

УДК 371.12:373.5

Управління змінами у контексті професійного розвитку педагогів у закладі загальної середньої освіти

CHANGE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF TEACHERS IN A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION

КРАВЧЕНКО Ганна – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки, психології та менеджменту, Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» Національної Академії Наук України, вул. Леваневського, 52/4, м. Біла Церква, Київська обл., 09108, Україна

Kravchenko Hanna – Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Pedagogy, Psychology and Management, Bilatserkiv Institute of Continuing Professional Education, University of Education Management of the National Academy of Sciences of Ukraine, 52/4 Levanevsky Str., Bila Tserkva, Kyiv region, 09108, Ukraine

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2156-3203>

DOI <https://doi.org/10.54891/2786-7005-2023-1-11>

Анотація. Стаття присвячена розв'язанню проблеми управління змінами у контексті професійного розвитку педагогічного колективу. Актуальність дослідженої тематики обумовлена потребою активного професійного розвитку педагога для формування здатності реагувати на зміни та ефективно працювати в умовах змін задля підвищення якості освітнього процесу. Проаналізовано важливі наукові досягнення з теорії управління змін та проблем професійного розвитку педагогів у вітчизняному та зарубіжному менеджменті. Подано дефініцію «управління змінами у контексті професійного розвитку педагогів у закладі загальної середньої освіти» як безперервний процес реалізації та регулювання єдиної лінії поведінки педагогів щодо сприйняття змін із застосуванням тактики підтримки та залучення до постійного професійного розвитку в активному мотиваційному освітньому середовищі. Встановлено, що управління змінами в контексті професійного розвитку педагогів має свої специфічні особливості, серед яких: наявність алгоритму, розробка технології управління змінами, налагодження каналів інформування, використання механізмів управління знаннями педагогічного персоналу. У такий спосіб, управління змінами стає цілісним процесом, що включає в себе множинну взаємопов'язаних елементів, і неможливим без активної участі педагогів, які є ключовими агентами змін у процесі освіти. Наведено отримані результати дослідження рівня професійного розвитку педагогів на основі вивчення теорії управління змінами. Запропоновано факторно-критеріальну модель оцінки стану управління професійним розвитком педагогів НВК в умовах змін. На основі загальної структури діяльності керівника закладу освіти, змісту й специфіки управлінської діяльності нами було визначено фактори управління професійним розвитком педагогів НВК, а саме: планово-прогностична діяльність щодо організації моніторингу, діагностична, інформаційно-аналітична, мотиваційно-цільова, організаційно-координаційна, контрольна-діагностична та регулятивно-корекційна діяльність. Подані результати дослідження щодо задоволеності педагогів своєю участю у реалізації змін. Визначено фактори, що впливають на саморозвиток педагогів. Перспективи подальших досліджень передбачають розробку інструментарію визначення оцінки ефективності управління розвитком ЗЗСО в умовах змін з метою обґрунтування та вибору стратегії розвитку організації.

Ключові слова: зміни, управління змінами, заклад загальної середньої освіти, управління змінами у контексті професійного розвитку педагогів, керівник закладу освіти, освітній процес, професійний розвиток, педагогічний персонал.

Summary. The article is devoted to solving the problem of change management in the context of professional development of teaching staff. The relevance of the research topic is due to the need for active professional development of teachers to develop the ability to respond to changes and work effectively in the face of change to improve the quality of the educational process. The article analyses important scientific achievements in the theory of change management and problems of professional development of teachers in domestic and foreign management. The definition of "change management in the context of professional development of teachers in general secondary education institutions" is presented as a continuous process of implementing and regulating a single line of behaviour of teachers in terms of perception of changes using tactics of support and involvement in continuous professional development in an active motivational educational environment. It has been established that change management in the context of teachers' professional development has its own specific features, including the availability of an algorithm, development of change management technology, establishment of information channels, and use of knowledge management mechanisms for teaching staff. In this way, change management becomes a holistic process that includes many interrelated elements and is impossible without the active participation of teachers, who are key agents of change in the educational process. The article presents the results of a study of the level of professional development of teachers based on the theory of change management. A factor-criterion model for assessing the status of management of professional development of teachers

in the context of changes is proposed. Based on the general structure of the head of an educational institution, the content and specificity of management activities, we have identified the factors of management of the professional development of teachers of the EI, namely: planning and prognostic activities for the organisation of monitoring, diagnostic, information-analytical, motivational and targeted, organisational and coordination, control and diagnostic, and regulatory and corrective activities. The results of the study on teachers' satisfaction with their participation in the implementation of changes are presented. The factors influencing the self-development of teachers are identified. Prospects for further research include the development of tools for assessing the effectiveness of managing the development of GSEI in the context of change in order to justify and choose a strategy for the development of the organisation.

Key words: change management, general secondary education institution, head of an educational institution, educational process, professional development, teaching staff.

Вступ. В умовах трансформації економіки і з підвищенням ролі новітніх технологій у виробництві освіти, що відповідає потребам суспільства та ринку праці, управління змінами є необхідною умовою та основним інструментом перетворення людського потенціалу в якісний людський капітал для гуманітарного розвитку освіти. Особливо важливими є ці інструменти для розвитку педагогічного персоналу, адже швидкість технологічного розвитку та суспільної динаміки вимагає від педагогів постійної адаптації. Інструменти управління змінами допомагають впроваджувати нові методики навчання, технології або реформувати навчальні плани. Тому керівник закладу має допомогти вчителям ефективно реагувати на зміни, покращуючи власні професійні навички та гнучкість, заохочувати діалог та обмін ідеями, що підвищує мотивацію педагогів та покращує внутрішні взаємини.

Зміни – це стабільна характеристика освіти, яка перебуває в постійному стані модернізації, адаптуючись до змін у технологіях, соціальних умовах, наукових знахідках та педагогічних методах. Такий стан постійної модернізації освіти вимагає від педагогічного персоналу гнучкості, креативності, неперервного професійного розвитку та готовності до навчання протягом усього життя. Саме поняття «зміна» визначається обсягом та напрямом, тривалістю та швидкістю, здійсненням переходу предметів і явищ із одного стану в інший. Це стан протилежний стабільності. Зміни педагоги сприймають як атрибут освітньої діяльності.

На 58-му Конгресі Американського спілки якості Джеймс Харрінгтон презентував основні складові організаційної досконалості, що розкривають сутність теоретичних основ управління змінами в організації: управління процесами; управління проектами; управління змінами; управління знаннями; управління ресурсами. Зрозумілим є і те, що необхідно управляти процесами та постійно їх вдосконалювати у відповідності з потребами організації. Тому основним актуальним є питання: як управляти професійним розвитком педагогів в умовах постійних змін?

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління змінами висвітлено у роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів. Зокрема, є достатня кількість пояснень поняття «управління змінами», зокрема це: «структурований підхід до переміщення організації з поточного стану до бажаного майбутнього стану» [13]. На думку Н. Фединець, *управління змінами* – це «процес постійного коригування напрямку діяльності організації, модифікації поведінки її працівників в умовах змін» [11]. Організаційні зміни та структурна

інерція «старих» колективів працівників у фокусі дослідження іншого зарубіжного автора [15]. С. Турчиніна проаналізувала окремі моделі управління змінами в організації К. Левіна та Л. Грейнера та запропонувала власний варіант аналогічної моделі [10]. Колективом вітчизняних авторів проаналізувати відмінності моделей управління змінами у загальній теорії менеджменту та обґрунтовано пілотне дослідження щодо впровадження моделей Декстер Данфі та Даг Стейса, ADCAR [14]. О. Боднар та О. Горішна запропонували механізми для подолання опору змінам у закладі освіти [3]. Для теми дослідження важливим структура команди змін та ролі суб'єктів в умовах змін: лідери змін, менеджери та агенти змін [13]. Тому важливим є менеджмент персоналу, адже як підкреслює один з найбільш відомих фахівців управління змінами І. Адізес, «щоб досягти успіху у сучасному світі, компанії повинні бути гнучкими, здатними до практичних дій та адаптації до середовища, що постійно змінюється» [2, с. 383].

Розуміння змістових аспектів теорії управління змінами дозволить педагогам орієнтуватись у проблемах вибору технологій та методик, але найголовніше – працювати над особистісним та професійним розвитком, про що свідчить прискіплива увага науковців до проблеми самовдосконалення особистості засобами навчання. Г. Єльнікова, І. Анненкова, Г. Кравченко, С. Немченко присвятили свої праці дослідження розвитку педагогами власного професійного потенціалу Н. Островерхова подала ґрунтований аналіз різних технологій навчання та особистісного розвитку, спираючись на дослідження різних вчених [5].

Виділення невирішених раніше частин проблеми. Аналіз наукових праць і практичного досвіду дав підстави виявити деякі суперечності стосовно зазначеної проблеми, а саме між: зростанням вимог до професійного розвитку педагогів в умовах постійної модернізації освіти й і недостатньою кількістю цілеспрямованих досліджень, у яких було б обґрунтовано теоретичні та методичні засади професійного розвитку педагогічного персоналу в умовах змін.

Мета статті – розглянути особливості управління змінами у контексті професійного розвитку педагогів закладу загальної середньої освіти (далі ЗЗСО) в умовах змін; розкрити поняття дефініцію «управління змінами у контексті професійного розвитку педагогів у закладі загальної середньої освіти» та провести аналіз здатності педагогів до педагогічної діяльності в умовах змін.

Виклад основного матеріалу. В організації повинна діяти система управління змінами, основні завдання якої полягають у виявленні потреби в змінах;

визначенні способів проведення змін та у реалізація змін. І. Петрова та ін. наголошують, на тому, що серед усіх об'єктів змін надзвичайно важливими є «зміни в людях – керівництво й персонал, їхня компетентність, відносини, мотивація, поведінка й ефективність у роботі». До таких змін відноситься рішення про підвищення професійного рівня спеціалістів, що, відповідно, потребує нових навчальних програм і критеріїв відбору, введення нової системи стимулювання, перерозподіл працівників тощо [7, с. 12–15].

Більшість сучасних ЗЗСО в Україні ще не усвідомило повністю потреби у створенні комплексних систем управління змінами. Керівники ЗЗСО повинні чітко уявляти, які саме зміни необхідні організації, і розуміти, що справа не в простому поліпшенні діяльності ЗЗСО. Мова йде про те, що організація повинна мати чітке бачення свого стратегічного майбутнього, розуміти природу рушійних сил її освітньої діяльності та механізмів їх дії, визначати тенденції зміни основних факторів, що впливають на якість освітнього процесу.

Традиційне уявлення про *внутрішкільне* управління розкривається через розуміння цілеспрямованого впливу «зверху» суб'єкта на об'єкт управління з метою переведення останньої у якісно новий стан. Сьогодні погляди учених на поняття *внутрішкільне управління змінами* і розкриття його сутності базуються на системному, особистісному, діалогічному підходах. Це орієнтує на урахування в управлінні ЗЗСО тенденцій розвитку освіти; впливу зовнішнього середовища на процеси, що управляються; моделювання цілісних педагогічних й управлінських структур, які синтезують стихійне й організоване начало; використання діалогічних форм взаємодії тощо [1].

Н. Островерхова визначає *внутрішкільне управління змінами* як «діяльність управляючої підсистеми, спрямованої на реалізацію мети школи шляхом створення умов (прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, організаційних, матеріально-фінансових та інших), необхідних для належного розвитку як самого педагогічного процесу, так і педагогічного колективу [6].

Варто зазначити, що для позначення професійного розвитку вчителя у вітчизняних наукових працях використовуються різні терміни: «розвиток вчителя», «розвиток кар'єри», «розвиток персоналу», «розвиток людського потенціалу», «професійний розвиток», «професійне становлення» та інші [3].

Л. Пуховська, характеризуючи феномен професійного розвитку педагогів у світовому педагогічному просторі, стверджує, що вчителі є рефлексивними практиками, їх розвиток компетентності базується на конструктивізмі, тому педагоги суб'єкти активного навчання щодень; відтак роль керівництва у створенні творчого середовища у процесі співробітництва усіх суб'єктів освітнього процесу [9].

Керівник сучасного ЗЗСО є центральною фігурою всього освітнього процесу, адже він розв'язує різноманітні управлінські проблеми, не тільки керує закладом із сталими традиціями й укладом, але й дбає про підвищення його рівня розвитку, що потребує спеціальних знань теорії і практики управління, певних

особистісних якостей. Відтак, обов'язок керівника створити умови, в яких би кожен педагог міг розвиватись і самореалізовуватись в умовах змін [4].

Інноваційні процеси у ЗЗСО потребують оптимізації управлінської діяльності. Стає очевидним, що найбільш ефективними засобами оптимізації управління освітнім закладом сьогодні слід визнати управлінські технології, які пояснюють як сукупність дій щодо вибору доцільних процедур (методик), що співвідносяться з характерними для управління технологічними ситуаціями. Виконання цих процедур і здійснення впливів забезпечує перетворення, переведення соціально-педагогічної системи в бажаний стан [6].

З нашої точки зору, *управління змінами у контексті професійного розвитку педагогів у ЗЗСО* – це безперервний процес реалізації та регулювання єдиної лінії поведінки педагогів щодо сприйняття змін із застосуванням тактики підтримки та залучення до постійного професійного розвитку в активному мотиваційному освітньому середовищі. Управління змінами в контексті професійного розвитку педагогів має свої специфічні особливості, серед яких наявність алгоритму, розробка технології управління змінами, налагодження каналів інформування, використання механізмів управління знаннями педагогічного персоналу. Важливим аспектом є алгоритм управління змінами, складовими якого є генерування ідей, планування, реалізація та оцінка ефективності внесених змін, та постійне коригування цього процесу на основі отриманих результатів. Технологія управління змінами у контексті розвитку здатності педагогів до роботи в умовах змін передбачає такі етапи: концептуалізація ідей професійного розвитку педагогів, ідентифікація змін, планування технік і методик навчання педагогів, моніторинг та оцінка рівня розвитку та інформаційних потреб для компенсації знань, аналіз впливу професійного розвитку педагогів на якість освітнього процесу в умовах змін, експериментування досвіду найкращих педагогів, стабілізація та інтеграція змін в щоденну педагогічну практику.

Управління змінами також включає надання вчасної та достовірної інформації про хід перетворень, що дає можливість педагогам оцінити вплив змін на їх професійну діяльність, рефлексувати їх вплив та внести корективи в освітній процес ЗЗСО. Важливим елементом управління змінами в освіті є управління знаннями, яке передбачає систематичний збір, аналіз, використання та зберігання інформації, необхідної для реалізації змін. У такий спосіб, управління змінами стає цілісним процесом, що включає в себе множини взаємопов'язаних елементів, і неможливим без активної участі педагогів, які є ключовими агентами змін у процесі освіти.

Наведемо отримані результати дослідження рівня професійного розвитку педагогів на основі вивчення теорії управління змінами. Основними завданнями дослідження у Навчально-виховному комплексі № 112 м. Харкова були такі: визначити кількісний і якісний склад педагогів, які забезпечують навчально-виховний процес у НВК; здійснити оцінку якості управління самоосвітньою діяльністю педагогів НВК; визначити ступінь задоволеності педагогів НВК участю в реалізації

змін; виявити фактори, які впливають на саморозвиток педагогів закладу в умовах змін; проаналізувати ефективність самоменеджменту змін у педагогів; визначити інструменти управління змінами, які необхідно здійснити адміністрації закладу.

Дослідження № 1. Оцінка стану управління змінами у контексті розвитку педагогів. Відповідно до поставленої мети ми опрацювали наукові роботи Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, О. Касьянової, Г. Кравченко, Г. Полякової, З. Рябової, Т. Хлебнікової, В. Циби та інших й

адапували до свого дослідження факторно-критеріальну модель, розроблену Т. Хлебніковою [1]. На основі загальної структури діяльності керівника закладу освіти, змісту й специфіки управлінської діяльності нами було визначено фактори управління професійним розвитком педагогів НВК, а саме: планово-прогностична діяльність щодо організації моніторингу, діагностична, інформаційно-аналітична, мотиваційно-цільова, організаційно-координаційна, контрольна-діагностична та регулятивно-корекційна діяльність (табл. 1).

Таблиця 1

Факторно-критеріальна модель оцінки стану управління професійним розвитком педагогів НВК в умовах змін (автори-упорядники: Я. Чернигівська, Г. Кравченко, за матеріалами Т. Хлебнікової [3, 5])

Фактори	Критерії оцінки	Бали, 0–3
1	2	3
1. Концептуалізація ідей щодо організації моніторингу	1. Добір методики відстеження зростання рівня професійного розвитку педагогічних працівників.	1
	2. Планування етапів впровадження обраної методики.	1
	3. Підготовка інструментарію самоосвітньої діяльності й підвищення професійного розвитку в умовах змін.	2
	4. Створення цілісної системи інформаційно-аналітичної діяльності щодо управління змінами.	1
	5. Розроблення й впровадження методичних рекомендацій щодо управління змінами у контексті професійного розвитку педагогів.	1
2. Діагностична діяльність	6. Визначення складових управління змінами у системі професійного розвитку педагогів.	2
	7. Проведення ідентифікації змін та потреб у знаннях педагогів.	2
	8. Визначення проблем у професійному розвитку педагогів з урахуванням потенційних можливостей інструментів управління змінами.	2
3. Інформаційно-аналітична діяльність	9. Графічне відображення отриманих результатів (побудова індивідуальних діаграм творчого потенціалу кожного педагога)	1
	10. Розробка індивідуальних психолого-педагогічних карт на кожного педагога	1
	11. Винесення інформації про зміст самоосвітньої діяльності щодо підвищення рівня професійного розвитку вчителів на педагогічну раду	2
	12. Створення електронного інформаційного банку педагогічних ініціатив педагогів в умовах змін.	1
4. Мотиваційно-цільова діяльність	13. Ознайомлення педагогічного колективу з базовими критеріями успішності й індикаторами професійного розвитку для адекватного реагування на зміни.	2
	14. Спонування до самодіагностики професійної діяльності.	1
	15. Стимулювання якісної самоосвітньої діяльності.	2
	16. Створення відповідних умов для управління змінами (організаційно-педагогічних, морально-психологічних, матеріально-технічних, валеологічних, соціальних, інформаційних).	2
5. Організаційно-координаційна діяльність	17. Допомога педагогам у визначенні особистих тем самоосвітньої діяльності, удосконаленні професійного розвитку.	2
	18. Проміжна діагностика впливу самоосвітньої діяльності на розвиток різних видів педагогічної компетентності.	2
	19. Визначення завдань особистісного зростання кожного педагога для зниження опору змінам	1
	20. Прогнозування змісту та засобів організації самоосвіти вихователів та вчителів на основі проміжної діагностики.	1
	21. Розроблення методичних рекомендацій для педагогів на підставі теоретичних засад управління змінами.	1

Фактори	Критерії оцінки	Бали, 0–3
1	2	3
6. Контрольно-діагностична діяльність	22. Планування системи внутрішнього моніторингу за самоосвітньою діяльністю педагогів	2
	23. Розроблення планів професійного розвитку в умовах змін на основі тактики підтримки та стимулювання.	2
	24. Аналіз ризиків в управлінні змінами під час активного навчання педагогів.	2
	25. Аналіз професійного зростання всіх педагогів	1
	26. Зіставлення рівня реального стану розвитку вчителя з прогнозованим	1
	27. Проведення різноманітних методичних заходів щодо підвищення професійного розвитку	1
	28. Підготовка результатів самооцінки вчителів та визначення рівнів професійного розвитку в умовах змін.	2
	29. Підготовка педагогічної ради, винесення отриманих результатів для обговорення.	2
7. Регулятивно-корекційна діяльність	30. Рефлексивна оцінка процесу й результату.	1
	31. Проведення різноманітних корекційних заходів на засадах диференціації.	1
	32. Розроблення спільно з педагогами індивідуальних планів корекційної роботи.	1
	33. Вихід на нові проблеми в управлінні змінами у контексті професійного розвитку педагогів.	1

Наступним кроком стало встановлення критеріїв перелічених факторів і визначення технології оцінювання за розробленою моделлю. Для оцінювання якості управління професійним розвитком педагогів на засадах управління змінами пропонуємо оцінити кожен критерій за такою бальною системою: 0 балів – показник не проявляється або проявляється інколи та слабо виражений; 1 бал – показник проявляється рідко та недостатньо виражений; 2 бали – показник проявляється часто та достатньо виражений; 3 бали – показник проявляється завжди та чітко виражений.

Відповідно до результатів оцінювання можна визначити рівень діяльності керівника щодо управління самоосвітою педагогів за окремими управлінськими функціями, що представлені як фактори, або управлінської діяльності керівника щодо реалізації алгоритму управління змінами для безперервного професійного розвитку педагогів.

Обчислення коефіцієнту якості управління професійним розвитком педагогів в умовах змін після підрахування загальної кількості балів здійснюють за формулою: $K_{\text{якості}} = p/N$, де N – це максимально можлива кількість балів, що дорівнює 99 балам; p – реально набрана кількість балів.

Відповідно до коефіцієнта встановлюють рівень управління самоосвітньою діяльністю педагогів: вище 0,8 – оптимальний; 0,61-0,8 – достатній; 0,31-0,6 – критичний; 0-0,3 – неприпустимий.

Отже, коефіцієнт якості управління змінами у контексті професійного розвитку педагогічного колективу дорівнює 0,47, що відповідає критичному рівню. Таким чином, управлінська діяльність потребує вдосконалення, особливо такі її критерії як-от: побудова індивідуальних діаграм творчого потенціалу кожного педагога, визначення завдань особистісного зростання кожного вчителя, прогнозування змісту та засобів організації розвитку педагогічних працівників на основі проміжної діагностики тощо.

Дослідження № 2. Задоволеність педагогів НВК участю в реалізації змін Відповідно до поставленої мети було проведено опитування педагогів НВК, у якому взяло участь 51 особа. У ході дослідження з'ясували ступінь задоволеності (високий, середній, низький) і незадоволеності (високий, середній, низький) своєю професією та роботою. Отримані результати подано в табл. 2.

Таблиця 2

Результати дослідження щодо задоволеності педагогів своєю участю у реалізації змін

Ступінь задоволеності	Кількість виборів	
	Чол.	%
1	2	3
Високий	4	8,5
Середній	21	41,5
Низький	13	25
Ступінь незадоволеності	Чол.	%
Високий	-	-
Середній	4	8,5
Низький	8	16,5

Таким чином, серед педагогічного персоналу є чотири педагоги, які мають високий ступінь задоволеності своєю участю в реалізації змін у власному професійному розвитку, разом з тим були відсутні респонденти з високим ступенем незадоволеності щодо системи управління змінами у закладі освіти.

Найбільше педагогів задоволені такими чинниками, як: участь в генеруванні ідей щодо змін, використання матеріально-технічної бази НВК для професійного

розвитку; досягнуті результати у професійній здатності реалізувати зміни; загальна професійна підготовка. Найменш опитувані задоволені такими чинниками, як: заробітна платня та різні методи стимулювання за активну участь в реалізації змін, методична й теоретична підготовка, взаємини з командою змін.

Отже, можна зробити висновок про необхідність вдосконалення управління змінами у методичній та теоретичній підготовці педпрацівників, залучення усіх педагогів до раптових змін, особливо в режимі праці, професійної підготовки до взаємодії один з одним.

Позитивним є той факт, що більшість педагогів (75%) задоволені процесом власного професійного розвитку в умовах змін, мають намір розвиватися і надалі.

Дослідження № 3. Фактори саморозвитку педагогів. Відповідно до поставленої мети було проведено опитування педагогів НВК, у якому взяло участь 51 особа. У ході дослідження було визначено фактори, які позитивно або негативно впливають на професійний саморозвиток педагога, тобто сприяють або перешкоджають йому.

Отримані результати представлено на рис. 1 й подано в табл. 3.

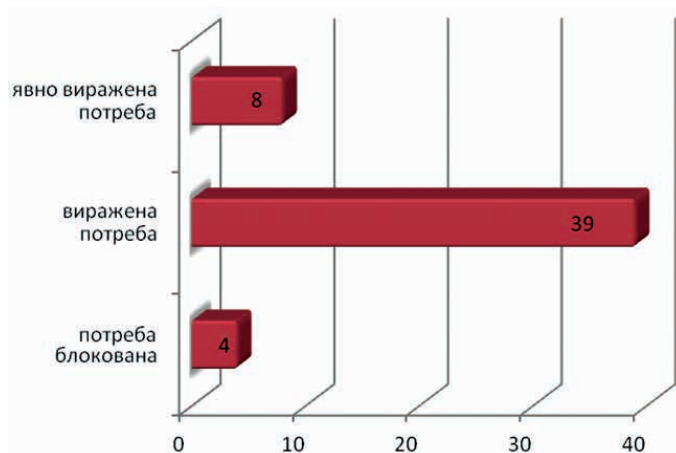


Рис. 1. Потреба педагогів у професійному саморозвитку

Таким чином, серед педагогічних працівників є чотири людини, на яких впливають перешкоджаючі фактори. Вони усвідомлюють неможливість професійного росту за сформованих обставин. У більшості педагогів виражена потреба у професійному розвитку та за умов організації відповідних умов вони готові активно брати участь у всіх інноваційних формах неформальної освіти для розвитку здатності працювати в умовах динамічних змін. Найбільш впливовими є такі перешкоджаючі фактори: розчарування в результаті невдач під час залучення до змін, що траплялося раніше; брак часу; обмежені ресурси; скрутні життєві обставини; нерозуміння необхідності змін.

Найбільш впливовими стимулюючими факторами є: інтерес до педагогічної діяльності; налагоджена система методичної роботи в НВК; підтримка й увага до цієї проблеми керівника. Таким чином, можна зробити висновок про необхідність організації постійного навчання педагогічного персоналу, оскільки освітня галузь постійно змінюється, і вчитель повинен бути готовий до навчання протягом

Таблиця 3

Фактори, що впливають на саморозвиток педагогів в умовах змін

Ступінь потреби в розвитку	Кількість виборів			
	Чол. %			
	Перешкоджаючі фактори	Стимулюючі фактори	Перешкоджаючі фактори	Стимулюючі фактори
1	2	3	4	5
1. Потреба в розвитку блокована. Усвідомлення неможливості професійного росту за сформованих обставин	4	–	8	–
2. Виражена потреба в розвитку. При організації умов є схильність до професійного росту	39	31	75,5	60
3. Явно виражена потреба в розвитку. Висока оцінка умов, що сприяють професійному росту	8	20	16,5	40

усього життя. Це може включати постійне самоосвіту, участь в професійних курсах, вебінарах, семінарах та конференціях. Нові технології, методики і підходи в освіті постійно з'являються. Педагоги повинні бути готові прийняти і використовувати ці нововведення для покращення процесу власного навчання. Зміни можуть бути стрімкими і неочікуваними, тому педагоги повинні бути гнучкими і готовими швидко адаптуватися до нових умов. Важливо підтримувати відкриту комунікацію з колегами, обмінюватися досвідом, підтримувати діалог з батьками і громадськістю.

З метою вивчення якості педагогічної діяльності в НВК було проведено анкетування вихователів дошкільного підрозділу, вчителів школи, у результаті якого були одержані такі дані:

1) за думкою вчителів управління змінами в освітньому процесі ЗЗСО здійснює: адміністрація – 57,6% опитаних; директор, адміністрація, вчителі та учні спільно – 27%, вчителі – 19,2%, директор, адміністрація та вчителі – 7,8 %, учні – 3,8%;

2) у власній педагогічній діяльності вчителі та вихователі НВК віддають перевагу: самоосвіті – 43,8%; розробці та проведенню уроків – 38,5%; контролю навчальних досягнень учнів – 27%; системності педагогічної діяльності – 25%; оформленню ділової документації – 7,7%;

3) вчителі та вихователі вважають, що їх педагогічна діяльність організована недостатньо якісно в умовах змін – 56%; організована взагалі непогано, хоча є можливість удосконалення – 40,2%; організована дуже добре – 3,8%;

4) серед учителів та вихователів 33% вважають, що вони взагалі раціонально розподіляють зусилля та час під час впровадження змін власній педагогічній діяльності, хоча є можливість удосконалення; 47% вважають, що витрачають час та зусилля нераціонально; 10% – задоволені раціональністю своєї діяльності;

5) на думку педагогічного колективу, взаємодія команди змін та педагогів: проявляється нерегулярно – 57%; здійснюється за окремими напрямками – 33%; є формальною – 10%; є постійною та ефективною – 0%.

6) пріоритетними способами взаємодії педагогічних кадрів різних підрозділів НВК є: спільне рішення окремих питань за їх виникненням – 63%, планові спільні засідання – 37%;

7) для підвищення ефективності педагогічної діяльності, спрямованої на якість змін в освітньому процесі, вихователі та вчителі вважають необхідним: організацію спільних зусиль адміністрації та педагогічного колективу всіх підрозділів НВК – 53%; поповнення теоретичних знань та практичного досвіду вчителів (вихователів) – 30,8%; визначення пріоритетних напрямків адміністративної, педагогічної діяльності в НВК – 38,2%.

Аналіз наведених результатів анкетування надав змогу дійти таких висновків:

– Більшість учителів та вихователів вважають себе учасниками управління змінами в освітньому процесі, але не відчують відповідальності за ефективність змін.

– Організація навчання вчителів та вихователів щодо професійної здатності ефективно працювати в умовах різних змін не є системною, вимагає спрямування, організації та раціоналізації.

– Взаємодія педагогічної діяльності вихователів та вчителів та різних суб'єктів управління змінами не скоординована, проявляється нерегулярно шляхом індивідуального спілкування та планових засідань методичних об'єднань.

Отже проведені дослідження «Управління змінами у контексті розвитку педагогічного колективу» вимагає від адміністрації закладу звернути увагу на:

– усвідомлення адміністрацією та педагогічним колективом необхідності змін в управлінні розвитком педагогів на основі вивчення стану функціонування освітнього закладу, якості самоосвітньої діяльності, висвітлення та актуалізації проблем;

– наявності активної команди змін та агентів змін з представників адміністрації, вчителів, учнів, батьків, яка візьме на себе ініціативу та відповідальність за проведення інновацій в управлінні освітнім процесом;

– наявності системи науково-методичної роботи НВК, що забезпечить випереджальну освіту педагогів, посилить їх здатність критично мислити, щоб не тільки швидко адаптуватись до змін в освіті, але й бути лідером цих змін, надихати інших своїм прикладом для реалізації інтегративної моделі управління розвитком педагогічного колективу в умовах НВК.

Висновки. Керівник закладу освіти повинен створити стимулююче середовище для саморозвитку педагогів, пропагувати постійне навчання і відкритість до нововведень. Важливо організувати тренінги і семінари з теорії управління змінами, щоб педагоги були ознайомлені з найкращими практиками адаптації до змін. Керівник ЗЗСО має активно сприяти культурі змін, показувати приклад готовності до змін і підтримувати педагогів, які прагнуть змінюватись відповідно до потреб сучасного світу. Аналіз результатів досліджень показав, що більшість педагогів сприймають зміни як необхідність перетворень задля підвищення якості освітнього процесу в ЗЗСО.

Перспективи подальших досліджень передбачають розробку інструментарію визначення оцінки ефективності с управління розвитком ЗЗСО в умовах змін з метою обґрунтування та вибору стратегії розвитку організації.

Список використаних джерел

1. Адаптивне управління: трансформація в закладах освіти різного рівня організації та результативність його практичного впровадження: колект. монографія / за заг. і наук. ред Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2021. 398 с.
2. Адзіс І. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті; пер. з англ. Т. Семингіної. Київ: Форс, 2018. 400 с.
3. Боднар О. Горішна О. Механізми подолання опору змінам у закладах загальної середньої освіти. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка*. 2020. № 2. С. 180–189. URL: <http://nzp.tnpu.edu.ua/issue/archive> (дата звернення: 07.02.2022).
4. Кравченко Г. Ю. Адаптивне управління розвитком інститутів післядипломної педагогічної освіти в Україні: монографія. Харків, 2015. 300 с.
5. Кравченко Г., Чернігівська Я. Управління розвитком людського потенціалу педагогічного колективу освітнього закладу на основі адаптивного управління розвитком. *Імідж сучасного педагога*. Полтава: ОШПО, 2017. № 7 (176). С. 16–18.
6. Островерхова Н. В. Теоретичні засади організаційних механізмів управління навчальним процесом. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 9. С. 1–16. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/6531/1/27.pdf> (дата звернення: 03.03.2022).
7. Петрова І., Поліщук В., Печенізький В. Управління змінами: навч. посібник. Львів: ЗУКЦ, 2008. 66 с.
8. Поняття про управління, менеджмент, внутрішкільне управління, педагогічний менеджмент. URL: <http://readbookz.com/book/172/5536.htm> (дата звернення: 10.01.2022).
9. Пуховська Л. Теоретичні засади професійного розвитку педагогів: рух до концептуальної карти. *Порівняльна професійна педагогіка*: 2011. № 1. URL: <http://khnu.km.ua/root/res/2-7001-31.pdf> (дата звернення: 16.01.2022). URL: <http://lib.iitta.gov.ua/2564/1> (дата звернення: 16.01.2022).
10. Турчина С. Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. Вип. 1. С. 11–15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2016_1_4 (дата звернення 19.01.2022).

11. Фединець Н. І. Управління змінами в організації. Національний лісотехнічний університет України. Збірник науково-технічних праць. С. 292–298. URL: https://nv.ntlu.edu.ua/Archive/2011/21_15/287_Ste.pdf (дата звернення: 01.09.2020).
12. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ, 2006. 365 с.
13. A Quick-and-Dirty Guide to Change Management Team Structure. Walk me. The change management blog. Update 2021. (назва з екрану). URL: <https://change.walkme.com/change-management-team-structure/> (дата звернення: 02.09.2022).
14. Bodnar O., Boyko M., Horishna O., Naumchuk V. Conceptual essence of change of management models in the educational environment: theory and practice. ALR Journal. 2021. 5 (8). С. 26–35. URL: <https://alrjournal.com/jvi.aspx?un=ALRJ-75547&volume> (дата звернення: 17.02.2023).
15. Hannan M. Structural Inertia And Organizational Change. American Sociological Review. April 1984. № 49 (2). URL: https://www.researchgate.net/publication/228314327_Structural_Inertia_And_Organizational_Change (дата звернення: 16.02.2023).

References

1. *Adapty'vne upravlinnya: transformaciya v zakladax osvity' rznogo rivnya organizaciyi ta rezul'taty'vnist'jogo prakty'chnogo vprovadzheniya* (2021). [Adaptive management: transformation in educational institutions of various organizational levels and the effectiveness of its practical implementation]: kol. monografiya / za zag. i nauk. red G. V. Yel'ny'kovoyi. Kharkiv: Machulin [in Ukrainian].
2. Adizes I. (2018). *Upravlinnya zminamy' dlya dosyagnennya najlipshogo rezul'tatu v biznesi j povsyakdenному zhy'tti* [Change management to achieve the best results in business and everyday life]; per. z angl. T. Semy'nginoyi. Kyiv: Fors [in Ukrainian].
3. Bodnar O. Gorishna O. (2020). Механізми' podolannya oporu zminam u zakladax zagal'noyi seredn'oyi osvity' [Mechanisms of overcoming resistance to changes in institutions of general secondary education]. Naukovi zapysky' Ternopil's'kogo nacional'nogo pedagogichnogo universy'tetu imeni Volody'my'ra Gnatyuka. Seriya: Pedagogika – Scientific notes of Ternopil National Pedagogical University named after Volodymyr Hnatyuk, 2, 180–189. URL: <http://nzp.tnpu.edu.ua/issue/archive> (accessed: 07.02.2022) [in Ukrainian].
4. Kravchenko G. Yu. (2015). *Adapty'vne upravlinnya rozvytkom insty'tutiv pislyady'plomnoyi pedagogichnoyi osvity' v Ukrayini* [Adaptive management of the development of post-graduate pedagogical education institutes in Ukraine]: monografiya. Kharkiv [in Ukrainian].
5. Kravchenko H., Chernihivska Ya. (2017). *Upravlinnia rozvytkom liudskoho potentsialu pedahohichnogo kolektyvu osvitnoho zakladu na osnovi adaptyvnoho upravlinnia rozvytkom* [Management of the development of human potential of the teaching staff of an educational institution based on adaptive management of development.]. Imidzh suchasnoho pedahoha – The image of a modern teacher, Poltava: OIPPO, 7 (176), 16–18 [in Ukrainian].
6. Ostroverkhova N. V. (2012). *Teoretychni zasady orhanizatsiinykh mekhanizmiv upravlinnia navchalnym protsesom* [Theoretical foundations of organizational mechanisms for managing the educational process]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu – Theory and methodology of education management*, 9, 1–16. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/6531/1/27.pdf> (accessed: 03.03.2022) [in Ukrainian].
7. Petrova I., Polishchuk V., Pechenizkyi V. (2008). *Upravlinnia zminamy: navch. posibnyk*. Lviv: ZUKTs [in Ukrainian].
8. Poniattia pro upravlinnia, menedzhment, vnutrishkilne upravlinnia, pedahohichniy menedzhment. URL: <http://readbookz.com/book/172/5536.htm> (accessed: 10.01.2022) [in Ukrainian].
9. Pukhovska L. (2011). *Teoretychni zasady profesiinoho rozvytku pedahohiv: rukh do kontseptualnoi karty. Porivnialna profesiina pedahohika, 1*. URL: <http://khnu.km.ua/root/res/2-7001-31.pdf> (accessed: 16.01.2022). URL: <http://lib.iitta.gov.ua/2564/1> (accessed: 16.01.2022) [in Ukrainian].
10. Turchina S. H. (2016). *Upravlinnia zminamy v konteksti stratehichnogo rozvytku pidpriumstv*. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*. Seriya: Ekonomika i menedzhment – Bulletin of the Sumy National Agrarian University. Series: Economics and management, 1, 11–15 [in Ukrainian].
11. Fedynets N. I. (2018). *Upravlinnia zminamy v orhanizatsii*. *Natsionalnyi lisotekhnicnyi universytet Ukrainy*. *Zbirnyk naukovo-tekhnicnykh prats* – Collection of scientific and technical works, 292–298 [in Ukrainian].
12. Khrykov Ye. M. (2006). *Upravlinnia navchalnym zakladom: navch. posib*. Kyiv [in Ukrainian].
13. A Quick-and-Dirty Guide to Change Management Team Structure (2021). Walk me. The change management blog. Update. URL: <https://change.walkme.com/change-management-team-structure/> (accessed: 02.09.2022).
14. Bodnar O., Boyko M., Horishna O., Naumchuk V. (2021). Conceptual essence of change of management models in the educational environment: theory and practice, ALR Journal. № 5 (8). P. 26–35. URL: <https://alrjournal.com/jvi.aspx?un=ALRJ75547&volume> (accessed: 17.02.2023).
15. Hannan M. (1984). Structural Inertia And Organizational Change. American Sociological Review, April. № 49 (2). URL: https://www.researchgate.net/publication/228314327_Structural_Inertia_And_Organizational_Change (accessed: 16.02.2023).