

УДК [373.5+371.3]:005.21

Рогальський В.Є.

здобувач вищої освіти

спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки,

другий (магістерський) рівень вищої освіти,

Мукачівський державний університет

Попович О.М.

доктор педагогічних наук, професор,

декан педагогічного факультету,

Мукачівський державний університет

ВНУТРІШНІ ЗМІНИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ОБ'ЄКТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті порушується проблема внутрішніх змін у закладі загальної середньої освіти як об'єкта цілеспрямованого управління в умовах трансформації сучасної української освіти. Підкреслюється, що ефективне управління цими змінами є необхідною умовою сталого розвитку, конкурентоспроможності та інноваційності освітнього закладу. Описуються ключові підходи до управління внутрішніми трансформаціями, серед яких: стратегічне планування; розвиток управлінського лідерства; активна участь педагогічного колективу; формування культури змін; побудова ефективної комунікації. Зроблено висновок про те, що внутрішні зміни мають розглядатися не лише як реакція на зовнішні виклики, а як інструмент оновлення та вдосконалення освітнього середовища.

Ключові слова: внутрішні зміни, управління змінами, стратегічне управління, освітнє середовище, лідерство, педагогічний колектив, Нова українська школа.

The article addresses the issue of internal changes within general secondary education institutions as objects of purposeful management amid the transformation of modern Ukrainian education. It emphasizes that effective management of these changes is a necessary condition for the sustainable development, competitiveness, and innovativeness of the educational institution. The article outlines key approaches to managing internal transformations, including: strategic planning, development of managerial leadership, active participation of the teaching staff, formation of a culture of change, and the establishment of effective communication. It concludes that internal changes should be viewed not only as a response to external challenges but also as a tool for renewing and improving the educational environment.

Key words: internal changes, change management, strategic management, educational environment, leadership, teaching staff, New Ukrainian School.

Сучасна система загальної середньої освіти України перебуває в активному стані трансформації, що зумовлено як реформаторськими процесами на державному рівні, так і потребами суспільства у якісних, інноваційних і доступних освітніх послугах. У центрі цих процесів – заклад загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) як відкрита соціальна система, яка змушена оперативно реагувати на зовнішні виклики та ініціювати внутрішні зміни з

метою забезпечення сталого розвитку та відповідності новим освітнім стандартам.

Внутрішні зміни у закладі освіти охоплюють широкий спектр перетворень – від оновлення змісту освіти, методів і форм навчання до трансформації управлінських структур, стилю керівництва, кадрової політики та культури взаємодії в педагогічному колективі. Такі зміни не є стихійними чи випадковими – вони мають стати об’єктом цілеспрямованого управління. Адже саме ефективне управління внутрішніми змінами дає змогу установі зберігати стабільність, забезпечуючи при цьому динамічний розвиток і конкурентоспроможність в освітньому середовищі.

В умовах реформування освіти, упровадження концепції «Нова українська школа», переходу до автономії закладів освіти, цифровізації освітнього процесу та впливу соціально-політичних викликів, особливої ваги набуває управлінська компетентність щодо ініціювання, супроводу й оцінювання змін усередині навчального закладу. Сучасний керівник закладу освіти має володіти не лише організаційними навичками, а й стратегічним баченням, здатністю до антикризового реагування, мотивування колективу до інноваційної діяльності, формування сприятливого середовища для розвитку. У цьому контексті внутрішні зміни виступають не лише викликом, а й можливістю – інструментом оновлення, удосконалення та підвищення ефективності освітнього процесу.

Проблема управління внутрішніми змінами в закладах освіти є предметом наукового інтересу дослідників. В українському науковому дискурсі важливий внесок у дослідження управління розвитком закладу освіти зробили В. Бондар, О. Овчарук, С. Сисоєва, які акцентують увагу на управлінні якістю освіти, інституційному розвитку та стратегічному плануванні. О. Савченко розглядала проблеми оновлення змісту освіти та організації внутрішнього шкільного середовища в умовах реформ. У працях І. Бега, Т. Десятової та Л. Хомич обґрунтовано значення педагогічного керівництва й організаційної культури в забезпеченні успішного впровадження змін. Відтак, науковий інтерес до

управління внутрішніми змінами підтверджує актуальність подальших досліджень у цьому напрямі, особливо в контексті трансформацій, що відбуваються в сучасній українській освіті.

Мета статті – проаналізувати сутність внутрішніх змін у ЗЗСО та обґрунтувати підходи до ефективного управління цими змінами в умовах сучасної освітньої політики.

Управління змінами – це один із найскладніших напрямів діяльності керівника навчального закладу, адже воно передбачає не лише адаптацію до зовнішніх умов, але й ініціювання внутрішніх трансформацій, спрямованих на оновлення освітнього середовища. Внутрішні зміни в ЗЗСО – це цілеспрямовані структурні, організаційні, змістові, кадрові, управлінські або культурні перетворення, які впроваджуються для досягнення стратегічних цілей розвитку закладу відповідно до нових викликів та потреб [4]. Ці зміни можуть стосуватися: оновлення змісту освіти відповідно до державних стандартів; упровадження нових підходів до оцінювання, інклюзії, партнерства з батьками; реформування управлінської структури та делегування повноважень; впровадження інформаційно-комунікаційних технологій; змін у педагогічній культурі, стилі взаємодії, внутрішньому кліматі тощо.

Важливо розуміти, що внутрішні зміни – це не лише відповідь на зовнішні імперативи (наприклад, вимоги Концепції «Нова українська школа» чи нормативно-правових змін), а й прояв внутрішньої мотивації колективу до самовдосконалення, інновацій, пошуку ефективніших освітніх рішень. Внутрішні зміни виступають ключовим чинником розвитку сучасного ЗЗСО, оскільки саме завдяки ним можливе створення адаптивного, інноваційного, відкритого до змін освітнього середовища. Через продумане впровадження змін заклад здатен:

- підвищувати якість освітніх послуг;
- формувати позитивний імідж серед учасників освітнього процесу та громади;
- ефективніше використовувати ресурси;

- розвивати професійну компетентність педагогічного колективу;
- забезпечувати сталість та безперервність змін відповідно до стратегії розвитку [2].

Розвиток ЗЗСО безпосередньо залежить від здатності закладу до внутрішньої трансформації як реакції на динамічне середовище. Успішні школи – це, як правило, ті, які мають сформовану внутрішню культуру змін, підтримку з боку колективу, лідерство керівника, орієнтацію на результат і постійне самовдосконалення. Управління змінами в цьому контексті стає інструментом стратегічного розвитку, а не просто засобом виживання в умовах реформ [3].

Ефективне управління внутрішніми змінами передбачає системний підхід, що поєднує стратегічне планування, управлінське лідерство, моніторинг динаміки змін і активну взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу. Науковці та практики (К. Левін, О. Лещенко, В. Луговий, Дж. Коттер, М. Фуллан) пропонують різні моделі управління змінами, проте всі вони наголошують на необхідності врахування людського фактору, внутрішньої готовності колективу до трансформацій, а також підтримки з боку керівництва.

Одним із важливих підходів є *розвивальне управління*, що передбачає активне включення педагогічного колективу до процесу планування, реалізації та оцінювання змін. Згідно з ним, директор школи виступає не лише адміністратором, а лідером змін, який створює умови для ініціативності, відкритості до нових ідей, підтримує професійне зростання педагогів.

Важливою умовою ефективності є наявність *стратегічного плану розвитку* закладу, в якому чітко визначено візію змін, цілі, етапи реалізації, очікувані результати та критерії успішності. Планування змін повинно ґрунтуватися на попередньому аналізі внутрішніх ресурсів та зовнішніх викликів, результатах самооцінювання закладу, освітніх потребах здобувачів освіти.

Ще одним важливим аспектом є *комунікаційна політика*. Зміни не можуть бути успішно реалізовані без побудови довіри, відкритого обговорення, підтримки з боку вчителів, учнів, батьківської громадськості. У цьому контексті

доцільно використовувати елементи фасилітації, коучингу, демократичного стилю управління.

Управління змінами також передбачає *безперервний моніторинг* і корекцію дій, що дає змогу гнучко реагувати на труднощі, враховувати зворотний зв'язок і мінімізувати ризики. Варто звертати увагу на формування внутрішньої культури змін – підтримки нововведень, толерантності до невизначеності, рефлексії результатів.

У цьому контексті ключовими чинниками ефективності управління змінами є:

- 1) лідерство, орієнтоване на розвиток – здатність керівника надихати, підтримувати і спрямовувати колектив;
- 2) участь колективу – залучення педагогів до процесів ухвалення рішень, розвиток командної взаємодії;
- 3) культура довіри й партнерства – відкритість до діалогу, взаємна підтримка між усіма учасниками освітнього процесу;
- 4) професійне навчання і підтримка – надання педагогам можливостей для підвищення кваліфікації, опанування нових підходів і технологій;
- 5) застосування інструментів самооцінювання – систематичне вивчення внутрішнього стану закладу для виявлення перспектив розвитку;
- 6) адаптивне управління – здатність оперативно коригувати стратегії відповідно до зворотного зв'язку та динаміки середовища [1].

Особливої актуальності управління змінами набуває в умовах реалізації сучасної освітньої політики, яка вимагає від закладів освіти відкритості, автономії, інноваційності та підзвітності. Зміни більше не є факультативною діяльністю – вони перетворюються на обов'язковий складник управлінської практики, що забезпечує сталість розвитку, конкурентоспроможність та відповідність суспільним очікуванням.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що аналіз сутності внутрішніх змін та обґрунтування підходів до ефективного управління ними дає змогу розглядати ЗЗСО як динамічну систему, яка постійно розвивається. Від

управлінських рішень залежить не лише успішність трансформацій, але й здатність закладу стати простором, у якому кожен учасник освітнього процесу відчуває себе суб'єктом змін і розвитку. Саме такий підхід відповідає сучасному баченню ефективної школи у ХХІ столітті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зварич Г. В. Критерії, показники та індикатори моніторингу, експертизи та оцінювання якості освітніх послуг у закладах загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2020. № 5 (194). С. 14–20.
2. Лукіна Т. О. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Київ.: Педагогічна думка, 2020. 230 с.
3. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навчальний посібник. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
4. Семенець-Орлова І. А. Державне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади: монографія. К.: ЮСТОН, 2018. 420 с.
5. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар, В. В. Радул, О. М. Старокожко, Ю. І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

УДК 373.3.016:004:004.9-047.22

Сідор Ю. І.,
здобувачка вищої освіти
спеціальність 013 “Початкова освіта”
Мукачівський державний університет
Товканець Г. В.,
доктор педагогічних наук, професор
Мукачівський державний університет

ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ УЧНІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У статті досліджено педагогічні умови розвитку учнів початкових класів в умовах цифрової трансформації. Виокремлено педагогічні умови, які сприяють розвитку учнів початкових класів у цифровому середовищі: індивідуальний підхід до кожного учня, врахування його темпу, інтересів, рівня підготовки; створення «соціального простору» у цифровому середовищі, де учні можуть спілкуватися неформально, обговорювати завдання, обмінюватися емоціями; розвиток цифрових навичок педагога.

Ключові слова: цифрова компетентність, цифрові технології, педагогічна майстерність, інноваційне навчання, змішане навчання.

The article examines the pedagogical conditions for the development of primary school students in the