

Зміни в управлінні закладом освіти: чинники та ризики

Ручкіна Маріанна Миколаївна¹

Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського», Одеса, Україна

E-mail: Ruchkina.MM@pdpu.edu.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7170-4078>

Функціонування будь-якої галузі неможливе без постійного розвитку та удосконалення, що, у свою чергу, і призводить до впровадження змін. Ефективне функціонування будь-якої організації неможливе без системного та тривалого розвитку, в якому головним є процес управління організаційними змінами. Деякі зміни безпосередньо залежать від ухвалених рішень в організації, інші – мають зв'язок із рішеннями, які ухвалили ззовні, а інші ще тільки лише прогнозуються. Усі зміни, які були заплановані, або навпаки обов'язково є наслідками для закладу освіти. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування управління закладом освіти в умовах змін, виявлення чинників, що гальмують процес їх впровадження.

У дослідженні використано такі методи: аналіз, узагальнення, систематизація, анкетування.

Виявлено, що ознаками управління змінами саме в освітніх організаціях є: особливість освітньої зміни; відмінності між освітніми змінами; складники освітнього процесу; особливість функцій інноваційного управління освітою. Дослідження освітніх змін відбувається спеціальними методами, серед яких: методи угруповань, моделювання системи управління освітніми інноваціями на різних рівнях, ранжування, аналогії у сфері інновацій в освіті і управління ними. Визначено такі різновиди освітніх змін: педагогічні, техніко-технологічні, економічні, соціальні, інституціональні, політико-управлінські.

Досліджено чинники, які гальмують процес впровадження змін у заклади освіти, а саме: якісний і кількісний склад педагогічного колективу, кількість учасників освітнього процесу, бажання керівника закладу освіти впроваджувати зміни, матеріальні ресурси закладу.

Визначено такі чинники ефективного впровадження змін у заклади освіти: психологічне і фінансове стимулювання колективу, вмотивованість керівника закладу освіти та педагогів, візуалізація змін, постійний моніторинг, аналіз впровадження змін і формування колективного бачення. Причинами, що заважають ефективності впровадження змін у заклади освіти є: відсутність досвіду впровадження змін, низький рівень компетентності керівника управління змінами та невідповідність змін запитам користувачів освіти, зовнішні чинники, які впливають на діяльність закладу в цілому.

Ключові слова: зміни, управління змінами, освітні зміни, ризики, заклад освіти.

Вступ. Натеper ефективне функціонування закладу освіти неможливе без стабільного і тривалого розвитку, стрижнем якого є процес управління організаційними змінами. Важливим є доречне та результативне впровадження змін не лише під час економічного зростання, а й для уникнення кризових явищ. Зміни в освіті є чинником розвитку суспільства, яке є успішним, відкритим та справедливим, тому обсяг можливостей суспільного розвитку співвідноситься із прямими наслідками результативного впровадження освітніх змін, на які безпосередній вплив має держава.

Питання управління змінами висвітлюється в роботах таких учених, як: О. Горішна, О. Кузьміна, О. Михайловська, І. Петрова, В. Печенізький, Т. Пічугіна, В. Поліщук, Г. Тарасюк, С. Ткачова, О. Ткаченко, І. Шевченко та ін. Класифікацію видів змін розглядають О. Кузьміна, Д. Мейерсон, Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко, І. Шевченко, Ю. Шошина; правила ефективного управління змінами – О. Кузьмін, О. Мельник; принципи управління процесом змін – Б. Новіков, Г. Сініок, П. Круш; алгоритм ефективною реалізації процесу змін – Г. Тарасюк; моделі управління змінами – М. Біра, Ф. Гуїярі, Д. Дака, Дж. Даката, Л. Грейнера, Дж. Келлі, К. Левіна, Н. Норія, Д. Хайятома та ін.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні управління закладом освіти в умовах змін, виявленні чинників, що гальмують процес їх впровадження.

Задля досягнення мети вважаємо за доцільне розв'язання таких завдань:

- обґрунтувати специфіку управління закладом освіти в умовах змін;

¹ кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри освітнього менеджменту та публічного управління Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К. Д. Ушинського»

- узагальнити та систематизувати погляди вчених щодо класифікації змін в освіті;
- виявити чинники, що впливають на ефективність (або гальмують) впровадження змін у заклади освіти;
- визначити ризики, що виникають під час упровадження змін у закладі освіти.

Матеріали і методи дослідження. У дослідженні використано теоретичні методи: аналіз, узагальнення й систематизація наукової літератури для уточнення понять «зміни», «управління змінами», характеристика класифікацій змін в освіті. Використано анкетування як метод емпіричного дослідження для виявлення чинників, що гальмують процес впровадження змін у заклади освіти.

Результати дослідження. Трактують дефініції «зміни» в організаціях ґрунтується на положеннях про те, що зміни є природним феноменом та відбуваються безперервно. Метою змін є забезпечення буття та розвиток організації, що залежатиме від стрімкого пристосування до зовнішнього середовища під час змін (Назарчук, 2018: 62). На думку вчених (Т. Пічугіної, С. Ткачової, О. Ткаченко), поняття «зміни» пояснюється як поява чогось нового, як перехід до іншого стану, враховуючи зовнішнє та внутрішнє середовище (Пічугіна, 2018: 13). У довідковій літературі розглядається дефініція «змінити» із значенням змінити положення або дати інший напрям, зробити певне зрушення, видозмінити, переробити, перевести на іншу якість. Отже, зміни – це процес переходу від одного стану до іншого.

Дефініція «управління змінами» є також достатньо дослідженою і розглядається на різних рівнях (індивідуальний, організаційний). Поняття «управління змінами» учені вживають для опису завдань у контексті управління змінами, галузі професійної практики, узагальнення знань, механізмів управління (Nickols, 2016: 3).

Головними завданням керівника є пошук рівноваги у процесі змін. Так, управління змінами розглядають як багатоаспектний процес, який передбачає кілька етапів, серед яких: аналіз, планування і прогнозування змін, формуючи та ініціюючи політику змін та визначення ризиків, забезпечуючи стабільність у процесі змін та їх проектуванні.

Досліджуючи управління змінами, вчені (Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко) визначають його як науку, що вивчає специфіку закономірностей і особливостей перетворень в організації, технологій адаптації організаційних структур, функцій і процесів до умов існування. На думку дослідників, управління змінами має міждисциплінарний характер, теоретичний фундамент як стрижень, проте формується на підставі практичної діяльності, що є підґрунтям подальшого розвитку теорії (Пічугіна, 2017: 6).

Отже, управління змінами розглядаємо як структурований підхід до покращення стану організації від поточного до бажаного майбутнього. Зазначимо, що процес управління змінами не відбувається окремо сам по собі, він взаємопов'язаний із тенденціями, серед яких: інформатизація суспільства, оптимальність середньої ланки правління, рухливість робочої сили та ухвалення рішень.

З-поміж учених, які досліджують питання класифікації різновидів змін, зокрема в освіті, є: О. Горішна, Н. Краснокутська, І. Семенець-Орлова, Т. Яровенко та ін. На думку О. Горішної, освітній галузі притаманні такі типи змін, як: зміни розвитку (передбачають будь-які зміни, метою яких є покращення стратегічного розвитку закладу освіти, введення інновацій та їх апробація, що спрямована на вдосконалення освітнього середовища, підґрунтям яких є ухвалені рішення у процесі корегування), перехідні зміни, спрямовані на покращення та перетворення, а також на впровадження нового напрямку здійснення освітнього процесу в закладах, наприклад, упровадження Концепції НУШ, трансформаційні зміни, які є довготривалими та цілеспрямованими на якісні перетворення та запровадження інновацій у системі освіти, наприклад, профільне навчання, реструктуризація закладів освіти. Слід зазначити, що у закладах освіти зміни відбуваються щодня, зокрема ті, що спричинені зовнішніми та внутрішніми чинниками (Горішна, 2020: 34-35).

Традиційно всі зміни поділяють на кількісні та якісні. Особливістю кількісних змін є те, що вони пов'язані із щоденними процесами (управлінські, освітні) у закладі освіти, якщо часто ухвалюються подібні рішення, а керівник при цьому більше уваги приділяє режиму дня та усталеному порядку. Кількісні зміни не спрямовані на впровадження інновацій чи покращення ситуації у закладі освіти, проте якісні зміни у закладі освіти визначають, чи є можливість закладу відмовитись від не актуального та спробувати зовсім інші інноваційні рішення. Саме якісні зміни вимагають від керівника гнучко реагувати на ситуацію, залучати колег до обговорення, здійснювати оптимізацію ресурсів для досягнення нових цілей (Горішна, 2020).

Відзначимо, що ознаками управління змінами саме в освітніх організаціях є такі: особливість освітньої зміни; відмінності між освітніми змінами; складники освітнього процесу; особливість функцій

інноваційного управління освітою. Основним завданням якісного аналізу змін в освіті є виявлення, опис та співвіднесення цих змін з кількісними характеристиками. На думку І. Семенець-Орлової, якість управління змінами можна оцінити через кореляцію управлінських функцій на певній ланці освіти зі стандартними характеристиками змін, їх видами. Для дослідження освітніх змін існують спеціальні методи, серед яких:

- метод угруповань, який дає можливість класифікувати освітні новації, мотиви інноваційно-освітньої діяльності та її атрибутів;
- метод моделювання системи управління освітніми інноваціями на різних рівнях;
- метод ранжування (можливість здійснювати аналіз, визначати та розробляти пріоритети в освітній галузі);
- метод аналогії у сфері інновацій в освіті і управління ними (аналіз та оцінка на основі зарубіжних практик або аналогів в інших галузях) (Семенець-Орлова, 2018).

Слід наголосити, що більшість класифікацій освітніх змін можна вважати загальними, це спричинено прагненням учених максимально враховувати кількість можливих ознак інновацій. Т. Яровенко класифікує зміни поза специфічними характеристиками саме освітніх змін поруч із змінами в інших галузях. Так, власну класифікацію освітніх інновацій дослідниця поділяє за такими групами: зв'язок з іншими інноваціями (часткові, локальні, комплексні, системні); рівень ефективності (успішні, неуспішні); спосіб виникнення (планові, випадкові, стихійні) (Яровенко, 2012).

Зовсім протилежної думки І. Семенець-Орлова, яка зазначає, що розподіл за зв'язком з іншими інноваціями і рівнем ефективності можна назвати когнітивно значущими, проте за способом виникнення є необґрунтованим, оскільки інновації є змінами, які завжди цілеспрямовані та добре спроектовані (Семенець-Орлова, 2018). Наприклад, чинник стихійності або спонтанності в освітніх інноваціях можна припустити, то випадковість інновацій складно уявити. Н. Краснокутська освітні інновації називає змінами і виокремлює їх за предметним змістом, а саме: педагогічні і техніко-технологічні зміни в освіті (підручники, технології, методи, засоби, програми тощо); економічні зміни в освіті (фінансування, інвестування, ціноутворення на освітні послуги тощо); соціальні зміни в освіті (новації в кадровому складі, форми, методи оплати праці і мотивації); інституціональні зміни в освіті (відкриття нових закладів освіти, центрів, нові освітні стандарти, спеціальності тощо); політико-управлінські зміни в освіті (нормативні акти, новації в освітній політиці, в розробленні стратегій управління освітою, зміни в структурах управління тощо) (Краснокутська, 2003).

Зазначимо, що успішне здійснення освітньої діяльності у закладах освіти в умовах змін безпосередньо залежатиме від особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища, а також від своєчасної ідентифікації ризиків та управління ними (Черненко, 2016: 94). Саме тому управління ризиками вимагатиме вдосконалення системи внутрішнього контролю в закладах освіти в умовах змін, що передбачатиме наступне: визначення основ управління ефективністю та якістю освіти (принципи, функції, методи управління ризиками) в умовах підвищення вимог до її якості; розкриття характеристик та чинників, що впливають на діяльність закладу освіти; розроблення та впровадження методології управління ризиками і системи внутрішнього контролю через головні індикатори ризиків, підґрунтям яких виступатиме структурно-функціональна модель системи управління ризиками; розроблення відповідної документації, що регулюватиме процеси та процедури управління ризиками у закладах освіти в умовах змін; розроблення практичних методик діагностики результатів впровадження систем управління ризиками і внутрішнього контролю (Черненко, 2016: 106-107).

Зазначимо, що впровадження змін є складним комплексом процесів і процедур з певними особливостями, а саме: тривалий процес, що вимагає багато часу на підготовку, на сам процес упровадження і контроль після здійснення змін; обов'язково вибір альтернатив, що безпосередньо впливають на майбутнє організації; процес упровадження змін має бути системний і для усієї організації; багато проблем, що виникають під час упровадження змін можуть мати високу невизначеність; людський чинник, оскільки процес торкається усіх працівників (Пічугіна, 2017: 12).

Виявлення думки педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти Одещини щодо впровадження змін у заклади відбувалося за допомогою анкетування.

За результатами анкетування виявлено, що чинниками, які найбільше гальмують процес упровадження змін у заклади освіти є: якісний і кількісний склад педагогічного колективу (37%); кількість учасників освітнього процесу та бажання керівника закладу освіти (по 25%); матеріальні ресурси закладу (13%).

Визначено такі чинники процесу ефективного впровадження змін у заклади освіти: психологічне і

фінансове стимулювання колективу зазначили 29% респондентів, умотивованість керівника закладу освіти та педагогів – по 21% опитаних, на візуалізацію змін указали 14% респондентів, по 7% – обрали постійний моніторинг та аналіз упровадження змін і формування колективного бачення.

Причинами, що заважають ефективності впровадження змін у заклади освіти, є: відсутність історії змін у закладі освіти, що базується на попередньому досвіді змін (13%); низький рівень компетентності керівника управління змінами та невідповідність змін запитам користувачів освіти – по 30%; зовнішні чинники, що впливають на діяльність закладу в цілому – 27%. Слід наголосити, що жоден із респондентів не зазначив варіанти «надмірний контроль адміністрації», «відсутність стратегії розвитку закладу освіти». Такі результати підтверджують те, що в закладах освіти наявна стратегія, на яку вони орієнтуються і працюють.

Виявлено, що найбільш важливими серед складників алгоритму управління змінами є розподіл на чіткі етапи дій (зазначили 58%), отримання бажаного результату за умов послідовного виконання дій – 26%, по 8% – часові обмеження впровадження алгоритму та можливість використання алгоритму для здійснення типових завдань.

Зазначимо, що для ефективного запровадження змін у заклади освіти необхідна підтримка колективу, оскільки жоден керівник самостійно не зможе ефективно запровадити зміни та працювати на них. Результати дослідження підтверджують (57%) необхідність пояснення важливості змін колективу для підтримання змін та сприяння щодо їх упровадження у заклади освіти. 29% – наголосили на залученні людей активно брати участь на всіх етапах запровадження змін, на застосування методів стимулювання та примусу наголосили 14%. Отже, керівнику закладу освіти, впроваджуючи зміни, необхідно мати команду однодумців, яка буде його підтримувати, допомагати та сприяти впровадженню. Саме тому проведена робота з колективом має бути обов'язковою. Обираючи стратегію змін, керівництву закладу освіти слід урахувувати чинники ризику, обсяг необхідної інформації, необхідний час для здійснення змін, повноваження ініціатора змін, ефективність роботи команди із запровадження змін та ін.

Визначено, що ефективність роботи команди із запровадження змін у закладі освіти залежатиме від розподілу функцій та ролей між членами команди (72%), управління функціональними обов'язками членів команди (17%), управління кількісним складом команди (11%). Успіх реалізації запланованих змін залежатиме від керівника організації (20%), команди (20%), організаційної структури (60%). Отримані результати засвідчують, що, плануючи і впроваджуючи зміни у закладі освіти, слід враховувати структуру, від якої залежатиме формування команди, особливості та рівні впровадження змін.

Серед ризиків, що виникають у закладах освіти під час упровадження змін, визначено такі: не підтримка всіх учасників процесу; розчарування у недосягнутому; суперечки у колективі, небажання змінюватись, фінансовий складник, вплив зовнішнього середовища, компетентність членів команди, якісно сформована команда, вмотивованість колективу, досвід та компетентність керівництва закладу та ін.

Висновки. Процес управління змінами є специфічним, оскільки не можна передбачити та запланувати хід перебігу таких заходів, натомість керівник закладу освіти повинен застосовувати сучасні технології та інструменти, враховуючи кадровий потенціал закладу та вплив людського чинника.

Результати пілотного дослідження засвідчують, що педагогічні працівники закладів освіти обізнані з різновидами змін, чинниками, які гальмують або сприяють ефективному впровадженню змін, ризиками, які можуть вплинути на запровадження змін. Перспективи подальших досліджень убачаємо у вивченні оптимальних шляхів запровадження змін у заклади освіти.

Література

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.

Краснокутська Н. Інноваційний менеджмент. К.: КНЕУ, 2003.

Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2018. 506 с.

Пічугіна Т. С. Управління змінами: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.

Семенець-Орлова І. А. Державне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади: монографія. К.: ЮСТОН, 2018. 420 с.

Черненко Н. М. Підготовка майбутніх менеджерів освіти до управління ризиками: теорія та практика: моногр. Одеса: видавець Букаєв Вадим Вікторович, 2016. 386 с.

Яровенко Т. Види інновацій в освіті та їх класифікація. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2012. №10/1. С. 20.

Nickols Fred Change Management 101 A Primer, 2016. 17 с.

Changes in the management of an educational institution: factors and risks

Ruchkina Marianna²

State Institution "South Ukrainian National Pedagogical University
named after K. D. Ushynsky", Odesa, Ukraine

The functioning of any industry is impossible without constant development and improvement, which, in turn, leads to the introduction of changes. Effective functioning of any organization is impossible without systematic and long-term development, in which the process of managing organizational changes plays the main role. Some changes directly depend on decisions made in an organization, others are related to decisions made from outside, and completely other decisions are only predicted. All changes that were planned or not planned necessarily have consequences for an educational institution. The purpose of the study is the theoretical justification of the management of an educational institution under conditions of changes, the identification of factors inhibiting the process of their implementation.

The research methods used are as follows: analysis, generalization, systematization, questionnaire.

It was revealed that the characteristics of change management in educational organizations are: peculiarity of educational change; differences between educational changes; components of the educational process; functions particularity of innovative management of education. The study of educational changes is carried out with the help of special methods, including: the method of groupings, the method of modeling a management system of educational innovations at different levels, the method of ranking, the method of analogy in the field of innovations in education and their management.

These types of educational changes have been identified: pedagogical, technical-technological, economic, social, institutional, political-managerial.

Factors inhibiting the process of implementing changes in educational institutions were studied, namely: the qualitative and quantitative composition of the teaching staff, the number of participants in the educational process, the desire of the head of an educational institution to implement changes, the level of financial support of an institution.

The following factors for the effective implementation of changes in educational institutions have been determined: psychological and financial stimulation of a team, motivation of the head of an educational institution and teachers, visualization of changes, constant monitoring, analysis of the implementation of changes and formation of a collective vision. The reasons that hinder the effectiveness of implementing changes in educational institutions are: lack of experience in implementing changes, low level of competence of the head of change management and inconsistency of changes with the requests of education users, external factors that affect institution's activity as a whole.

Keywords: changes, change management, educational changes, risks, educational institution.

References

Chernenko, N.M. (2016). *Pidhotovka maibutnykh menedzheriv osvity do upravlinnia ryzykamy : teoriia ta praktyka [Preparation of future education managers for risk management: theory and practice]*. Odesa: Bukayev Vadim Viktorovich [in Ukrainian].

Horishna, O. (2020). Transformatsiia kontseptsii upravlinnia zminamy u praktytsi vriaduvannia v zakladakh osvity [Transformation of the concept of change management in the practice of governance in educational institutions]. *Aktualni problemy upravlinnia zakladamy osvity v konteksti stratehii modernizatsii osvithoi haluzi – Actual problems of management of educational institutions in the context of the strategy of modernization of the educational industry*. Ed. by V.P. Kravts, H.M. Meshko. Ternopil: TNPU named after V. Hnatyuk [in Ukrainian].

Krasnokutska, N. (2003). *Innovatsiinyi menedzhment [Innovative management]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

² PhD in Pedagogy (Candidate of Pedagogical Sciences), Associate Professor, Associate Professor at the Department of Education Management and Public Administration at the State Institution "South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky"

- Nazarchuk T.V., & Kosiiuk. O.M. (2018). *Menedzhment orhanizatsii [Management of organizations]*. Kyiv: «Tsentri uchbovoi literatury» [in Ukrainian].
- Nickols, F. (2016). *Change Management 101 A Primer* [in English].
- Pichuhina, T.S. (2017). *Upravlinnia zminamy [Change management]*. Kharkiv : KhDUKht [in Ukrainian].
- Semenets-Orlova, I.A. (2018). *Derzhavne upravlinnia osvithimiy zminamy v Ukraini [State management of educational changes in Ukraine]*. Kyiv: EUSTON [in Ukrainian].
- Yarovenko, T. (2012). Vydy innovatsii v osviti ta yikh klasyfikatsiia [Types of innovations in education and their classification]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu – Bulletin of Dnipropetrovsk University*. Vols. 10/1. P. 20 [in Ukrainian].

Accepted: January 05, 2023

