогічних працівників із метою

формування необхідних компетентностей для реалізації змін; оптимізація навантаження вчителя; забезпечення простору для обміну досвідом і комунікацій про учнів та їхні досягнення; фінансове забезпечення);

– *активне залучення вчителів до процесу впровадження змін* (забезпечення комунікації та безпосередньої участі педагогів на всіх етапах запровадження змін в освітньому процесі; делегування повноважень на основі довіри);

– *підвищення мотивації педагогів щодо участі у процесі впровадження змін* (створення сприятливого середовища, яке акцентує їхню важливу роль і надає підтримку, що збадьорює їхню активну участь у нововведеннях і вдосконаленні освітнього процесу).

Як свідчать дослідження Дж. Коттера, серед основних помилок у процесі управління змінами є: надлишок самозаспокоєності; невміння створити авторитетну команду реформаторів; недооцінка значення концепції змін; протерміновані повідомлення про концепцію майбутнього; блокування концепції змін через об'єктивні та суб'єктивні перешкоди; відсутність швидких успіхів; передчасне відзначення перемоги; відсутність імплементації змін у корпоративну культуру [9].

Одним із важливих досягнень теорії управління змінами є обґрунтування принципів, про які пише Дж. Коттер так: «Найважливішим принципом управління змінами є віра в те, що люди змінюються тільки тоді, коли вони самі бачать сенс у змінах і відчувають переваги від них» [там само].

Аналіз вищезазначеного з урахуванням особливостей функціонування закладу освіти дозволив сформулювати наступні принципи менеджменту змін в освітньому процесі:

– *стимулювання у педагогів власного переконання безумовної необхідності змін* (створення умов для формування особистої думки в учителів про доцільність запровадження змін заради якісно нових результатів освіти);

– *створення команди, яка здатна переконати в необхідності зміни та реалізувати зміни* (формування групи активних прихильників зміни, до складу якої можуть увійти заступники директора, активні і прогресивні вчителі, які є лідерами думок у колективі та готові до командної роботи);

– *розроблення візії та стратегії* (формування візії та стратегії школи, де охарактеризоване майбутнє ЗЗСО, які якісні зміни будуть реалізовані відносно актуального стану школи);

– *комунікація візії* (інформування про майбутнє школи учасників освітнього процесу, засновника, громаду тощо);

– *делегування повноважень* (доручення педагогам виконання певних завдань задля вивільнення часу для реалізації директором управлінських функцій, залучення вчителів до спільної роботи, формування відносин довіри щодо виконання доручених завдань);

– *формування перемог у короткостроковій перспективі* (відстеження і фіксація показників проміжних результатів змін в освітньому процесі, оскільки особливістю освітніх систем є віддаленість якісних результатів у часі відносно запроваджених нововведень);

– *використання результатів і підтримка інших змін* (імплементація позитивного досвіду запроваджених змін в інші освітні галузі/цикли навчання; менеджмент змін у різних складниках освітньої діяльності школи);

– *закріплення нових підходів до організаційної культури закладу освіти* (сприйняття запроваджених змін як невід'ємного складника корпоративної культури закладу освіти; усвідомлення учасниками освітнього процесу значущості запроваджених змін у підвищенні якості освітнього процесу).

Отже, сутність управління освітніми змінами в освітньому процесі полягає в систематичному і цілеспрямованому керуванні процесом змін із метою підвищення якості освіти. Нині є багато спроб зарубіжних дослідників визначити основні етапи реалізації управління змінами. Наприклад, Дж. Коттер, Е. Тернбулла пропонують технологію восьмиступеневої моделі впровадження змін, серед яких такі етапи: встановлення відчуття необхідності змін; створення керівної коаліції; розроблення візії і стратегії; інформування про зміст змін; розширення можливостей і реалізація механізмів змін; отримання позитивних результатів у короткостроковій перспективі, консолідація здобутків і збільшення змін, закріплення нових підходів у культурі змін [9; 11].

Алгоритм запровадження змін у теорії управління змінами пропонують реалізувати,

застосовуючи такі етапи: *дестабілізацію; аналіз та прийняття рішень; планування; імплементацію; рефлексію; стабілізацію та... можливу дестабілізацію* [10]. Розглянемо зміст кожного із цих етапів, адаптуючи їх до специфіки управління змінами в освітньому процесі ЗЗСО.

*Дестабілізація.* Цей етап передбачає виникнення факторів, які спричиняють незручності та невпевненість суб'єктів. Наприклад, це може бути впровадження нових навчальних програм, зміна методик викладання, перехід до нових технологій тощо. Освітні зміни у ЗЗСО можуть бути викликані зовнішніми або внутрішніми потребами або певними обставинами. Серед зовнішніх факторів впливу: зміна державної (або регіональної) освітньої політики, рішення засновника, результати аудиту тощо. Як правило, школа не може впливати на них, натомість завданням керівника є врахування і запровадження відповідних змін у роботу закладу освіти. З огляду на це, високими є ризики ускладнення прийняття педагогічним колективом необхідності змін. Серед внутрішніх чинників, що викликають потребу в управлінні змінами, можуть бути різні ініціативи щодо підвищення якості освітнього процесу. Наприклад, власники та батьківська спільнота ініціюють зміну системи оцінювання, впровадження модульної форми навчання, розширення навчального контенту позашкільної роботи. Усі ці зміни можуть викликати опір і страх перед нововведеннями, а відтак – знизити мотивацію до професійного саморозвитку педагогів, порушити звичний порядок речей і створити відчуття невпевненості серед педагогічного колективу та учнів. Це може призвести до зниження продуктивності, незадоволення та загальної дезорієнтації, дестабілізувати освітній процес.

Тому керівник має сприяти вдосконаленню організаційної культури, що сприймає зміни як норму і постійний розвиток, може зменшити страх та опір. Важливо показати позитивні приклади успішного впровадження змін, відзначати досягнення та підтримувати педагогів у їхній професійній меті.

Загалом, активний і ефективний менеджмент змін в освітньому процесі ЗЗСО допоможе запобігти дестабілізації, знизити негативні наслідки незрозумілості та опору, та стимулювати

професійний саморозвиток педагогічного колективу.

*Аналіз та прийняття рішень.* На цьому етапі проводиться детальний аналіз поточного стану ЗЗСО та ідентифікація проблем, які необхідно вирішити. Команда змін сприймає необхідність змін і зосереджується на пошуку оптимальних рішень для впровадження змін. Необхідно оцінити сильні та слабкі сторони освітнього процесу, визначити проблемні аспекти та можливості для впровадження змін. Також для ухвалення рішення щодо необхідності змін необхідно з'ясувати, чи ці зміни є релевантними, відповідними, актуальними для закладу освіти. На основі цього аналізу розробляється стратегія змін, яка містить чіткі цілі, завдання та способи досягнення намічених результатів. Цей етап можна делегувати команді змін на основі таких кроків: виявлення потреб і проблем, які потребують змін; оцінка наявних ресурсів і можливостей для реалізації змін; формулювання конкретних цілей, які потрібно досягти через зміни; розроблення стратегій і вибір оптимальних варіантів дій; прийняття рішень щодо напрямів і плану змін.

Успішне впровадження змін в освітньому процесі передбачає налагодження ефективного комунікаційного процесу між усіма учасниками освітнього середовища. При аналізі та прийнятті рішень сприйняття змін педагогами може стати позитивнішим, оскільки розуміння проблем і пошук шляхів їхнього вирішення дають команді певну певність і мотивацію. Труднощі, які можуть виникати на цьому етапі, включають: недостатню доступність інформації, конфлікти між різними стейкхолдерами, складність оцінки ефективності та ризиків рішень, а також недостатню згоду та підтримку всього педагогічного колективу.

*Планування* базується на виявлених потребах, управління освітніми змінами передбачає розроблення стратегій і планів дій для підвищення якості освітнього процесу. Команда змін сприймає план як орієнтир і визначає свої ролі та обов'язки. Розроблення стратегії визначає основні цілі, об'єкти, напрями і методи змін, включаючи вибір інноваційних підходів і методик навчання.

Як стверджують науковці, розроблення детального плану впровадження змін полягає у доцільному розподілі людських і матеріальних ресурсів, встановленні термінів виконання завдань із урахуванням особливостей освітнього

процесу впродовж навчального року та визначенні відповідальних осіб [2].

На етапі планування сприйняття змін може бути позитивнішим, при умові, що команда змін має план дій. На цьому етапі команда змін може стикатись із різними труднощами, серед яких:

– *недостатня чіткість цілей*: невизначені або неясно сформульовані цілі можуть призвести до плутанини і непорозумінь у команді змін, а також ускладнити планування конкретних кроків і стратегій;

– *неадекватна оцінка ризиків*: недостатня або неправильна оцінка ризиків, пов'язаних зі змінами, може призвести до непередбачених проблем та ускладнити їхнє впровадження, а нездатність визначити потенційні проблеми та прийняти заходи щодо їхнього запобігання – може вплинути на успішність проекту;

– *відсутність ресурсів*: недостатній бюджет, обмежені людські ресурси або недоступність матеріальних ресурсів можуть ускладнити планування та реалізацію змін, обмежити можливості команди змін і вплинути на їхню ефективність;

– *суперечливість між цілями та реалістичністю*: планування змін повинно враховувати баланс між амбіційними цілями керівника та реальними можливостями закладу освіти, бо відсутність такого балансу може призвести до гальмування організаційного успіху;

– *недостатня підтримка та залучення стейкхолдерів* можуть ускладнити планування та реалізацію змін, тому важливо залучати зацікавлені сторони, враховувати їхні потреби та думки, а також забезпечити їхню активну підтримку під час планування та впровадження змін.

*Імплементація*. На цьому етапі проводиться оцінка та аналіз результатів. Успішне впровадження змін в освітньому процесі також вимагає відповідного керівництва та лідерства з боку адміністрації закладу освіти, оскільки перехід від усталеної практики до нових форматів педагогічної діяльності супроводжується підвищенням психологічної напруги. Керівники повинні мати чітку візію щодо змін, бути здатними мобілізувати та мотивувати педагогічний колектив, створювати сприятливу атмосферу для інновацій і впровадження нововведень. З огляду на це, важливим є встановлення ефективної системи

комунікації та залучення всіх зацікавлених сторін, таких як учні, вчителі, батьки, адміністрація школи, громадські організації та інші, до процесу змін. Під час імплементації сприйняття змін може варіюватися залежно від складнощів, які виникають у процесі реалізації. Крім того, ефективно управління змінами в освітньому процесі вимагає систематичного моніторингу та оцінки результатів. Тому необхідно визначити механізми збору та аналізу даних щодо ефективності впроваджених змін, їхнього впливу на навчальні результати учнів, задоволення педагогічного колективу та батьків. Це дозволить керівнику вчасно ідентифікувати успіхи, проблеми та виклики, що виникають під час впровадження змін, і вносити необхідні корективи у стратегію та плани. Команда змін сприймає цей етап як можливість вивчити відповідний досвід, виділити успіхи та недоліки, а також внести необхідні корективи для подальшого розвитку ЗЗСО.

*Рефлексія*. Як самостійний етап, рефлексія після імплементації проводиться для того, щоб визначити відповідність актуального стану освітньої діяльності до передбачуваного у стратегії до початку змін. У зв'язку з цим, важливим є розроблення валідних критеріїв і показників, що корелюють із стратегічною ціллю і дозволяють виміряти кількісні та якісні зміни.

Необхідно зазначити, що рефлексія є важливою на кожному етапі. Оскільки етап дестабілізації може повторитись, відтак необхідно проаналізувати релевантність, відповідність, актуальність заходів. Під час прийняття рішення варто проаналізувати, чи передбачено всі загрози і враховано можливості. На етапі планування рефлексія полягатиме в аналізі складності, рівномірності розподілу завдань і термінів виконання з урахуванням завантаженості педагогічних працівників та інтенсивності освітнього процесу у відповідні періоди навчального року. На етапі рефлексії команда змін сприймає зміни як можливість для вдосконалення та саморозвитку.

Завдання цього етапу може бути здійснено через такий алгоритм:

Крок 1. Ретельне аналізування ініційованих змін в освітньому процесі ЗЗСО, враховуючи їхню цілеспрямованість, соціальну значущість і відповідність стратегічним цілям закладу.

Крок 2. Критичний огляд досягнутих результатів у процесі змін, здійснюючи систематичний аналіз

ефективності, ефективності та впливу змін на педагогічну практику та освітній процес.

Крок 3. Аналіз практичних дій і прийнятих рішень у контексті управління змінами, виявляючи успіхи, недоліки, можливі ризики та виклики.

Крок 4. Аналіз впливу змін на учасників освітнього процесу, включаючи педагогів, учнів і батьків, шляхом систематичного збору даних, зворотного зв'язку та оцінки ставлення до змін.

Крок 5. Внесення коректив для подальшого вдосконалення управління змінами, включаючи корекцію планів, упровадження науково обґрунтованих рішень, забезпечення підтримки та співпраці між усіма зацікавленими сторонами для досягнення позитивних результатів в освітньому процесі.

**Стабілізація.** Важливою фазою управління змінами є визнання педагогічним колективом результативності запроваджених нововведень, що супроводжується зниженням емоційної напруги. Для забезпечення процесу прищеплення змін у постійну практику роботи важливо, щоб учасники усвідомили позитивний вплив змін на підвищення якості освітнього процесу або його складників. Також необхідно забезпечити постійну підтримку запроваджених змін упродовж тривалого часу, щоб нововведення стали традицією. Забезпечення довгострокової стійкості та управління змінами в освітній системі передбачає розвиток механізмів для підтримки нових практик, залучення до управління змінами нових поколінь освітян, а також постійне оновлення й удосконалення системи освіти. Під час стабілізації та подальшого розвитку сприйняття змін може стати позитивно стійким, оскільки успішне впровадження та закріплення змін дають команді впевненість у своїх можливостях і покращенні результатів.

**Висновки.** Управління змінами в освітньому процесі ЗЗСО є важливим і необхідним складником його успішного розвитку. Сутність управління освітніми змінами полягає у забезпеченні актуальної керованості процесу запровадження змін на всіх етапах (дестабілізація, аналіз та прийняття рішень, планування, імплементація, рефлексія, стабілізація); зменшенні силового поля опору змінам; дотриманні принципів менеджменту змін; стимулювання у педагогів власного переконання безумовної необхідності змін; створення команди підтримки та реалізації змін; розроблення і комунікація візії та стратегії

змін; делегування повноважень; відстеження і фіксація показників проміжних результатів змін в освітньому процесі; використання результатів нововведень і підтримка інших змін; закріплення нових підходів до культури змін ЗЗСО.

У підсумку, дослідження управління змінами в освітньому процесі ЗЗСО є необхідними для розвитку сучасної освітньої системи, досягнення кращих результатів і підвищення якості освіти. Вони надають керівникам необхідні знання та інструменти для ефективного впровадження змін і забезпечують підтримку стабільності та розвитку закладу освіти.

Здійснений аналіз не вичерпує всіх аспектів досліджуваної проблеми і засвідчує необхідність подальшого вивчення наукових основ управлінської діяльності та світового досвіду щодо механізмів менеджменту змін в освітньому процесі.

**Перспективами подальших досліджень** можуть бути широке використання інформаційних систем, штучного інтелекту, аналітики даних та інших цифрових інструментів для ефективного виявлення, аналізу та управління змінами; а також вивчення впливу людського фактору при імплементації змін.

#### Список використаних джерел

1. Боднар О., Горішна О. Механізми подолання опору змінам у закладах загальної середньої освіти. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Педагогіка*. 2020. № 2. С. 180–189. URL: <http://nzp.tnpu.edu.ua/issue/archive>
2. Директор школи – нові виклики та можливості / уклад.: Ї. Трунда, В. Троян, К. Бржіза, Є. Бачинська. Прага : Asociace pro mezinárodní otázky, 2017. 240 с.
3. Жорова І. Я. Професійний розвиток менеджерів освіти нової генерації. *Сучасні проблеми підготовки та професійного удосконалення працівників сфери освіти* : тези VII Міжнар. наук.-практ. конф. (23 квітня 2021 року, м. Чернігів) / упоряд. Н. О. Терентьєва. Черкаси : Вид. Чабаненко Ю. В., 2021. С. 42–46.
4. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.
5. Пак Т. И. Переймаючи досвід Сінгапуру. Сила парадоксів / пер. з англ. О. М. Назарової. Харків : Ранок, 2019. 208 с.
6. Покка Арі. Вищий клас. Шкільне управління по-фінськи / пер. з англ. О. М. Назарової. 2-ге вид., випр. Харків : Ранок, 2019. 169 с.
7. Семенець-Орлова І. А. Державне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади : монографія. Київ : ЮСТОН, 2018. 420 с.

8. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : монографія. Луганськ : Знання, 2005. 384 с.

9. Kotter John P. *Leading Change*. Harvard Business School Press, 1996. 187 p.

10. Trojanová I. a V. Trojan. *Příběh změny. Inspirace pro realizaci změn ve škole*. Bratislava : Dr. Josef Raabe Slovensko, s.r.o., 2016. 185 s.

11. Turnbull Andy. *Change Management for Leaders and Managers : a guide to managing change in organizations*. Bookbonn.com, 2018. 70 p.

### References

1. Bodnar, O. S., & Horishna, O. (2021). *Menedzhment personalu zakladu zahalnoi serednoi osvity* [Management of the personnel of the institution of general secondary education]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Pedahohika* [Scientific notes of Ternopil National Pedagogical University named after Volodymyr Hnatyuk. Pedagogy], 2, 180-189. Ternopil: Krok [in Ukrainian].

2. Trunda, Ji., Trojan, V., Brzhiza, K., & Bachynsjka, Je. (Comps.). (2017). *Dyrektor shkoly – novi vyklyky ta mozhyvosti* [School director – new challenges and opportunities]. Praha: Asociace pro mezinárodní otázky [in Ukrainian].

3. Zhorova, I. Ia. (2021). *Profesiinyi rozvytok menedzheriv osvity novoi heneratsii* [Professional development of new generation education managers]. In *Suchasni problemy pidhotovky ta profesiinoho udoskonalennia pratsivnykiv*

*sfery osvity* [Modern problems of training and professional development of education workers] : tezy VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (pp. 42-46). Cherkasy: Vydavets Chabanenko Yu.V. [in Ukrainian].

4. Marmaza, O. I. (2007). *Menedzhment v osviti: dorozhnia karta kerivnyka* [Management in education: a road map of the head]. Kharkiv: Osnova [in Ukrainian].

5. Pak, T. Y. (2019). *Perejmajuchy dosvid Singhapuru. Syl paradoksiv* [Taking the Experience of Singapur. The Power of Paradoxes]. Kharkiv: Ranok [in Ukrainian].

6. Pokka, Ari. (2019). *Vyshhyj klas. Shkiljne upravlinnja po-finsjki* [Top Class, Finnish School Leadership and Management]. Kharkiv: Ranok [in Ukrainian].

7. Semenets-Orlova, I. A. (2018) *Derzhavne upravlinnia osvitnimy zminamy v Ukraini: teoretychni zasady* [State management of educational changes in Ukraine: theoretical foundations]. Kyiv: YuSTON [in Ukrainian].

8. Sorochan, T. M. (2005). *Pidhotovka kerivnykiv shkil do upravlinskoj diialnosti: teoriia ta praktyka* [Preparation of school leaders for managerial activity: theory and practice]. Luhansk: Znannia [in Ukrainian].

9. Kotter, John P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press.

10. Trojanová, I., & Trojan, V. (2016). *Příběh změny. Inspirace pro realizaci změn ve škole*. Bratislava: Dr. Josef Raabe Slovensko, s.r.o.

11. Turnbull, Andy. (2018). *Change Management for Leaders and Managers: A guide to managing change in organizations*. Bookbonn.com.

Дата надходження до редакції  
авторського оригіналу: 16.06.2023