

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ТОМАШЕВСЬКА ЛАРИСА АНАТОЛІЇВНА

Управління змінами в закладі освіти

спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування
освітньо-професійна програма – Публічне управління та адміністрування
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПУАзм-21
Томашевська Лариса Анатоліївна

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Кривокульська Н.М.

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ.....	6
1.1. Управління змінами в закладах освіти як складова парадигми публічного управління	6
1.2. Особливості та принципи управління змінами в закладах освіти.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.....	23
2.1. Діагностика системи управління закладом освіти та її готовності до змін	23
2.2. Оцінка готовності персоналу до подальших організаційних змін	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ	39
3.1. Удосконалення інструментарію управління змінами в навчальному закладі	39
3.2. Впровадження SMART-технологій як сучасного інструменту управління змінами.....	46
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57

ВСТУП

Актуальність проблеми. Сучасні умови розвитку освіти характеризуються динамічністю та постійними трансформаціями. Це середовище, в якому навчальні установи функціонували кілька років тому, суттєво відрізняється від нинішніх реалій. Швидкі зміни в економіці, суспільстві та технологічній сфері вимагають від закладів освіти нових підходів до організації роботи, управління ресурсами та визначення стратегічних пріоритетів.

У таких умовах Тернопільський академічний ліцей «Українська гімназія» ім. Івана Франка має вміти своєчасно реагувати на виклики, передбачати можливі зміни та ефективно вибудовувати власну траєкторію розвитку. Здатність закладу гнучко адаптуватися, оперативно трансформувати процеси та впроваджувати необхідні нововведення є ключовою умовою його стабільного функціонування та успішності в умовах швидкоплинних змін. Саме ефективне управління змінами дозволяє освітній установі уникнути ризиків, мінімізувати можливі втрати та зміцнити свої конкурентні переваги.

Важливість і необхідність управління змінами підтверджується практикою як українських, так і зарубіжних організацій. Питанням змінотворення та розвитку організацій займалися багато дослідників, серед яких праці Дж. Брайта, Дж. Вебера, М. Портера, П. Друкера, Дж. Коттера, Е. Кемерон, М. Грін, Х. Андріч, Дж. Фрімен, Г. Керролл та ін. Серед українських науковців вагомий внесок зробили О. Беседін, Є. Бойко, С. Велешук, А. Мельник, Н. Тарнавська, Т. Скудара, В. Юкаєв та інші.

Попри значну увагу до теми змін у міжнародній науковій спільноті, національні дослідження з цієї проблематики ще недостатньо розвинені. Це свідчить про необхідність формування власних підходів до управління змінами в українських освітніх закладах – від простого наслідування закордонного досвіду до створення ефективних моделей адаптації та розвитку, що відповідатимуть специфіці та викликам сучасної української освіти.

Метою роботи є вдосконалення теоретичних засад та формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи управління змінами в Тернопільському академічному ліцеї «Українська гімназія» ім. Івана Франка.

Для досягнення означеної мети було поставлено такі завдання:

- розкрити сутність змін як чинника розвитку освітньої організації та окреслити їх основні види;
- проаналізувати сучасні моделі й підходи до управління змінами;
- здійснити діагностику організаційних умов, що впливають на формування та реалізацію процесів управління змінами в ліцеї;
- оцінити результативність і ефективність застосовуваних підходів до управління змінами;
- запропонувати практичні рекомендації щодо удосконалення процесів змінотворення в діяльності ліцею.

Об’єкт дослідження – зміни як необхідна умова ефективного функціонування та розвитку закладу освіти.

Предмет дослідження – механізм управління змінами в Тернопільському академічному ліцеї «Українська гімназія» ім. Івана Франка.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних засад управління змінами в організації шляхом уточнення структури, функціональних взаємозв’язків та критеріїв ефективності системи управління трансформаційними процесами. У дослідженні запропоновано оновлену концептуальну модель управління змінами, яка інтегрує традиційні управлінські підходи з сучасними цифровими та інформаційно-аналітичними інструментами планування, моніторингу й оцінювання змін. Удосконалено підходи до класифікації чинників і ресурсів управління змінами та механізмів їх використання на різних етапах трансформаційного процесу, а також обґрунтовано вплив якості інформаційно-аналітичного забезпечення на рівень обґрунтованості управлінських рішень у процесі змін.

Практичне значення результатів полягає у розробленні прикладних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління змінами в організації, зокрема в частині планування, реалізації, моніторингу та корекції трансформаційних процесів. Запропоновані методичні підходи дозволяють підвищити якість підготовки та обґрунтованості управлінських рішень, необхідних для оперативного й стратегічного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Апробація роботи. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему «Удосконалення інструментарію управління змінами в навчальному закладі» у Збірнику Матеріалів доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (15 травня 2025 року, м. Збараж) та «Управління змінами в закладі освіти» у Збірнику матеріалів доповідей наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (27 листопада 2025 року, м. Тернопіль)

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

1.1. Управління змінами в закладах освіти як складова парадигми публічного управління

У сучасних умовах розвитку демократичних держав питання ефективності публічного управління постає одним із ключових, оскільки саме від здатності органів влади адекватно реагувати на виклики часу залежить якість державної політики, стабільність суспільних процесів та довіра громадян до інституцій влади. Однією з фундаментальних передумов підвищення результативності управлінських процесів є оволодіння механізмами управління змінами, що визначають здатність органів державної влади до оновлення, модернізації та адаптації до нових реалій. Публічне управління, на відміну від приватного сектору, функціонує у складному соціально-політичному контексті, де будь-які зміни мають не лише управлінське, але й суспільне значення. Саме тому управління змінами стає ключовою компетенцією сучасного державного управлінця.

Зміни є природною складовою розвитку будь-якого закладу освіти, адже освітнє середовище постійно трансформується під впливом технологічних, соціальних, нормативних та економічних чинників. Навчальний заклад, який прагне залишатися конкурентоспроможним, забезпечувати якісні освітні послуги та відповідати сучасним вимогам, повинен активно реагувати на ці виклики шляхом впровадження керованих організаційних змін. Саме тому питання управління змінами є одним із центральних у сучасній теорії та практиці освітнього менеджменту.

Управління змінами в закладі освіти передбачає постійне коригування напрямів діяльності та вдосконалення внутрішніх процесів. У спрощеному розумінні зміни — це рішення адміністрації змінити певні елементи функціонування закладу: цілі освітнього процесу, структуру управління, організацію навчання, педагогічні технології або підходи до роботи з

персоналом. Необхідність таких трансформацій виникає під впливом як зовнішніх умов, так і внутрішніх потреб розвитку закладу.

Причини, що спонукають керівництво освітньої установи ініціювати зміни, можуть бути різними. До них належать пошук шляхів розв'язання проблем у функціонуванні закладу, прагнення перейняти успішний досвід інших установ, інтуїтивне або експертне припущення про те, що нововведення здатне покращити результати діяльності, бажання підвищити фаховий рівень персоналу чи престиж закладу, упровадження нових освітніх технологій, орієнтація на потреби здобувачів освіти та їхніх батьків, а також конкуренція на освітньому ринку.

Зміни у закладі освіти можуть стосуватися різних сфер його діяльності. Це може бути оновлення організаційної структури, зміна форм і методів роботи педагогів, модернізація навчально-матеріальної бази, упровадження інноваційних технологій, перебудова управлінських процесів та систем комунікації. Трансформації також можуть стосуватися цінностей, традицій, стилю керівництва, особливостей взаємодії між учасниками освітнього процесу, а також підвищення професійної компетентності та мотивації колективу. У більш широкому розумінні зміни впливають і на результати діяльності закладу: якість освітніх послуг, репутацію, імідж та відповідність потребам суспільства.

Концепція управління змінами охоплює різні аспекти: технологічний, структурний, методичний, кадровий, психологічний, політичний та фінансовий. Під впливом численних зовнішніх і внутрішніх факторів структура закладу освіти може перестати відповідати реальним потребам. Такі невідповідності стають підставою для організаційних змін, спрямованих на підвищення ефективності управління, оптимізацію діяльності та покращення результатів закладу.

Організаційні зміни охоплюють трансформації в окремих елементах закладу або у всій системі загалом. Це можуть бути зміни в розподілі повноважень, масштабі контролю, способах координації, рівні спеціалізації чи

методах групування функцій. Незалежно від того, в якій сфері виникають зміни, вони покликані забезпечити адаптацію закладу освіти до нових умов та сприяти його сталому розвитку.

Зміни в закладах освіти класифікують за різними ознаками (рис. 1.1).

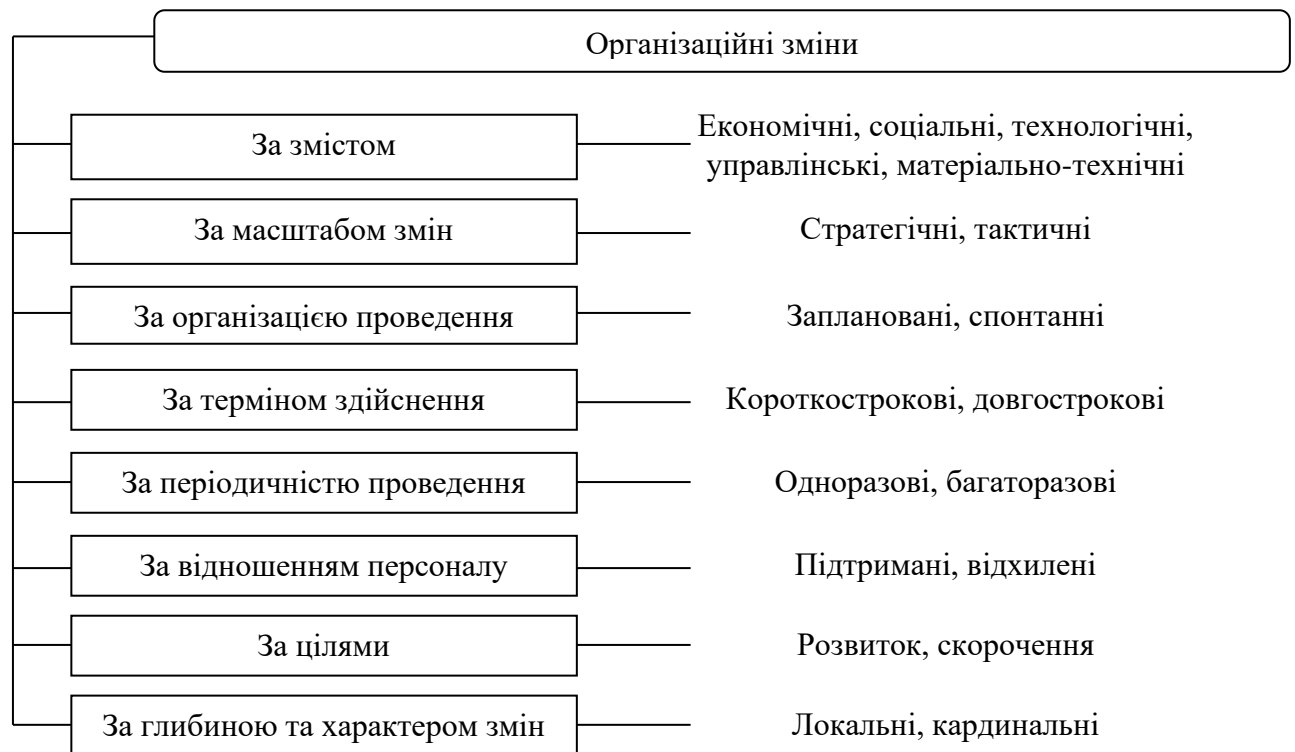


Рис. 1.1. Класифікація змін в закладах освіти

Примітка. Наведено за [4, С.8]

Зміни у закладах освіти можуть бути різними за масштабом, інтенсивністю, швидкістю впровадження, ступенем впливу на організаційну культуру та глибиною оновлення структур і функцій. Проте незмінним залишається одне – потреба органів влади постійно переглядати власні управлінські підходи, впроваджувати інновації, забезпечувати відкритість і сприяти участі громадян у виробленні рішень. У цьому контексті управління змінами набуває стратегічного значення, оскільки формує підґрунтя для побудови ефективної, прозорої, підзвітної та орієнтованої на результат системи врядування.

Необхідність управління змінами у закладі освіти виникає тоді, коли наявна система управління перестає відповідати актуальним потребам та

умовам функціонування. Освітнє середовище є динамічним, тому будь-які зміни в одному структурному підрозділі неминуче відображаються на роботі інших та впливають на діяльність закладу в цілому. Це означає, що впровадження змін потребує комплексного підходу та врахування взаємозв'язків між усіма елементами організації.

У сучасних умовах основними чинниками, які спонукають заклади освіти до трансформацій, є як внутрішні, так і зовнішні впливи. До них належать зміни нормативно-правової бази, розвиток освітніх технологій, зростання вимог здобувачів освіти, суспільні очікування, кадрові ресурси, матеріально-технічне забезпечення, а також загальні тенденції розвитку освіти. Сукупність цих факторів визначає потребу в оновленні управлінських підходів і формуванні гнучкої системи управління змінами. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, що викликають зміни в організації

№ з/п	Чинники внутрішнього середовища	Чинники зовнішнього середовища
1	<p align="center">Кадровий потенціал:</p> <ul style="list-style-type: none"> – рівень професійної підготовки педагогів; – готовність учителів до інновацій і цифрових технологій; – вікова структура та плинність кадрів. 	<p align="center">Державна освітня політика</p> <ul style="list-style-type: none"> – зміни в законодавстві та стандартах освіти; – впровадження концепції Нової української школи; – вимоги до оцінювання та атестації.
2	<p align="center">Управлінська система:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стиль керівництва директора; – ефективність прийняття управлінських рішень; – наявність стратегічного плану розвитку школи 	<p align="center">Соціально-демографічні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> – зменшення або збільшення кількості учнів; – міграційні процеси; – соціальний склад сімей учнів
3	<p align="center">Матеріально-технічна база</p> <ul style="list-style-type: none"> – стан навчальних кабінетів і обладнання; – забезпеченість комп'ютерною технікою та інтернетом; – відповідність приміщень сучасним вимогам безпеки й інклюзії. 	<p align="center">Економічні умови</p> <ul style="list-style-type: none"> – рівень фінансування освіти; – можливості залучення додаткових ресурсів; – матеріальне становище батьків.

№ з/п	Чинники внутрішнього середовища	Чинники зовнішнього середовища
4	<p style="text-align: center;">Освітній процес</p> <ul style="list-style-type: none"> – якість навчальних програм; – використання сучасних методів навчання; – рівень навчальних досягнень учнів 	<p style="text-align: center;">Технологічний розвиток</p> <ul style="list-style-type: none"> – цифровізація освіти; – поява дистанційного та змішаного навчання; – розвиток освітніх платформ і сервісів.
5	<p style="text-align: center;">Організаційна культура</p> <ul style="list-style-type: none"> – психологічний клімат у колективі; – рівень взаємодії між учасниками освітнього процесу; – наявність традицій та цінностей школи 	<p style="text-align: center;">Суспільні очікування та запити</p> <ul style="list-style-type: none"> – вимоги батьків до якості освіти; – запит на інклюзивне та безпечне середовище; – орієнтація на компетентнісний підхід

Примітка: Узагальнено за [7; 23].

При цьому сучасна парадигма управління в сфері освіти відмовляється від традиційно бюрократичних моделей, де домінували жорсткі регламенти, командно-адміністративні методи та акцент на формальному дотриманні процедур. Натомість у фокусі опиняється людина – громадянин, якому мають бути доступні якісні та ефективні послуги. Управління змінами у цьому контексті виступає як інструмент забезпечення мобільності, відкритості та гнучкості державних інституцій, їх здатності адаптуватися до нових викликів і забезпечувати інноваційний розвиток держави.

Теоретичні основи управління змінами формувалися протягом десятиліть на стику менеджменту, соціології, психології, економіки та теорії організацій. У працях Дж. Коттера, П. Друкера, І. Адізеса, К. Левіна та інших відомих дослідників розглядалася сутність трансформаційних процесів, механізми подолання опору та способи впливу на поведінку організації. У своїй класичній моделі Дж. Коттер виділяє вісім етапів: формування відчуття терміновості, створення коаліції лідерів змін, розробка бачення, комунікація, усунення бар'єрів, формування короткострокових перемог, закріплення досягнень та інтеграція змін у культуру організації. Ця модель, хоч і була створена для бізнесу, виявилася ефективною в публічному секторі й

застосовується для реформ освіти, охорони здоров'я, місцевого самоврядування та адміністративних послуг.

В умовах цифрової трансформації, зростання глобальної взаємозалежності та суспільних очікувань щодо прозорості й відкритості держави потреба у впровадженні ефективного управління змінами стає не просто актуальною, а критично необхідною. Це підтверджують події останніх років, що продемонстрували публічні інституції, які не здатні швидко адаптуватися до кризових ситуацій, втрачають контроль над процесами та рівень довіри населення.

Важливим аспектом є також різниця між адаптивними та трансформаційними змінами. Адаптивні зміни – це поступові, еволюційні удосконалення, що відбуваються без радикальної перебудови системи. Вони передбачають оптимізацію процедур, удосконалення робочих процесів, автоматизацію окремих функцій, коригування стратегічних документів відповідно до нових обставин, а також використання цифрових сервісів, що поступово змінюють структуру взаємодії між органами влади та громадянами. Такі зміни знижують ризики потрясінь та зберігають стабільність системи.

Водночас у державному управлінні неможливо уникнути трансформаційних змін, що є значно глибшими та масштабнішими. Вони охоплюють реорганізацію інституцій, повне оновлення системи управління, зміну кадрової політики, впровадження нових стандартів надання послуг, розвиток цифрових платформ, реструктуризацію апарату та зміну парадигми взаємодії з громадянами. Такі трансформації нерідко викликають опір і вимагають додаткової комунікації, професійної підготовки персоналу, роботи з мотивацією та психологічною готовністю службовців до нових умов.

Значну роль у реалізації змін відіграє комунікація. Від того, як органи влади доносять зміст змін, пояснюють їхню необхідність, інформують про можливі результати та ризики, залежить рівень прийняття реформ громадськістю та самими службовцями. Чітка, послідовна та прозора

комунікація знижує рівень опору, підвищує лояльність працівників та сприяє формуванню позитивного ставлення до змін.

Ефективне управління змінами потребує наявності лідера. Лідер змін – це не лише керівник, що має формальну владу, а й особистість, здатна надихати команду, формувати спільне бачення та мотивувати людей до нових досягнень. У публічному секторі саме лідер виступає гарантом стабільності, визначає пріоритети, регулює інтенсивність змін, допомагає підлеглим адаптуватися до нових умов і виступає посередником між суспільством і державними структурами.

Адаптивні зміни є прикладом того, як можна забезпечити розвиток без надмірної напруги для системи. Наприклад, модернізація робочих процесів може включати впровадження нових цифрових інструментів для комунікації, прискорення документообігу, оптимізацію звітності, перегляд внутрішніх регламентів. Розвиток інформаційних технологій сприяє появі електронних платформ, чат-ботів, «єдиного вікна» для звернень громадян, автоматизованих систем управління, які суттєво полегшують щоденну роботу службовців і зменшують ризик помилок.

Важливою складовою адаптивних змін в публічному управлінні є коригування стратегічних планів. Оскільки публічний сектор працює в умовах високої динаміки, стратегічні документи мають бути гнучкими та здатними до перегляду. Використання даних моніторингу, аналітичних звітів і прогнозів розвитку середовища дозволяє вчасно коригувати державну політику, уникати неефективних рішень та оптимізувати витрати.

Залучення громадян до вироблення політик стає одним із ключових механізмів адаптивних змін. Платформи для електронних консультацій, онлайн-опитування, відкриті форуми сприяють формуванню політик, що ґрунтуються на реальних потребах споживачів цих послуг. Для прикладу участь батьків у навчальному процесі в середній школі не лише підвищує довіру до рішень керівництва навчального закладу, але й сприяє прозорості та підзвітності керівного та педагогічного персоналу.

Трансформаційні зміни мають значно глибший вплив на систему публічного управління. Зміна структури публічних установ, реорганізація їхніх функцій, упровадження цифрових сервісів, створення нових інституцій та розширення повноважень – усе це приклади трансформацій, що потребують значних ресурсів, часу та готовності колективу до оновлення. Такі зміни можуть зумовлювати побоювання серед персоналу, оскільки пов'язані з невизначеністю та можливими ризиками. Саме тому підготовка кадрів, навчання, тренінги, наставництво та розвиток компетентностей є критично важливими.

Успішне управління змінами можливе лише за умов усвідомлення їхньої ролі у формуванні ефективної системи врядування. Зміни дозволяють оптимізувати процеси, удосконалювати структури, підвищувати ефективність використання ресурсів, створювати комфортні умови для громадян і забезпечувати стабільність державної політики. Вони також сприяють підвищенню довіри громадськості до навчального закладу, в нашому випадку, оскільки демонструють готовність його керівництва діяти прозоро, відкрито та професійно.

Сучасний світ стрімко розвивається: штучний інтелект, блокчейн-технології, цифрові системи управління, геополітичні виклики, глобалізація, демографічні зміни та зростання рівня мобільності населення формують нові вимоги до публічного сектору та закладів освіти. Органи публічної влади повинні бути здатними реагувати на зміни оперативно та гнучко, впроваджувати нові технологічні рішення, адаптувати законодавство, підвищувати цифрову компетентність кадрів та забезпечувати інноваційність політик.

Управління змінами стає не просто інструментом реформ, а основою розвитку держави та освіти в ній. Від здатності органів влади впроваджувати зміни залежить якість освітніх послуг, ефективність державної політики, рівень конкурентоспроможності країни та довіра громадян. Саме тому

управління змінами є ключовим елементом нової парадигми публічного управління, що поєднує стратегічне бачення, інноваційність, людський потенціал, цифрові технології та орієнтацію на потреби суспільства.

1.2. Особливості та принципи управління змінами в закладах освіти

Управління змінами в закладах освіти набуває вирішального значення в умовах трансформацій, які переживає сучасне суспільство. Освітня сфера є однією з тих, що найбільше реагує на соціальні, економічні, культурні та технологічні зрушення, а тому здатність навчальних закладів ефективно адаптуватися до нових вимог визначає якість освітніх послуг, професійний розвиток педагогів та готовність учнів до життя в сучасному світі. Зміни в освіті ніколи не відбуваються ізольовано: вони завжди вплітаються у ширший контекст суспільних перетворень і тому потребують професійного управління. Керівники навчальних закладів, педагоги, управлінці різних рівнів стикаються із завданням не лише приймати нові рішення, а й вибудовувати таку систему взаємодії, яка дозволить змінам укорінитися і стати частиною повсякденної практики.

Управління змінами завжди має починатися з усвідомлення того, що освіта – це система з високим рівнем соціальної взаємодії та психологічної чутливості. Будь-які нововведення, навіть об'єктивно необхідні, можуть спричинити настороженість або опір, якщо не враховуються особливості педагогічного середовища. Освітні заклади є організаціями, де працюють люди з різним досвідом, рівнем мотивації, поглядами на професію та готовністю до професійного розвитку. Це означає, що зміни в освіті завжди повинні мати чітке пояснення, бути професійно обґрунтованими, підтримуватися комунікацією та супроводжуватися механізмами підтримки педагогів.

У сучасному світі освітні системи постійно відчують тиск змін з боку глобальних процесів. Нові технології, цифрові платформи, штучний інтелект,

необхідність формувати в учнів компетентності XXI століття, реформа НУШ, оновлення стандартів і зміна підходів до професійного розвитку педагогів – усе це створює середовище постійної динаміки, якому неможливо протистояти, а можна лише адаптуватися. Проте адаптація має бути системною. Стихійні зміни часто призводять до фрагментарності та зменшення ефективності, тому управління змінами в освіті має враховувати потреби всіх учасників процесу. Керівник закладу повинен виступати не лише адміністратором, а й лідером, фасилітатором, радником і мотиватором.

При цьому, процес управління змінами в закладах освіти охоплює кілька послідовних етапів, які забезпечують цілеспрямоване й ефективне впровадження перетворень (рис. 1.2).

На початковому етапі адміністрація закладу освіти визначає потребу у змінах, аналізує існуючі проблеми та формує цілі, яких необхідно досягти. Це можуть бути підвищення якості освітнього процесу, оновлення навчальних технологій, підсилення конкурентних переваг або вдосконалення внутрішнього управління.

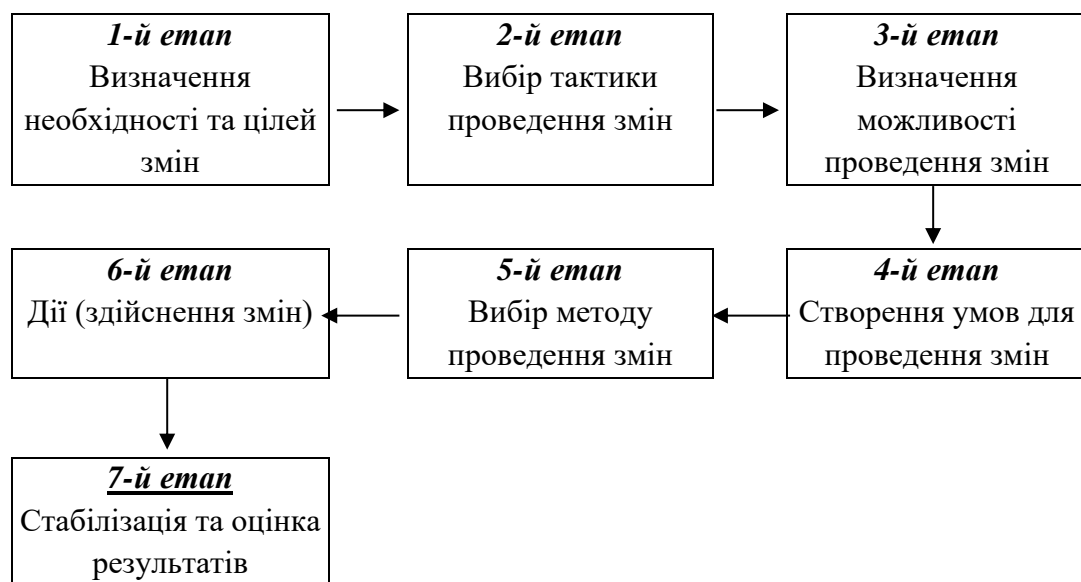


Рис. 1.2. Процес управління змінами в організації

Примітка. Наведено за [12]

Далі обирається тактика впровадження змін, що залежить від характеру та складності запланованих трансформацій. У різних ситуаціях може

застосовуватися директивний підхід, переконання або залучення педагогів та інших учасників освітнього процесу до прийняття рішень. Після цього заклад оцінює власні можливості для реалізації змін, аналізує кадрові, матеріальні та організаційні ресурси, а також потенційні перешкоди, які можуть вплинути на перебіг змін.

Наступним кроком є створення умов для ефективного впровадження нововведень. Для цього важливо забезпечити відкритість інформації, ознайомити працівників з особливостями майбутніх змін, залучити їх до обговорення та продемонструвати підтримку адміністрації. Після цього обирається метод реалізації змін, що визначається масштабами та стратегічними пріоритетами освітньої установи. На етапі практичного впровадження відбуваються зміни у структурі, технологіях, функціях та організації роботи, трансформуються педагогічні та управлінські процеси.

Завершальним етапом є оцінка результатів, закріплення досягнутих змін і аналіз ефективності проведених заходів. Це дозволяє визначити, наскільки успішно ліцей досяг поставлених цілей, а також чи потребують окремі аспекти додаткового коригування.

Тобто, особливості управління змінами в закладах освіти зумовлені специфікою їхньої діяльності. Освітній процес поєднує стандартизовані вимоги держави, потреби учнів, педагогічну свободу вчителя та запит батьківської спільноти. Тому будь-яка зміна має бути збалансованою. Освітня установа – це середовище, де важливо дотримуватися стабільності, але водночас забезпечувати розвиток. Зміни повинні бути достатньо продуманими, щоб не порушити цілісність педагогічного процесу, але й достатньо сміливими, щоб відповідати викликам часу.

Для результативного управління змінами в закладі освіти застосовується спеціальна технологія, що поєднує низку взаємопов'язаних елементів і забезпечує реалізацію всього процесу трансформацій (рис. 1.3). У центрі цієї технології — чітке розуміння того, які фактори здатні ініціювати зміни як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища.



Рис. 1.3. Упорядкована технологія управління змінами

Примітка. Наведено за [21]

Під час формування технології управління змінами насамперед визначають чинники, що можуть стати поштовхом до перетворень. Від того, які саме фактори викликають потребу в змінах, залежить вибір напрямів, на які адміністрації закладу потрібно звернути особливу увагу. Якщо імпульс до змін походить із зовнішнього середовища — наприклад, оновлення освітніх стандартів, зміна суспільних запитів, поява нових технологій чи конкуренція між закладами освіти — тоді першочергові дії будуть пов'язані з удосконаленням освітніх програм, підвищенням якості послуг, репутаційним управлінням та адаптацією до потреб здобувачів освіти.

Якщо ж ініціаторами змін виступають внутрішні чинники, вони зазвичай поділяються на дві групи. Перша стосується безпосередньо діяльності закладу

— організаційної структури, розподілу функцій, матеріально-технічного забезпечення, ефективності управлінських процесів. Друга охоплює людський фактор: професійний рівень педагогів, мотивацію персоналу, комунікацію в колективі, стиль керівництва.

Саме визначені чинники впливають на те, який елемент системи управління змінами буде найбільш доречним у конкретній ситуації. Вибір технологій і підходів залежить від того, яких цілей прагне досягти заклад, які ресурси має у своєму розпорядженні та які бар'єри можуть виникнути під час упровадження змін.

Під час упровадження змін адміністрація закладу освіти має спиратися на чітко визначену модель, яка найбільш ефективно відповідає характеру трансформацій та особливостям ситуації. Вибір моделі залежить від того, які саме проблеми потребують розв'язання та які види змін є пріоритетними для установи в конкретний момент.

Існуючі підходи до управління змінами доцільно розглядати з кількох точок зору. Передусім це моделі, спрямовані на зміни, що стосуються організації освітнього процесу, управлінських структур та загальної діяльності закладу. Окрему групу становлять моделі, орієнтовані на зміну поведінки, мотивації, компетентностей та взаємодії педагогів і співробітників — адже людський фактор відіграє ключову роль у впровадженні будь-яких нововведень. Третя група моделей пов'язана зі змінами, що визначають позиціонування закладу в конкурентному середовищі: формування іміджу, запровадження інноваційних освітніх послуг, розвиток партнерств та адаптацію до зовнішніх вимог.

Таким чином, ефективність управління змінами в закладі освіти значною мірою залежить від того, наскільки виважено обрано модель, яка найбільш точно відповідає характеру та масштабам очікуваних трансформацій.

При цьому, ефективне управління змінами неможливе без відкритого діалогу з учителями, батьками, учнями, засновником, громадою. Комунікація має бути системною, емоційно нейтральною, зрозумілою та орієнтованою на

підтримку. Керівник повинен уміти пояснювати не лише те, «що» змінюється, а й «навіщо це потрібно» та «які будуть позитивні наслідки». Відсутність пояснень провокує опір, формує чутки і може звести нанівець навіть найкращу реформу.

Управління змінами в школах часто здійснюється на фоні специфічного явища – опору педагогів. Цей опір може бути активним (критика, ухилення від виконання завдань) або пасивним (формальне виконання без внутрішнього прийняття). Причини опору різні: страх невдачі, невпевненість у своїх силах, перевантаження, негативний досвід попередніх реформ, слабка мотивація або недостатня професійна підготовка. Тому принципово важливим є створення атмосфери довіри. Керівник має не лише пропонувати нові рішення, а й створювати умови, за яких педагогічний колектив відчує підтримку та безпеку для експериментів.

Особливості управління змінами в закладах освіти пов'язані також із різноманітністю типів змін. Деякі з них є адаптивними, інші – трансформаційними. Адаптивні зміни передбачають поступове вдосконалення існуючої системи. Це можуть бути оновлення методів викладання, впровадження сучасних інформаційних технологій, модернізація освітнього середовища, оптимізація робочих процесів, перегляд внутрішніх інструкцій і політик. Такі зміни не потребують кардинальної перебудови та зазвичай впроваджуються поступово. Їхня перевага полягає в тому, що вони не провокують значного психологічного напруження і ефективно інтегруються в повсякденну роботу.

Трансформаційні зміни мають зовсім іншу природу. Вони пов'язані з масштабними реформами, які змінюють саму структуру освітньої установи, філософію навчання, навчальні програми або систему управління. Прикладом таких змін є впровадження НУШ, перехід до компетентнісного навчання, цифровізація освітнього процесу, оновлення стандартів або побудова абсолютно нового освітнього середовища. Трансформаційні зміни потребують значних ресурсів, професійної підготовки педагогів, модернізації матеріальної

бази та глибокої зміни управлінської культури. Саме тому їх впровадження завжди супроводжується підвищеним рівнем опору і потребує сильного лідерського супроводу.

Управління змінами в освітніх установах ґрунтується на низці принципів, які забезпечують ефективність і сталість результатів. Першим принципом є гуманістичність. Зміни в освіті завжди спрямовані на людину – учня, вчителя, керівника. Тому вони мають враховувати емоційний комфорт, повагу, розвиток та індивідуальні особливості всіх учасників процесу. Жодне нововведення не може вважатися успішним, якщо воно шкодить людині або знижує якість навчання.

Другим принципом є науковість та обґрунтованість рішень. Зміни повинні базуватися на даних, аналітиці, сучасних підходах до навчання та управління. Реформи, які впроваджуються без аналізу потреб, дослідження ризиків або без врахування реальних можливостей педагогів, не мають шансів на успіх. Перш ніж розпочинати зміну, керівник має проаналізувати її доцільність, можливі наслідки, ресурси та очікувані результати.

Третім принципом є відкритість і прозорість. Важливо, щоб усі учасники освітнього процесу були поінформованими про зміни, їхні цілі, завдання і процедури. Прозорість допомагає уникнути непорозумінь, запобігає чуткам і сприяє спільному прийняттю рішень. Чим зрозумілішими є зміни, тим легше вони сприймаються.

Четвертий принцип – системність. Зміни мають впроваджуватися не фрагментарно, а на основі комплексного підходу. Окремі ініціативи не працюють, якщо вони не інтегровані у стратегію розвитку закладу, не підтримані ресурсами або не узгоджені між собою. Системність вимагає довгострокового планування та послідовності.

П'ятий принцип – участь. Залучення педагогів, батьків, учнів до процесу змін забезпечує їхню ефективність. Участь допомагає врахувати різні точки зору, виявляти проблеми на ранніх етапах і формувати команду однодумців.

Наступним важливим аспектом є роль керівника закладу освіти. Він є центральною фігурою в управлінні змінами, оскільки саме від його компетентності, лідерства та комунікаційної майстерності залежить успіх реформи. Керівник має здатність бачити майбутнє, формувати колективне бачення, надихати педагогів, підтримувати інновації, створювати атмосферу довіри та партнерства.

Крім того, керівник виступає посередником між різними групами впливу – владою, громадою, педагогами, учнями та батьками. Він повинен вміти об'єднувати ці групи, гармонізувати їхні інтереси та забезпечувати конструктивний діалог. Керівник також має бути носієм змін: його власна готовність до навчання, інновацій і лідерства надихає колектив і стає прикладом.

Управління змінами в освіті неможливе без роботи з опором. Педагоги, як і будь-які інші професіонали, можуть відчувати втому, невпевненість, страх перед новими вимогами або сумніви щодо результатів. Тому важливо розуміти природу опору. Він не завжди є проявом небажання працювати: часто це сигнал про потребу в підтримці, додаткових знаннях або більш чіткій інформації. Робота з опором включає професійний діалог, навчання, менторство, створення умов для обміну досвідом. Педагоги повинні бачити, що зміни не є загрозою, а шансом на розвиток.

Особливе місце в управлінні змінами займають сучасні виклики. Освітня реформа НУШ, цифровізація навчання, використання змішаного формату, компетентнісний підхід, збільшення ролі емоційного інтелекту, нові інструменти оцінювання – усе це формує нову реальність, яка потребує адаптивності і відкритості педагогічної спільноти. Цифрові технології змінюють способи навчання, комунікації та управління. Глобальні освітні тенденції ставлять перед школами завдання виховувати гнучкість мислення, творчість, комунікаційні навички та здатність працювати в команді.

Управління змінами в закладах освіти – це не разова подія, а тривалий процес, який охоплює планування, реалізацію, оцінювання та коригування.

Для досягнення результативності зміни повинні бути підтримані педагогами, керівниками, громадою та державою. Вони мають відповідати реальним потребам, бути професійно підготовленими та мати внутрішню логіку розвитку.

Підсумовуючи зазначимо, що зміни в освіті є неминучими, оскільки сама природа освіти – це розвиток. Управління змінами є складним, але необхідним інструментом для удосконалення освітнього середовища, підвищення якості навчання, професійного зростання педагогів і задоволення потреб сучасного суспільства. Тому ефективне управління змінами повинно спиратися на принципи гуманізму, відкритості, системності, науковості та участі, а також на лідерство і професіоналізм керівника. Лише за таких умов школа може стати сучасним, гнучким, інноваційним середовищем, здатним забезпечити успішний розвиток кожного учня.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ТЕРНОПІЛЬСЬКОМУ АКАДЕМІЧНОМУ ЛІЦЕЇ «УКРАЇНСЬКА ГІМНАЗІЯ» ІМ. ІВАНА ФРАНКА

2.1. Діагностика системи управління закладом освіти та її готовності до змін

Сучасна система освіти перебуває у стані безперервної трансформації. Державні стандарти, підходи до управління, моделі взаємодії учасників освітнього процесу та вимоги до якості освітніх послуг постійно оновлюються. У таких умовах особливої важливості набуває діагностика управлінської системи закладу освіти та визначення рівня його готовності до змін. Цей процес дозволяє об'єктивно оцінити реальний стан організаційних механізмів, ефективність ухвалених рішень, а також здатність установи реагувати на зовнішні виклики й внутрішні потреби.

Тернопільський академічний ліцей «Українська гімназія» ім. Івана Франка є прикладом навчального закладу, який поєднує багаторічні традиції з прагненням до інноваційного розвитку. Ліцей має сформовану місію, систему цінностей і стратегічне бачення, що відповідає сучасним освітнім підходам. Заклад демонструє готовність адаптуватися до вимог Нової української школи, застосовувати європейські принципи управління, упроваджувати демократичні механізми взаємодії та підтримувати високий рівень академічної доброчесності.

«Тернопільська Українська гімназія ім. І. Франка у своїй діяльності керується Конституцією України, Законами України Про освіту, Про загальну середню освіту, іншими законодавчими актами України, постановами Верховної Ради України, актами Президента України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства освіти і науки України, інших центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, Статутом гімназії» [17].

«Заклад самостійно приймає рішення і здійснює діяльність у межах своєї компетенції, передбаченої законодавством України та власним Статутом» [17].

Тернопільський академічний ліцей має складну структуру, яка включає базову і профільну освіту, класи різних типів, можливість створення спеціалізованих груп, інклюзивних класів і лабораторій. Заклад працює у відповідності до чинного законодавства, зокрема Законів України «Про освіту» та «Про загальну середню освіту». Це визначає рамки управління, його цілі та функції. Ліцей має чітко сформульовану місію: забезпечення високої якості освіти, формування відповідальної, національно свідомої, духовно зрілої і творчої особистості. У документі окреслено стратегічне бачення – створення конкурентоспроможного освітнього закладу європейського зразка, що спирається на інноваційні технології, різнопрофільне навчання і сучасне освітнє середовище.

Для діагностики готовності закладу до змін важливо оцінити його здатність реалізувати власну місію та візію. Ліцей має чітко окреслені цінності: патріотизм, професіоналізм, духовність, моральність, прагнення до розвитку, партнерство, довіра, відповідальність, творчість і прозорість. Наявність таких цінностей свідчить про сформовану корпоративну культуру, яка є важливою складовою адаптивної управлінської системи. Заклад також декларує принципи діяльності, серед яких демократизм, дитиноцентризм, академічна свобода, рівність прав та відкритість. Це дає змогу говорити про високу управлінську зрілість, яка базується на гуманістичній та особистісно орієнтованій парадигмі освіти.

Невід'ємною частиною оцінки готовності закладу до змін є аналіз організаційної структури. Управління ліцеєм здійснює засновник, уповноважений орган управління, директор і педагогічна рада. Така структура відповідає вимогам чинного законодавства і забезпечує розподіл повноважень між різними рівнями управління. Засновник виконує стратегічні функції, зокрема затвердження статуту, контроль дотримання законодавства та

матеріально-технічне забезпечення. Уповноважений орган управління здійснює контроль за якістю освітнього процесу, фінансовою діяльністю і дотриманням етичних, правових і соціальних норм. Педагогічна рада формує освітню політику на рівні закладу, а директор відповідає за безпосереднє керівництво (рис. 2.1).

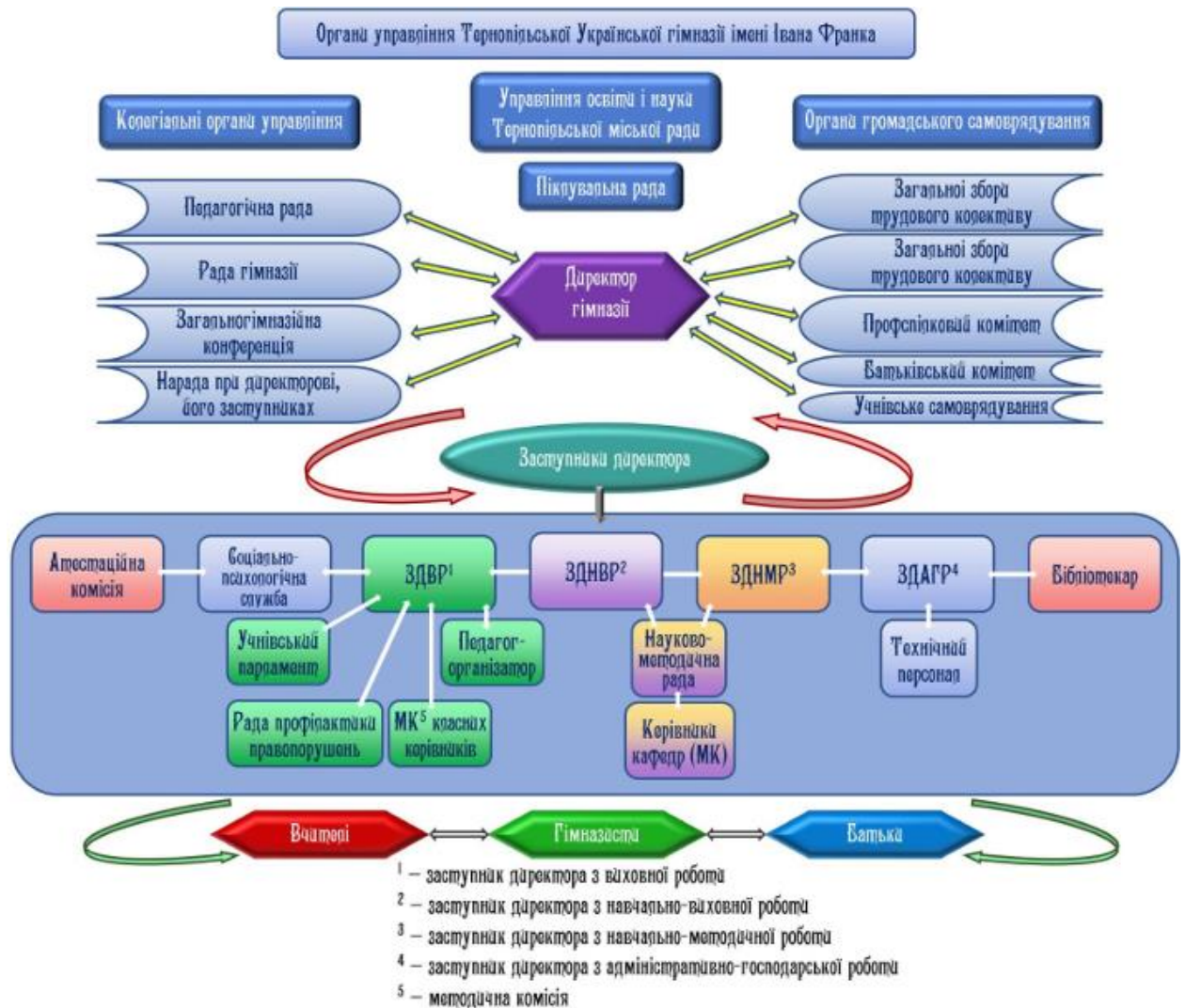


Рис. 2.1. Структура Тернопільського академічного ліцею «Українська гімназія» ім. Івана Франка

Примітка. Наведено за [17]

Така структура свідчить про наявність ієрархічної, але водночас гнучкої управлінської системи. З одного боку, є чітке розмежування повноважень між різними управлінськими рівнями. Варто зазначити і те, що перевагою такої організаційної структури є формалізовані канали комунікації та зрозумілий

механізм прийняття рішень. Це дозволяє забезпечити керованість освітнього процесу, дотримання нормативних вимог і контроль якості навчальної діяльності. В умовах стабільного зовнішнього середовища така структура є достатньо ефективною та прогнозованою.

Водночас сучасні вимоги до управління закладом освіти істотно змінилися. Цифровізація освітнього процесу, упровадження компетентнісного підходу, розвиток інклюзивного середовища та необхідність безперервного професійного розвитку педагогів вимагають від управлінської системи більшої гнучкості та швидкості реагування. У цих умовах традиційна ієрархічна структура часто демонструє обмежену адаптивність.

Таким чином, діагностика ефективності традиційної організаційної структури ліцею дозволяє зробити висновок про її часткову відповідність сучасним вимогам. Вона залишається ефективною для забезпечення стабільного функціонування закладу, проте потребує трансформації з метою підвищення адаптивності, розвитку командної взаємодії та посилення орієнтації на управління змінами.

Таблиця 2.1

Відповідність організаційної структури ліцею сучасним вимогам

Сучасні вимоги	Рівень відповідності	Коментар
Гнучкість управління	Середній	Потребує децентралізації
Інноваційність	Низький	Обмежена проєктна діяльність
Цифрова трансформація	Середній	Залежить від ініціатив керівництва
Участь персоналу	Низький	Обмежені механізми залучення

Примітка. Узагальнено автором

Попри це, ліцей має спортивні об'єкти, лабораторії, навчальні кабінети, комп'ютерні класи та інші приміщення, які забезпечують повноцінну організацію навчання. Стратегія розвитку навчального закладу передбачає оновлення спортивного майданчика, створення STEM-лабораторії, розширення комп'ютерної бази, створення інформаційно-ресурсного центру.

Це свідчить про системний підхід до розвитку освітнього середовища, що є ключовим показником готовності до змін.

В свою чергу управлінська система навчального закладу направлена на створення безпечного середовища. Засновник і уповноважений орган контролюють виконання планів протидії булінгу, забезпечення доступності освіти для дітей з особливими потребами, створення безбар'єрного простору. Це свідчить про відповідальність управління і його здатність діяти в умовах зростання соціальних викликів.

Сьогодні заклад продовжує перехід від знаннєвого до компетентнісного навчання, реалізує впровадження сучасних методів і технологій, забезпечує розвиток профільної та дистанційної освіти, націлений на підвищення якості природничо-математичної підготовки, створення індивідуальних освітніх траєкторій. Ці напрямки відповідають вимогам сучасної освіти і свідчать про системну роботу над оновленням змісту та форм навчання.

Педагогічний колектив є ключовим чинником готовності закладу до змін. В навчальному закладі створено систему безперервного професійного розвитку педагогів, впроваджуються сучасні освітні технології, проводиться використання змішаного навчання, участь у конкурсах та творчих проєктах. Педагоги виступають агентами змін, здатними реалізувати інноваційні підходи, формувати компетентності здобувачів освіти і виконувати роль наставників у сучасному освітньому середовищі.

При цьому важливим критерієм готовності до змін в ліцеї є показник прозорості управління. Ліцей декларує відкритість рішень, доступність інформації, публічність процедур, дотримання етичних норм і довіру між учасниками освітнього процесу. Це створює сприятливий психологічний клімат і формує середовище взаємоповаги, а наявність Стратегії розвитку свідчить про системний підхід до управління. Саме стратегія визначає мету, цілі, цінності, напрями діяльності, конкретні заходи та відповідальних осіб. Це формує основу для послідовної реалізації змін і є важливим елементом управлінської компетентності.

2.2. Оцінка готовності персоналу до подальших організаційних змін

Будь-які трансформації в освітньому закладі потребують попередньої ґрунтовної оцінки рівня готовності ліцею та його педагогічного й адміністративного персоналу до змін. Важливими чинниками, що визначають відкритість працівників до нововведень, є ступінь їх задоволеності поточним станом організації та рівень індивідуального ризику, який вони відчують у разі впровадження змін. При цьому успішність реалізації змін у закладі освіти значною мірою визначається рівнем мотивації педагогічного персоналу. Інакше кажучи, мотивація праці в умовах реформування освіти та цифрової трансформації виконує подвійну функцію: з одного боку, вона стимулює професійну активність педагогів, з іншого – відображає їх психологічну та професійну готовність до змін.

Мотиваційні фактори виконують функцію своєрідного «фільтра», через який педагогічний колектив сприймає управлінські ініціативи. За наявності належної мотивації зміни розглядаються як можливість професійного зростання та самореалізації, тоді як за її відсутності вони сприймаються як загроза стабільності та додаткове навантаження.

При цьому саме внутрішні мотиваційні фактори мають визначальне значення для формування стійкого й усвідомленого ставлення педагогів до змін. Вони пов'язані з особистісними цінностями, професійними установками та внутрішніми потребами педагогічних працівників. До ключових внутрішніх мотивів належать професійний інтерес, прагнення до самореалізації, потреба в розвитку компетентностей, ціннісне прийняття інновацій та ідентифікація себе з місією закладу освіти.

Професійний інтерес виступає базовим внутрішнім мотивом, який спонукає педагогів до освоєння нових методик, технологій і форм організації освітнього процесу. Зацікавленість у власній діяльності сприяє позитивному сприйняттю змін і зменшує психологічний опір нововведенням. Педагоги з високим рівнем професійного інтересу зазвичай сприймають зміни не як

примус, а як інструмент удосконалення власної педагогічної практики (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Внутрішні мотиваційні фактори готовності до змін

Фактор	Прояв у діяльності педагога	Аналітичне значення
Професійний інтерес	Зацікавленість новими методиками, участь у тренінгах	Свідчить про високу відкритість до змін
Самореалізація	Добровільне підвищення кваліфікації	Орієнтація на безперервний розвиток
Ціннісне прийняття змін	Підтримка інноваційних рішень	Глибоке прийняття змін
Інноваційна установка	Ініціативність, експериментування	Активна позиція щодо змін

Примітка. Узагальнено автором

Не менш важливим внутрішнім мотивом є потреба в самореалізації, яка реалізується через участь у програмах безперервного професійного розвитку, освітніх проєктах та інноваційних ініціативах. Для таких педагогів зміни стають середовищем для розкриття власного потенціалу, формування професійної автономії та самоствердження. У цьому контексті впровадження сучасних освітніх технологій сприймається як ресурс для підвищення якості викладання та особистісного зростання.

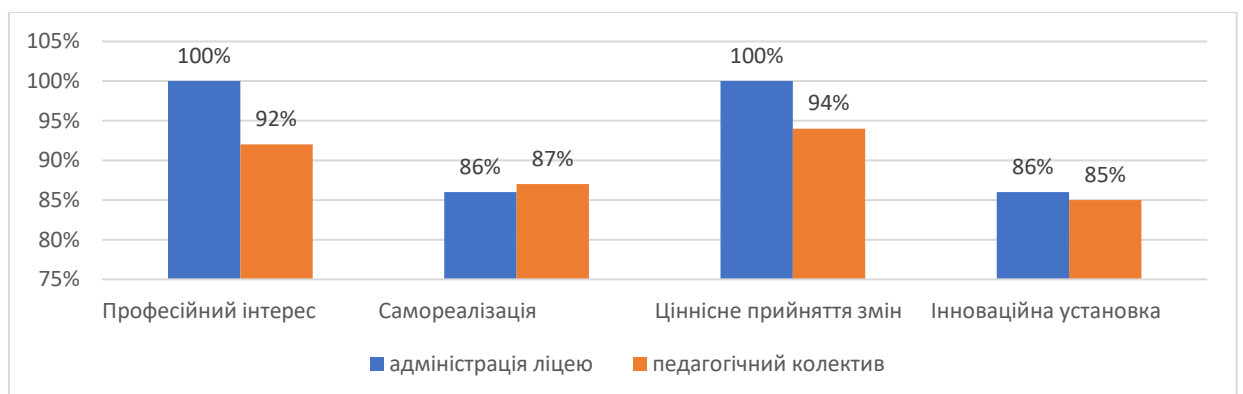


Рис. 2.2. Роль внутрішніх факторів мотивації праці в готовності педагогічного колективу ліцею до змін

Примітка. Сформовано автором

На рисунку 2.2 наведено графічне представлення узагальнених результатів анкетування педагогічного персоналу щодо впливовості факторів внутрішньої та зовнішньої мотивації праці та готовності його до змін.

В свою чергу зовнішні мотиваційні фактори відіграють важливу, хоча й допоміжну роль у сприйнятті змін педагогічним колективом. Вони пов'язані з організаційними умовами праці, системою стимулювання, управлінською підтримкою та соціальним визнанням професійних досягнень педагогів. Зовнішня мотивація не формує глибинного прийняття змін, однак здатна істотно впливати на поведінку педагогів у коротко- та середньостроковій перспективі.

Матеріальне стимулювання є одним із найпоширеніших зовнішніх мотиваційних інструментів. Премії, доплати та інші фінансові заохочення можуть активізувати участь педагогів у процесах змін, особливо на початкових етапах їх упровадження. Проте без поєднання з внутрішніми мотивами матеріальні стимули мають обмежений ефект і не гарантують стійкого прийняття інновацій.

Таблиця 2.3

Зовнішні мотиваційні фактори готовності до змін

Фактор	Управлінський інструмент	Аналітичний ефект
Матеріальне стимулювання	Премії, доплати	Підсилює участь у змінах
Кар'єрне зростання	Атестація, лідерські ролі	Мотивує до навчання
Організаційна підтримка	Оплата курсів, техніка	Знижує опір змінам
Визнання досягнень	Публічне заохочення	Формує позитивне ставлення

Примітка. Узагальнено автором

Кар'єрні можливості та перспективи професійного зростання також виступають значущими зовнішніми мотиваторами. Атестація, можливість обіймати лідерські позиції або брати участь у проєктних командах стимулюють педагогів до підвищення кваліфікації та освоєння нових освітніх технологій. У цьому контексті управління змінами має передбачати створення прозорих і справедливих механізмів кар'єрного просування.

Організаційна підтримка, зокрема забезпечення доступу до навчальних ресурсів, цифрової інфраструктури та методичної допомоги, значною мірою знижує опір змінам. Педагоги більш охоче сприймають нововведення, якщо відчувають підтримку з боку адміністрації та впевненість у власних можливостях опанувати нові вимоги. Важливим елементом зовнішньої мотивації є також визнання досягнень педагогів, яке формує позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

Ефективне управління змінами в педагогічному колективі можливе лише за умови збалансованого поєднання внутрішніх і зовнішніх мотиваційних факторів. Внутрішня мотивація забезпечує глибоке прийняття змін, тоді як зовнішня мотивація виконує функцію каталізатора та підтримки. За відсутності внутрішніх мотивів зовнішні стимули можуть спричинити лише формальну участь у змінах, тоді як без зовнішньої підтримки навіть високий рівень внутрішньої мотивації може знижуватися в умовах перевантаження та стресу.

На рисунку 2.3 наведено графічне представлення узагальнених результатів анкетування педагогічного персоналу щодо впливовості факторів зовнішньої мотивації праці та готовності його до змін.

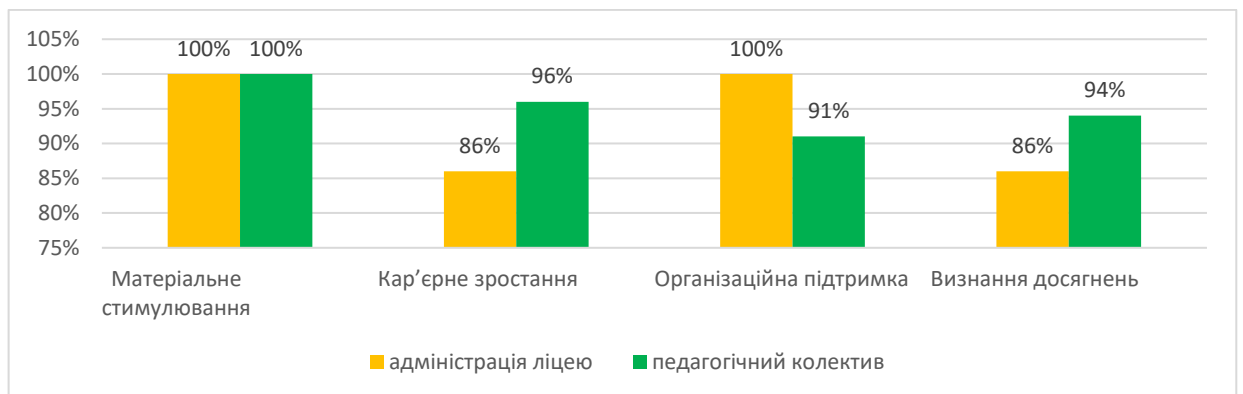


Рис. 2.3. Роль зовнішніх факторів мотивації праці в готовності педагогічного колективу ліцею до змін

Примітка. Сформовано автором

Узагальнюючи результати анкетування педагогічного персоналу щодо рівня мотивації праці та готовності до змін за ключовими напрямками,

пов'язаними з безперервним професійним розвитком і впровадженням сучасних освітніх технологій можемо констатувати, що рівень зовнішньої мотивації педагогів дещо перевищує рівень внутрішньої мотивації, що вказує на суттєвий вплив організаційних, управлінських і стимулюючих чинників на сприйняття змін у педагогічному колективі (рис. 2.4).

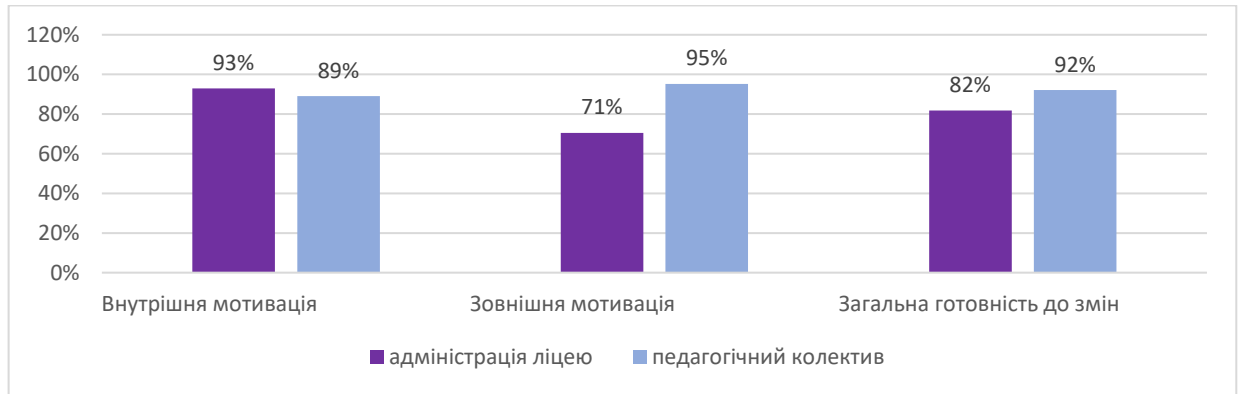


Рис. 2.4. Узагальнені результати анкетування педагогів щодо факторів мотивації праці та готовності педагогічного колективу ліцею до змін

Примітка. Сформовано автором

Переважання зовнішніх мотиваційних факторів означає, що готовність педагогів до змін значною мірою формується під впливом управлінської підтримки, умов праці, системи заохочень, а також організаційних можливостей для професійного розвитку. За таких умов зміни сприймаються педагогами передусім як результат зовнішніх управлінських ініціатив, а не як внутрішньо усвідомлена потреба. Це є характерним для періодів активного реформування освітньої системи, коли інновації запроваджуються у стислі терміни та потребують швидкої адаптації персоналу.

Дещо нижчий рівень внутрішньої мотивації свідчить про те, що не всі педагоги повною мірою інтегрували зміни у власну систему професійних цінностей і переконань. Для частини педагогічного колективу впровадження сучасних освітніх технологій і системи безперервного професійного розвитку може сприйматися як додаткове навантаження або зовнішня вимога, а не як інструмент самореалізації. Це не означає наявності активного опору змінам,

однак вказує на потенційні ризики формального ставлення до інновацій у разі зменшення зовнішніх стимулів.

Водночас варто зазначити, що домінування зовнішньої мотивації має і позитивні аспекти. Насамперед це свідчить про ефективність управлінських рішень адміністрації ліцею, спрямованих на підтримку педагогів у процесі змін. Забезпечення доступу до програм підвищення кваліфікації, створення належних умов для використання цифрових технологій, організаційна та методична допомога формують сприятливе середовище для залучення педагогів до інноваційних процесів. Таким чином, зовнішні мотиваційні чинники виконують стабілізуючу функцію та знижують рівень невизначеності, пов'язаної зі змінами.

Інтегральний показник готовності педагогічного колективу до змін, сформований на основі поєднання внутрішніх і зовнішніх мотиваційних факторів, перебуває на достатньо високому рівні. Це підтверджує наявність у закладі освіти кадрового потенціалу, здатного до участі в процесах модернізації освітньої діяльності. Разом із тим співвідношення мотиваційних чинників свідчить про те, що готовність до змін наразі має переважно керований характер і потребує подальшого зміцнення внутрішньої мотивації педагогів.

З управлінської точки зору отримані результати вказують на необхідність поступового зміщення акцентів із зовнішніх стимулів на формування внутрішніх мотиваційних установок. Це передбачає створення умов для усвідомленого прийняття змін педагогами, розвиток їхньої автономії, залучення до процесів прийняття управлінських рішень та формування культури безперервного професійного розвитку. За таких умов зовнішня мотивація виконуватиме підтримувальну роль, тоді як внутрішня мотивація стане основним рушієм сталих змін.

Аналіз отриманих показників також дозволяє зробити висновок про неоднорідність готовності педагогічного колективу до змін за окремими напрямками. Найвищі значення спостерігаються за показниками, пов'язаними

з підтримкою з боку адміністрації та організаційними умовами впровадження інновацій, що підтверджує ефективність управлінських механізмів. Водночас дещо нижчі показники внутрішньої готовності до участі в інноваційних проєктах можуть бути пов'язані з недостатнім рівнем внутрішньої впевненості педагогів у власних можливостях або з обмеженим досвідом роботи в умовах проєктної діяльності.

Логічним продовженням аналізу мотиваційних чинників та готовності педагогічного колективу до змін є оцінювання того, як працівники сприймають запропоновані механізми реалізації трансформаційних процесів. Очікування персоналу щодо змісту, темпів і наслідків змін безпосередньо впливають на їхню поведінку, рівень залученості та ставлення до процесу оновлення.

З огляду на це першим етапом подальшого дослідження доцільно визначити рівень ризику, пов'язаний із упровадженням організаційних змін у Тернопільському академічному ліцеї «Українська гімназія» імені Івана Франка. Оцінювання ризиків дозволяє поєднати результати дослідження мотивації та готовності персоналу з аналізом можливих управлінських, організаційних і поведінкових загроз.

Для встановлення інтервальних значень показників ризику використано шкалу Харрінгтона, яка забезпечує узгодження якісних оцінок із їх кількісними характеристиками та є універсальним інструментом для аналізу ефективності змін.

Таблиця 2.4

Шкала Харрінгтона

Оцінка	Інтервальні значення	Ефективність змін
Дуже добре	1,00 – 0,80	висока
Добре	0,80 – 0,63	середня
Задовільно	0,63 – 0,37	низька
Погано	0,37-0,20	зміни не доцільні
Дуже погано	0,20 – 0,00	

Примітка. Наведено за [29]

Інтервальні значення показника варіюють у межах від 0 до 1, де 0 відповідає повністю неприйнятному рівню характеристик певного параметра, а 1 — максимально бажаному та відповідному ідеальному значенню.

Відповідно до мети дослідження, для побудови матриці, що відображає ступінь ризику впровадження організаційних змін у ліцеї, доцільно використати три рівні оцінювання за шкалою Харрінгтона. Ці рівні відповідають лінгвістичним характеристикам «високий», «середній» та «низький» ступінь ризику. З урахуванням проведеного експертного аналізу, у якому оцінки варіювали від 0 до 5, інтервальні межі для кожної категорії можуть бути подані таким чином:

- високий ризик — (5 – 3,5),
- середній ризик — (3,5 – 2),
- низький ризик — (2 – 0,00).

Побудована матриця ступеня ризику дає можливість комплексно оцінити потенційні загрози, що можуть супроводжувати процес упровадження змін у Тернопільському академічному ліцеї «Українська гімназія» ім. Івана Франка. Оскільки для аналізу застосовано трирівневу систему оцінювання за шкалою Харрінгтона, це дозволяє інтерпретувати результати не лише кількісно, а й якісно, що є важливим у дослідженні поведінкових аспектів персоналу та управлінських ризиків.

Поєднання результатів експертної оцінки з інтервальними значеннями ризику дозволяє визначити, які саме чинники становлять найбільшу загрозу для успішної реалізації змін у ліцеї. Якщо більшість параметрів потрапляє до зони високого ризику, це сигналізує про недостатню готовність персоналу, низьку довіру до запропонованих змін або обмеженість ресурсів, необхідних для їх упровадження. Якщо ж більшість показників перебуває в межах середнього ризику, це свідчить про наявність певних бар'єрів, які можуть сповільнити процес трансформації, але водночас залишають достатній простір для подальшого вдосконалення шляхом посилення мотиваційних заходів, підвищення кваліфікації персоналу та покращення інформаційного супроводу

змін. Переважання ж низького рівня ризику є позитивним сигналом для керівництва ліцею, адже свідчить про сприятливий організаційний клімат, відкритість педагогічного колективу до нових підходів та високий рівень довіри до адміністрації. У такому випадку впровадження змін може здійснюватися без значних труднощів, із мінімальними затримками та опором з боку працівників.

Аналіз матриці ризиків також дає можливість виділити конкретні напрями, які потребують першочергової уваги. Наприклад, якщо високі значення спостерігаються щодо очікувань працівників або їх суб'єктивної оцінки власного ризику, це може свідчити про потребу в проведенні роз'яснювальної роботи або у формуванні системи підтримки педагогічного персоналу. У випадку, коли підвищений ризик пов'язаний із організаційними чи ресурсними чинниками, важливо переглянути план впровадження змін та забезпечити необхідні умови для їх реалізації.

Спираючись на результати експертного оцінювання, проведеного серед працівників Тернопільського академічного ліцею «Українська гімназія» ім. Івана Франка, нами сформована матриця ступеня ризику запровадження організаційних змін у закладі освіти станом на 2024 рік (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Матриця ступеня ризику запровадження інноваційних організаційних змін в навчальному закладі

Орієнтація на запровадження змін в освітній процес / Орієнтація на консерватизм в освітньому процесі	Низький (менше 2,0)	Середній (2,0–3,5)	Високий (3,5–5,0)
Високий (3,5–5,0)	Фокус на мінімізації зовнішніх загроз; підтримка внутрішніх інновацій.	Масштабування інноваційних проєктів; розвиток взаємодії у освітньому середовищі.	Стратегічний інноваційний розвиток; впровадження нових освітніх підходів.

Орієнтація на запровадження змін в освітній процес / Орієнтація на консерватизм в освітньому процесі	Низький (менше 2,0)	Середній (2,0–3,5)	Високий (3,5–5,0)
Середній (2,0–3,5)	Адаптація та стабілізація ресурсів; пошук внутрішніх резервів розвитку.	Поступове вдосконалення процесів; осучаснення навчального середовища.	Максимізація зовнішніх можливостей; інтеграція партнерських програм.
Низький (менше 2,0)	Комплексна реорганізація; перегляд внутрішніх механізмів управління.	Розвиток внутрішнього потенціалу; інвестиції у персонал та інфраструктуру.	Залучення зовнішніх ресурсів; використання позитивних зовнішніх факторів.

Примітка. Узагальнено за [4; 7]

Отримані результати опитувань свідчать, що Тернопільський академічний ліцей «Українська гімназія» ім. Івана Франка має сприятливі умови для успішного впровадження організаційних змін. Аналіз отриманих відповідей окремо за групами респондентів дозволив оцінити рівень готовності як управлінського персоналу, так і педагогічного колективу. Так, у групі адміністрації, яке налічує 7 осіб (директор та заступники), усі респонденти надали повністю позитивні відповіді за всіма пунктами опитувальника. Це дозволило кожному з них отримати максимальну суму — 70 балів. Такий результат свідчить про високу згуртованість управлінської команди, спільне розуміння необхідності змін та повну готовність підтримувати трансформаційні процеси в ліцеї.

Серед педагогічного колективу, який охоплює 63 особи, результати також загалом є позитивними, хоча й дещо варіативнішими. З 63 працівників цієї групи 33 педагога надали переважно позитивні відповіді, що дозволило їм набрати по 60 балів. Це свідчить про їхню високу мотивацію та підтримку запланованих змін. Решта учителів надали відповіді, результат яких

знаходиться в межах 40-55 балів, обравши відповідь «в деякій мірі» на запитання, що стосувалося вирішення проблем у минулих змінах.

Варто зазначити, що нижчі оцінки окремих педагогів не свідчать про опір змінам. Частина з них працює в ліцеї відносно недавно й могла не брати участі у попередніх процесах змін або не мати достатньої інформації про них. Тому їхні відповіді не варто розглядати як негативний сигнал щодо впровадження майбутніх змін.

Узагальнюючи результати оцінки, можна стверджувати, що як керівництво, так і більшість педагогів демонструють високу готовність до участі у трансформаціях. Це створює сприятливе підґрунтя для подальшої реалізації стратегічних змін, спрямованих на удосконалення освітнього процесу, модернізацію навчального середовища та підвищення якості освіти.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

3.1. Удосконалення інструментарію управління змінами в навчальному закладі

Розвиток сучасного освітнього простору та ринкових відносин, які впливають і на сферу освіти, зумовлює потребу у впровадженні дієвих підходів до організації змін у закладі. Однією з ключових передумов успішних трансформацій є належне ресурсне забезпечення їх реалізації.

Досягнення цілей та виконання завдань, пов'язаних із упровадженням змін у ліцеї, можливе за умови раціонального використання ресурсів, зокрема:

- ефективного управління наявними фінансовими можливостями;
- оптимального використання матеріально-технічної бази закладу;
- застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій;
- підвищення професійної компетентності педагогічних і адміністративних працівників.

Планування ресурсного забезпечення відіграє ключову роль у процесі змін. Воно передбачає проведення комплексу розрахунків, що дозволяють визначити потреби ліцею щодо кожного виду ресурсів. Традиційно такі розрахунки здійснюються окремо за напрямками, однак їх узгодженість є обов'язковою умовою результативності змін.

Основною метою визначення ресурсного забезпечення є досягнення збалансованості між планованими змінами та можливостями закладу. Ресурсне обґрунтування має сприяти реалізації стратегічних завдань розвитку ліцею та забезпечувати належну якість упроваджуваних трансформацій.

Під час планування ресурсів для здійснення змін формуються передумови досягнення цільових показників діяльності закладу. Рівень технологічного оснащення, доступність сучасних навчальних матеріалів,

компетентність персоналу, а також достатність фінансових ресурсів значною мірою визначають успішність упроваджених нововведень і конкурентоспроможність навчального закладу в освітньому середовищі.

Оскільки окремі плани за різними видами ресурсів не утворюють цілісної системи, ефективне ресурсне забезпечення можливе лише за умови тісної взаємодії всіх елементів планування. Такий підхід забезпечує комплексність, що є ключовим принципом організації змін у будь-якій установі, зокрема й у Тернопільському академічному ліцеї «Українська гімназія» ім. Івана Франка.

Формування результативної системи планування ресурсного забезпечення змін у ліцеї передбачає вирішення таких завдань:

- визначення структури ресурсної бази та виокремлення основних підсистем, що забезпечують проведення змін;
- встановлення вимог до забезпечення змін за кожним видом ресурсів;
- формування функціональної структури ресурсного планування;
- виокремлення основних етапів і розроблення механізмів реалізації ресурсного забезпечення;
- забезпечення ефективної інформаційної взаємодії між підсистемами.

Принцип комплексності передбачає необхідність урахування всіх зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на параметри ресурсів і можливості закладу. Це забезпечує узгодженість планування і дозволяє реалізувати системний підхід до впровадження змін.

Умовно функціональну структуру ресурсного забезпечення змін у ліцеї можна поділити на три блоки.

Перший блок охоплює підсистеми, пов'язані з формуванням основних ресурсних балансів:

- планування кадрового забезпечення й оплати праці;
- розрахунок потреб у навчально-методичному й матеріально-технічному оснащенні;

- визначення фінансових ресурсів та їх розподілу.

Другий блок стосується інноваційно-інвестиційного забезпечення змін. До нього належать напрями розвитку матеріально-технічної бази, модернізація освітнього середовища, впровадження інноваційних проєктів та технологій.

Третій блок охоплює аналітичну підсистему, яка забезпечує оцінювання ефективності запланованих змін, аналіз відповідності ресурсного забезпечення стратегічним цілям та коригування планових показників за результатами оцінювання.

Взаємодія зазначених підсистем забезпечує формування цілісної системи ресурсного забезпечення змін у Тернопільському академічному ліцеї «Українська гімназія» ім. Івана Франка, що дозволяє ефективно планувати та реалізовувати трансформаційні процеси (рис. 3.1). Кожна підсистема ресурсного забезпечення процесу змін у Тернопільському академічному ліцеї «Українська гімназія» ім. Івана Франка має свої особливості, пов'язані зі специфікою використання фінансових, матеріально-технічних, кадрових та інформаційних ресурсів. Попри це, можна визначити кілька узагальнених етапів, що є спільними для всього процесу ресурсного планування незалежно від виду ресурсів.

Перший етап передбачає проведення початкових розрахунків ресурсного балансу. На цьому етапі визначаються наявні ресурси ліцею та потреби, що формуються відповідно до запланованих змін. Розрахунки здійснюють на основі загального плану розвитку, без урахування спеціальних коригувальних заходів, спрямованих на оптимізацію ресурсів.

Другий етап включає деталізовані розрахунки з урахуванням можливостей більш ефективного використання ресурсів, вивільнення резервів та оптимізації процесів. Це може стосуватися перерозподілу навчального навантаження, удосконалення організації освітнього процесу, раціональнішого використання матеріально-технічної бази тощо.



Рис. 3.1. Склад і укрупнена схема інформаційної взаємодії основних елементів ресурсного забезпечення проведення змін

Примітка. Адаптовано за [3]

Третій етап – формування підсумкового балансу ресурсів з урахуванням повного комплексу запланованих змін, включаючи масштабні проекти розвитку, модернізацію навчального середовища та інші ресурсоємні заходи. На цьому етапі ухвалюється рішення щодо достатності ресурсів для реалізації змін у визначені терміни.

Після формування узгодженого плану ресурсного забезпечення четвертий етап передбачає економічну та організаційну оцінку запропонованих змін. Оцінюється їх доцільність, відповідність можливостям закладу та ефективність використання ресурсів. На основі отриманих результатів можуть бути скориговані окремі показники плану розвитку або окремі параметри змін.

Складними є інформаційні зв'язки у процесі ресурсного обґрунтування змін, особливо щодо матеріально-технічного забезпечення. З одного боку, масштаби та зміст запланованих змін визначають потребу ліцею в обладнанні, навчальних матеріалах, цифрових інструментах. З іншого боку, реальні можливості забезпечити ці потреби впливають на обсяг і темпи впровадження змін. Якщо ресурсів бракує, переглядаються терміни або формат упровадження окремих заходів.

Упровадження масштабних змін може вимагати оновлення або розширення матеріально-технічної бази закладу – модернізації класів, збільшення кількості технічних засобів, впровадження нових освітніх технологій тощо. Це, у свою чергу, впливає на фінансовий план та ресурсну політику ліцею.

Економічний аспект також відіграє важливу роль. Витрати на оновлення технічних ресурсів і забезпечення освітнього процесу враховуються під час оцінювання ефективності змін. У разі потреби план може бути скоригований відповідно до фінансових можливостей закладу.

У сучасних умовах ускладнюються і взаємозв'язки між плануванням кадрових ресурсів та іншими елементами тактичного плану розвитку ліцею. На кадровий потенціал дедалі більше впливають зовнішні чинники – зокрема ситуація на ринку праці, вимоги до кваліфікації педагогів, конкуренція між закладами освіти за висококваліфікованих фахівців. Це потребує особливо виважених рішень щодо формування педагогічного колективу, розподілу навантаження, системи мотивації та професійного розвитку персоналу.

З одного боку, ринок праці, впливаючи на обсяг, структуру та характер руху робочої сили, визначає потенційні можливості кадрового забезпечення ліцею – можливість залучати педагогів і працівників потрібних спеціальностей та рівня кваліфікації. З іншого боку, регулюючи вартість робочої сили та формуючи рівень витрат на оплату праці, ринок праці опосередковано впливає на реальні кадрові можливості закладу освіти.

Планування праці є ваговою складовою тактичного розвитку ліцею, оскільки воно визначає кількісний і якісний склад персоналу, а також впливає на можливість впровадження змін у його діяльності. З одного боку, масштаб і характер змін прямо чи опосередковано (через нормативи та вимоги до педагогічного навантаження) формують поточну і перспективну потребу ліцею у педагогах конкретних спеціальностей. З іншого боку, реальна наявність фахівців на ринку праці обмежує або розширює можливості впровадження цих змін. Якщо, наприклад, бракує висококваліфікованих учителів окремих предметів, адміністрації доцільно коригувати заплановані нововведення відповідно до реальних кадрових ресурсів.



Рис. 3.2. Схема обґрунтування змін наявними трудовими ресурсами

Примітка. Адаптовано за [4]

Важливою умовою успішного розвитку ліцею є також належне інформаційно-комунікаційне забезпечення. Спираючись виключно на традиційні підходи та досвід роботи в штатних умовах, заклад освіти може забезпечити лише базовий супровід управлінських рішень, але це не гарантує максимального ефекту від модернізації. У процесі оновлення освітніх програм, удосконалення внутрішньої структури чи впровадження цифрових технологій виникають нові інформаційні потоки, які потребують належної підтримки для ефективного управління змінами.

Одним із найбільш опрацьованих підходів є використання принципів управління інформаційними проектами. У цьому разі інформаційне забезпечення змін може вибудовуватися на основі спеціального проєкту, що охоплює моделювання та оцінку ефективності впроваджуваних перетворень. Витрати на цифрові ресурси, навчання педагогів та удосконалення інформаційної інфраструктури є виправданими лише тоді, коли очікувані результати перевищують витрати з урахуванням строку їх окупності. На відміну від інших ресурсів, витрати на інформаційне забезпечення розподіляються рівномірно на період його фактичного використання – до наступного етапу модернізації. Якщо довгострокових планів розвитку немає, доцільно орієнтуватися на період 12–36 місяців.

Таким чином, ресурсне забезпечення процесу змін у ліцеї можливе лише за умови узгодженості всіх розрахунків і планів, що формуються під час розроблення програми розвитку закладу. Усі елементи цієї системи мають бути об'єднані в єдину логічно структуровану модель.

Така система повинна:

а) враховувати всі внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на формування необхідної ресурсної бази;

б) забезпечувати взаємозв'язок між підсистемами, які прямо або опосередковано визначають умови впровадження змін;

в) орієнтувати планування на потреби учнів, педагогів та інших учасників освітнього процесу, а також на можливості зовнішніх постачальників ресурсів;

г) бути інтегрованою у загальну систему управління навчальним закладом.

Лише за таких умов можна повною мірою реалізувати системний підхід до ресурсного забезпечення розвитку та модернізації ліцею.

3.2. Впровадження SMART-технологій як сучасного інструменту управління змінами

Сучасна система освіти розвивається в умовах глибоких трансформацій, зумовлених стрімким розвитком цифрових технологій та переходом суспільства до нової технологічної парадигми. Інформаційні технології, що визначали освітні процеси наприкінці ХХ століття, поступово поступаються місцем смарт-технологіям, які формують принципово нову модель навчання, викладання та управління освітніми системами. Цей процес отримав узагальнену назву цифровізації освіти та сьогодні розглядається як один із ключових чинників підвищення її якості й конкурентоспроможності.

Однією з провідних тенденцій цифровізації освіти є перехід від репродуктивної моделі навчання до креативної, діяльнісної та студентоцентрованої. У матеріалах дослідження наголошується, що впровадження смарт-технологій дозволяє відійти від простої передачі знань і перейти до формування компетентностей, критичного мислення та навичок самостійного здобуття інформації. Таким чином, цифровізація змінює не лише інструментарій освітнього процесу, а й його філософію, орієнтуючи освіту на активну роль здобувача.

Наступною важливою тенденцією є формування смарт-освітнього середовища. Сучасний освітній простір уже не обмежується аудиторією чи

навчальним закладом. Завдяки мобільним пристроям, бездротовим мережам і доступу до цифрових ресурсів навчання стає безперервним і всеохоплюючим. Це зумовило появу смарт-аудиторій, у яких поєдналися апаратні засоби, програмне забезпечення та цифрові ресурси, інтегровані в єдину інформаційну екосистему. При цьому особливе місце серед тенденцій цифровізації почало займати використання інтерактивних технологій навчання. Зокрема, інтерактивні дошки SMART Board розглядаються як ключовий елемент смарт-аудиторії, що забезпечує наочність, інтерактивність і мультимедійність освітнього процесу. Їх застосування сприяє підвищенню мотивації учнів, активізації пізнавальної діяльності та розширенню дидактичних можливостей вчителя. Водночас важливо, що ці технології не є самоціллю, а виступають інструментом реалізації нових педагогічних підходів. Наведені трансформаційні процеси змінили роль вчителя, який поступово переходить від функції транслятора знань до ролі фасилітатора, модератора та менеджера навчального процесу.

SMART-технології виступають не лише як педагогічні інновації, а як ефективний інструмент управління змінами, що дозволяє структурувати дії адміністрації, підвищити залученість педагогічного колективу та мінімізувати ризики опору змінам.

Алгоритм управління змінами доцільно розглядати як послідовну систему етапів і управлінських дій, реалізація яких у Тернопільському академічному ліцеї «Українська гімназія» ім. Івана Франка може здійснюватися із використанням SMART-технологій. Відсутність чітко визначеного алгоритму та цифрових інструментів його реалізації унеможливорює ефективне впровадження змін і може надавати деструктивного характеру управлінським процесам у закладі освіти (табл. 3.1).

Результати дослідження, проведеного серед педагогів закладів загальної середньої освіти м. Тернополя, свідчать, що 53% респондентів вважають визначальним чинником ефективності змін саме алгоритм управління, тоді як

матеріальні ресурси та кадровий потенціал мають другорядне значення [17]. Це підтверджує доцільність упровадження SMART-технологій як засобу цифрової підтримки управлінських рішень у ліцеї.

Таблиця 3.1

Взаємозв'язок SMART-технологій та етапів управління змінами в ліцеї

Етап управління змінами	SMART-технології	Управлінське призначення в ліцеї
Підготовка до змін	SMART-цілі, цифрові опитування, аналітичні онлайн-інструменти	Аналіз поточного стану освітнього середовища, формування обґрунтованих цілей змін
Залучення педагогічного колективу	Платформи внутрішньої комунікації, цифрові презентації, SMART-планування	Формування колективного бачення змін, підвищення мотивації та готовності педагогів
Організація впровадження змін	Цифрові дорожні карти, SMART-індикатори, онлайн-моніторинг	Координація дій, контроль виконання рішень, управління ризиками
Корекція змін	Аналітика освітніх даних, цифрове моделювання, електронний зворотний зв'язок	Своєчасне коригування управлінських рішень і освітніх процесів
Закріплення змін	Цифрові звіти, KPI, SMART-оцінювання результатів	Інституціоналізація змін, формування історії успішних управлінських практик

Примітка. Складено автором

У практиці Тернопільського академічного ліцею SMART-технології можуть бути використані для:

- цифрового аналізу поточного стану освітнього середовища;
- формування чітко структурованих SMART-цілей змін;
- моніторингу залученості педагогічного колективу;
- відстеження рівня прийняття змін та виявлення проявів опору.

При цьому ключовим завданням управління змінами є формування колективного бачення та розвиток організаційної культури, що забезпечується через ефективні двосторонні комунікації між адміністрацією, педагогами та

іншими учасниками освітнього процесу. SMART-технології дозволяють цифровізувати ці комунікації, забезпечуючи регулярний зворотний зв'язок, прозорість рішень і доступність управлінської інформації.

Особливу роль у впровадженні змін відіграє етап корекції, на який, за результатами опитування, звернули увагу 29% педагогів. SMART-технології дають змогу здійснювати як віртуальне моделювання змін, так і їхнє поетапне апробування з подальшим коригуванням управлінських дій на основі отриманих даних. Для академічного ліцею це означає можливість гнучко адаптувати цифрові та організаційні нововведення до реальних потреб педагогів і здобувачів освіти.

Алгоритм управління змінами повинен передбачати етапи з підготовки, залучення, організації впровадження, корекції та закріплення змін. Він може бути ефективно реалізований у Тернопільському академічному ліцеї саме через призму SMART-технологій. Вони забезпечують чітку декомпозицію управлінських дій, можливість адаптації етапів алгоритму до конкретних умов функціонування ліцею та орієнтацію на досягнення вимірюваних результатів.

Таким чином, впровадження SMART-технологій як сучасного інструменту управління змінами у Тернопільському академічному ліцеї «Українська гімназія» ім. Івана Франка створить передумови для підвищення ефективності управлінських рішень, розвитку цифрової організаційної культури та забезпечення сталого розвитку закладу освіти в умовах постійних трансформацій.

Проте зазначимо, що впровадження смарт-технологій, формування смарт-середовища та трансформація педагогічних підходів неминуче потребують ефективного управління змінами, знову ж таки використовуючи вже управлінські SMART-технології і підходи. Тобто, цифровізація управління змінами передбачає використання цифрових інструментів для планування, координації, моніторингу та оцінювання трансформаційних процесів в освітніх організаціях. Тобто, SMART-технології вже сьогодні

розглядаються як комплекс інноваційних цифрових, аналітичних та автоматизованих рішень, що забезпечують підвищення ефективності планування, реалізації та контролю змін.

У теорії менеджменту SMART-технології трактуються як інструментарій, що поєднує принципи цифровізації, автоматизації, аналітики даних та інтегрованих інформаційних систем. Їх використання дозволяє перейти від інтуїтивного управління змінами до науково обґрунтованого, data-driven підходу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Компоненти SMART-технологій у системі управління змінами

Компонент	Характеристика	Управлінська функція
S – Specific	Чітке визначення цілей змін	Планування
M – Measurable	Кількісні показники ефективності	Контроль
A – Achievable	Реалістичність ресурсів	Організація
R – Relevant	Відповідність стратегії	Координація
T – Time-bound	Часові межі	Моніторинг

Примітка. Наведено за [24]

Цифрова трансформація управління змінами передбачає інтеграцію SMART-технологій у всі етапи управління змінами: від ініціації до оцінки результатів. Використання цифрових платформ, аналітичних панелей та систем автоматизованого контролю дозволяє забезпечити прозорість і керованість процесів змін (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

SMART-інструменти на етапах управління змінами

Етап змін	SMART-інструмент	Функція	Очікуваний ефект
Ініціація	Аналітичні платформи	Діагностика	Обґрунтованість рішень
Планування	SMART-KPI	Планування	Прозорість цілей
Реалізація	Project-management tools	Контроль	Своєчасність
Оцінка	Dashboards	Аналіз	Корекція змін

Примітка. Систематизовано автором

Використання SMART-технологій у Тернопільській Українській гімназії ім. І. Франка доцільно розглядати як прикладний інструмент удосконалення управління змінами, спрямований на підвищення керованості освітніх процесів, прозорості управлінських рішень та адаптивності закладу до викликів сучасного освітнього середовища.

Аналіз поточного стану управління змінами в гімназії, проведений у попередньому розділі свідчить, що впровадження SMART-технологій має здійснюватися за кількома ключовими напрямками: стратегічне планування, кадрове управління, цифрова аналітика та моніторинг результатів змін (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

SMART-напрями вдосконалення управління змінами в гімназії

Напрямок	Проблема	SMART-рішення	Очікуваний результат
Стратегічний	Нечіткість цілей змін	SMART-цілі та KPI	Прозоре планування
Кадровий	Опір змінам	SMART-індикатори розвитку	Залученість персоналу
Цифровий	Фрагментарні дані	Аналітичні dashboards	Data-driven рішення
Контроль	Складність оцінювання	Автоматизований моніторинг	Своєчасна корекція

Примітка. Систематизовано автором

Практичне впровадження SMART-технологій у системі управління змінами гімназії повинно передбачати поетапну реалізацію комплексу організаційних, цифрових та кадрових заходів, спрямованих на досягнення вимірюваних результатів розвитку закладу. При цьому важливо, щоб здійснюваний SMART-проект управління змінами базувався на чіткому визначенні цілей, індикаторів результативності, відповідальних осіб та часових меж реалізації (табл. 3.5).

Реалізація запропонованих SMART-технологій дозволить забезпечити системність управління змінами, зменшити рівень опору нововведенням та

підвищити ефективність управлінських рішень у Тернопільській Українській гімназії ім. І. Франка.

Таблиця 3.5

SMART-проект управління змінами в гімназії

Ціль	SMART-індикатор	Заходи	Відповідальні	Термін
Підвищення якості управління	$\geq 80\%$ виконання KPI	Аналітика, навчання	Адміністрація	1 рік
Залучення педагогів	$\geq 70\%$ участі	SMART-мотивація	Методради	1 рік
Прозорість рішень	Регулярні звіти	Dashboards	Дирекція	Постійно

Примітка. Розроблено самостійно

На нашу думку необхідною умовою забезпечення сталості змін, обґрунтованості управлінських рішень та досягнення стратегічних цілей розвитку закладу освіти є оцінка ефективності впровадження SMART-технологій у системі управління змінами Тернопільської Української гімназії ім. І. Франка. При цьому сама методика оцінювання повинна ґрунтуватися на принципах системності, вимірюваності та орієнтації на результат. Основу оцінки повинно становити поєднання кількісних та якісних показників, що відображають рівень досягнення SMART-цілей управління змінами (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Результати впровадження SMART-технологій (до / після)

Сфера	До впровадження	Після впровадження	Ефект
Планування	Інтуїтивне	SMART-планування	Підвищення точності
Контроль	Епізодичний	Системний	Своєчасна корекція
Кадрове управління	Реактивне	Проактивне	Залученість персоналу

Примітка. Розроблено самостійно

За таких умов об'єктом оцінки стануть результати впровадження SMART-технологій у Тернопільській Українській гімназії ім. І. Франка, що передбачатиме аналіз змін у кадровій, організаційній та цифровій сферах управління.

Таким чином, тенденції цифровізації управління в освіті не лише змінюють зміст і форму навчального процесу, а й висувають нові вимоги до управлінських практик. Цифровізація управління змінами стає логічним продовженням цифрової трансформації освіти, забезпечуючи її цілісність, послідовність та стійкість. Саме поєднання інноваційних освітніх технологій із сучасними підходами до управління дозволяє сформувати адаптивну, ефективну та конкурентоспроможну систему освіти, здатну відповідати викликам цифрової епохи.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження особливостей управління змінами в закладі освіти дало змогу сформуванню низку важливих узагальнень.

По-перше, ефективне управління змінами є визначальним чинником успішного функціонування будь-якої сучасної освітньої установи. Ігнорування потреби в трансформаціях або несистемний підхід до їх реалізації призводить до уповільнення розвитку, втрати конкурентоспроможності та зменшення якості освітніх послуг. Стрімкі суспільні та економічні зміни вимагають від ліцею пошуку нових моделей організації роботи, сучасних методів управління та стратегій адаптації.

По-друге, в умовах нестабільності, спричиненої пандемією, цифровою трансформацією чи змінами в законодавстві, жоден навчальний заклад не може гарантувати собі повної стабільності. Саме здатність швидко реагувати на виклики та коригувати внутрішні процеси відповідно до зовнішніх змін визначає стійкість і життєздатність організації.

Зміни в організації освіти охоплюють різні сфери – цілі, структуру, розподіл функцій, педагогічні технології та кадровий потенціал. Усі ці складові взаємопов'язані, тому впровадження змін в одній з них зумовлює необхідність коригування інших. Зміни в освітніх технологіях ведуть до необхідності підготовки педагогів, оновлення матеріально-технічної бази, зміни методів оцінювання тощо. Зміни, що стосуються персоналу, включають розвиток професійних компетентностей, удосконалення комунікацій, мотиваційних механізмів та лідерських практик.

Проведена діагностика системи управління змінами в ліцеї дала змогу визначити його сильні та слабкі сторони. Заклад демонструє безперервний розвиток, впроваджує інновації та реагує на виклики сучасної освіти. Разом з тим виявлено, що деякі зміни впроваджуються фрагментарно, переважно за рішенням адміністрації, що не завжди забезпечує їх системність та узгодженість. Для закладу важливо застосовувати комплексний підхід до

управління змінами, ґрунтований на сучасних теоріях, методиках і технологіях освітнього менеджменту.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення управління змінами в Тернопільському академічному ліцеї «Українська гімназія» ім. Івана Франка є формування цілісної системи ресурсного забезпечення трансформаційних процесів. Ефективність змін у ліцеї значною мірою залежить від узгодженості фінансових, матеріально-технічних, кадрових та інформаційних ресурсів із запланованими стратегічними цілями розвитку закладу. Раціональне ресурсне планування дозволяє забезпечити реалістичність управлінських рішень, уникнути перевантаження колективу та створити умови для стабільного впровадження освітніх і організаційних нововведень.

Окремим напрямом удосконалення управління змінами в Тернопільському академічному ліцеї є розвиток кадрового потенціалу та формування сприятливого організаційного мікроклімату. Успішність змін значною мірою визначається рівнем готовності педагогів до інноваційної діяльності, їх професійною компетентністю та мотивацією. У цьому контексті доцільним є впровадження механізмів постійного професійного розвитку, системи мотивації та ефективної двосторонньої комунікації між адміністрацією і педагогічним колективом, що сприятиме формуванню спільного бачення змін і зниженню рівня опору нововведенням.

Суттєвим напрямом удосконалення управління змінами в ліцеї виступає інтеграція SMART-технологій у всі етапи управлінського циклу. Використання SMART-цілей, чітко визначених індикаторів результативності та цифрових інструментів контролю дозволяє підвищити прозорість управлінських процесів, забезпечити системний моніторинг реалізації змін і орієнтувати діяльність ліцею на досягнення вимірюваних результатів. SMART-технології сприяють підвищенню керованості трансформаційних процесів і узгодженості поточних управлінських рішень зі Стратегією розвитку закладу.

Крім того, зростання обсягів інформаційних потоків, пов'язаних із цифровізацією освітнього процесу, потребує використання сучасних цифрових платформ для внутрішньої комунікації, зворотного зв'язку та координації дій між усіма учасниками освітнього процесу. Налагоджена інформаційна взаємодія сприятиме підвищенню довіри до управлінських рішень і забезпечує сталість упроваджених змін.

Таким чином, удосконалення управління змінами в Тернопільському академічному ліцеї «Українська гімназія» ім. Івана Франка доцільно розглядати як комплексний процес, що поєднує ресурсне планування, цифрову аналітику, розвиток кадрового потенціалу та впровадження SMART-технологій. Реалізація зазначених напрямів створить передумови для підвищення ефективності управлінських рішень, адаптивності ліцею до зовнішніх викликів і забезпечення його сталого розвитку в умовах цифрової трансформації освіти.

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. Балан В. Методичне забезпечення оцінювання готовності підприємства до стратегічних змін на основі нечітких даних. Сталий розвиток економіки. 2024. №1 (48). С. 321-330. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-44>
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>
4. Боднар О. С., Горішна О. М. Функції управління закладом загальної середньої освіти в умовах змін. Імідж сучасного педагога. 6 (201), 2022. 510 с. URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-6\(201\)-5-10](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-6(201)-5-10).
5. Власенко Т.А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. Проблеми економіки. 2019. №3 (41). С. 84-90. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-3_0-pages-84_90.pdf
6. Гарафонова О. І. Організаційна культура як елемент забезпечення стійкості функціонування механізму здійснення змін на підприємстві. Науковий вісник Полісся. 2015. № 2. С. 95-100. URL: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/51629/>
7. Горішна О. (2022). Model of change management in an institution of
Горішна О. Трансформація концепції управління змінами у практиці врядування в закладах освіти: колективна монографія «Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації

- освітньої галузі» / за загальною редакцією В. П. Кравця, Г. М. Мешко. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
8. Гринько Т., Сайгак Є., Юдіна О., Корнеев М. Удосконалення моделі управління змінами на підприємствах готельної індустрії. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. № 3 (56). Р. 423-438. URL:<https://doi.org/10.55643/fcaptr.3.56.2024.4418>
 9. Грінченко Р.В. Класифікація змін у діяльності підприємств. *Економіка і*
 10. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (Донецьке відділення). 2014. 395 с. С. 253-309. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_860_89968486.pdf
 11. Жорова І. Я. Принципи та специфіка алгоритму управління змінами в освітньому процесі загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2023. №4(211). С. 5-12. URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-4\(211\)-5-12](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-4(211)-5-12)
 12. Запухляк І.Б. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 23. 2018. С. 204-209.
 13. Заседателева Я. О. Управління змінами в контексті інноваційного розвитку. *Сучасні проблеми науки: тези доповідей XXIV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*. Київ: НАУ. 2024. С. 112-114. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/63139>
 14. Захарчук Н., Гавловська Н., Рудніченко Є. Управління змінами: стратегічний вимір. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2024. №334(5), 452-456. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-68>
 15. Климчук А.О. Управління змінами в умовах воєнного часу: вибір моделей та підходів. *Development Service Industry Management*. 2025. №1. С. 246–251. URL: <https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9> (34).

16. Лепейко Т. І., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. *Агросвіт*. Київ. 2024. № 13. С. 4-13. URL: [https://doi: 10.32702/2306-6792.2024.13.4](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.4)
17. Офіційний сайт Тернопільського академічного ліцею «Українська гімназія» ім. Івана Франка URL: <https://www.gimnasium.te.ua/>
18. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк: Вежа-Друк. 2018. 352 с.
19. Семенець-Орлова І. А. Державне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади. Монографія. Київ: ЮСТОН, 2018. 420 с. URL: <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/38242>.
20. Сочинська-Сибірцева І. М. Поведінкові аспекти управлінських рішень. Наука, освіта, суспільство: реалії, виклики, перспективи: зб. матеріалів конференції. Вінниця : ТОВ «ТВОРИ», 2019. Т 1. 224 с. 2019. С. 146-149.
21. Тарасенко Д. Інформаційне забезпечення управління: аналітичний інструментарій і технології. *Вісник Книжкової палати*. 2025. № 3. С. 39-45. URL: DOI: 10.36273/2076-9555.2025.3(344).
22. Тарасюк О. В. Концептуальні засади гнучкого управління змінами в діяльності сучасних організацій. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. Вип. 2 (108), С. 51-56. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-51-56](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-51-56)
23. Тарасюк О. В. Управління організаційними змінами: процесний та інтегративний підходи. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2024. №3 (59). С. 44-49. URL: [https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3\(59\)-44-49](https://doi.org/10.26642/pbo-2024-3(59)-44-49)
24. Тарасюк О.В. Вплив змін на організацію. Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу», 14 лист. 2024 р. Харків. нац. автомобільно-

- дорожн. унт. Харків: ХНАДУ, 2024. 730 с., С.401-403. URL: <https://surl.li/tsqnmn>.
- 25.Томашевська Л.А. Удосконалення інструментарію управління змінами в навчальному закладі. Матеріал доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». Частина 2. Збараж, 15 травня 2025 року, С. 201-204.
- 26.Томашевська Л.А. Управління змінами в організації. Матеріали доповідей наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». Тернопіль, 27 листопада 2025 року, С. 96-99. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/view/949>
- 27.Усіченко І. В., Лисенко Т. І., Мироненко М. А. Гуру сучасного менеджменту. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173/166>.
- 28.Федотова І.В. Методи дослідження в економіці і менеджменті. URL: <https://dl.khadi.kharkov.ua/course/view.php?id=1275>
- 29.Череп А.В. Стратегії подолання опору змінам в сучасних умовах господарювання. Науково-виробничий журнал. «Бізнес-навігатор». Випуск 2 (79)
- 30.Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.
- 31.Kravchenko H.. Change management in the context of professional development of teachers in a general secondary education institution. Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Philosophy, Pedagogy, 2023. 1(1), 68-75. <https://doi.org/10.54891/2786-7005-2023-1-11>