

## УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ АСПЕКТ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ

### CHANGES' MANAGEMENT AS A KEY ASPECT OF MANAGERS' TRAINING OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Стаття присвячена дослідженню підходів щодо забезпечення підготовки освітніх менеджерів до управління змінами в закладах освіти на основі сучасних потреб та норм чинного законодавства. Потреби швидкої адаптації закладів освіти до мінливого середовища стають актуальною проблематикою, що має вирішуватися керівником за допомогою його знань, умінь та навичок. Натепер постає необхідність у професійній підготовці менеджерів сфери освіти, що спроможні управляти змінами. Метою статті є обґрунтування сучасних підходів щодо управління змінами як ключового аспекту підготовки менеджерів освітніх закладів. Законодавство України у сфері регулювання освітньої діяльності визначає необхідність ефективного управління, запровадження змін у закладах освіти й умови забезпечення менеджерами процесів управління освітніми закладами, що передбачає реалізацію сучасних підходів до підготовки професійних керівників із необхідними компетенціями, спрямованими на виконання функцій управління освітніми закладами в умовах мінливого середовища. Доведено, що рівень освіти та її ефективність в Україні низькі та потребують наближення до рівня економічно розвинених країн. До управлінського персоналу висувуються вимоги щодо розв'язування наявних суперечностей і проблем, пов'язаних з існуванням у конкурентному середовищі та потребою в актуальних навичках, завдяки запровадженню в діяльність навчального закладу необхідних змін. Проблематика підготовки менеджерів освіти може вирішуватися шляхом опанування компонентів освітньої програми, що сприяють здобуттю знань зі стратегічного управління, управління змінами, реінжинірингу процесів, комунікативного менеджменту, контролінгу, тайм-менеджменту, що дозволить майбутньому керівнику ефективно здійснювати управління закладом освіти в мінливому середовищі.

**Ключові слова:** система освіти, менеджери, управлінська діяльність, підготовка фахівців, держава.

The article is devoted to the study of approaches to provide training of educational managers for change management in educational institutions on the basis of modern needs and norms of the current legislation. The need for rapid adaptation of educational institutions to the changing environment is becoming an urgent problem, should be solved by the head, based on his knowledge, skills and abilities. At the present time there is a need for professional training of education managers who are able to manage change. The aim of the article is to justify modern approaches to change management as a key aspect of educational institutions managers training. The legislation of Ukraine in the sphere of educational activity regulation defines the necessity of effective management, implementation of changes in educational institutions and conditions of providing managers of educational institutions management processes, provides the implementation of modern approaches to training professional managers with necessary competences, aimed at performing management functions of educational institutions in conditions of changing environment. The level of education and its effectiveness in Ukraine Management staff is required to solve the existing contradictions and problems associated with the existence in a competitive environment and the need for relevant skills at the expense of implementing the necessary changes in the activities of the educational institution. The problematics of education managers training can be solved by mastering the components of the educational program, promoting the acquisition of knowledge on strategic management, change management, process re-engineering, communication management, controlling, time-management, will allow the future manager to effectively manage the educational institution in a changing environment. **Key words:** education system, managers, managerial activity, training of specialists, state.

УДК 378.1

DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2021/39.49>

**Стаценко Н.В.,**  
аспірантка кафедри педагогіки  
Державного закладу  
«Південноукраїнський національний  
педагогічний університет  
імені К.Д. Ушинського»

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Сучасний світ стає все більш мінливим та непередбачуваним. Процеси управлінської діяльності мають адекватно реагувати на динамічне зовнішнє середовище, намагаться підлаштуватися під постійні виклики та вимоги. У сьогоdnшній управлінській діяльності посилено свою актуальність завдання реалізації управлінського інструментарію, який дозволяє покращити адаптаційні механізми суб'єктів освітньої діяльності до зовнішніх і внутрішніх змін, мінімізації опору змінам і пом'якшення їхніх наслідків. Зазначене передбачає впровадження інноваційних підходів до підготовки фахівців у сфері менеджменту на основі формування навичок та умінь аналізувати, застосовувати в

управлінні публічних організацій бізнес-процеси, розробляти освітні траєкторії, оцінювати рівень конкурентоспроможності освітньої установи, комунікативної взаємодії та креативності. Швидкий технологічний прогрес посилив потреби в розвитку сфер науки й освіти, що актуалізувало необхідність розроблення та впровадження підходів до підвищення рівня освітніх послуг, удосконалення навчального процесу, підготовки менеджерів освітніх закладів, спроможних ефективно реалізовувати власні функції й оперативно адаптувати навчальний заклад до змін. Отже, необхідність підвищення компетентності у сфері управління змінами для керівників закладів освіти тепер залишається актуальною та досить затребуваною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

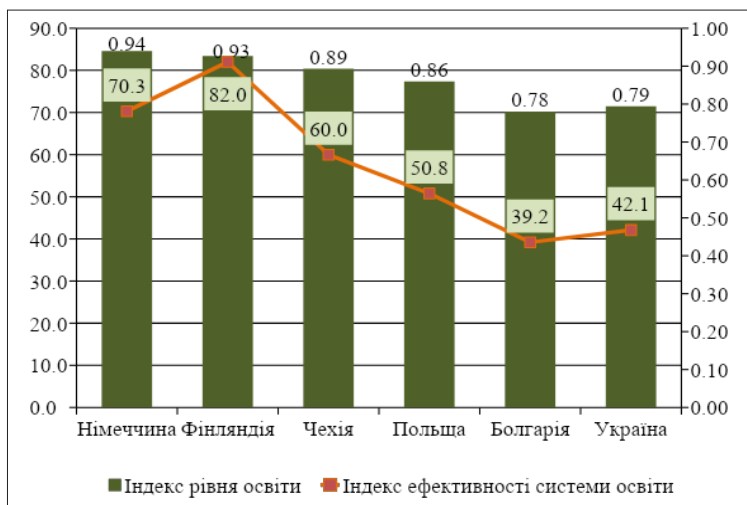
Питання, пов'язані з управління змінами в організаціях, установах та закладах, розглядалися у працях О. Кишковської, Т. Порудєєвої, К. Скрипник, С. Стеців та інших. Над питаннями підготовки менеджерів у сфері освіти працювали В. Бережна, М. Бурнакін, Н. Волкова О. Лебідь, Ю. Олексін, М. Сергєєва, Д. Сомов, І. Усік, І. Цінівський та інші.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Аналіз наявних джерел доводить, що, незважаючи на зазначені дослідження, залишається актуальним наукове завдання обґрунтування шляхів підготовки менеджерів до управління змінами в освітніх закладах.

**Мета статті** – обґрунтування сучасних підходів щодо управління змінами як ключового аспекту підготовки менеджерів освітніх закладів.

**Виклад основного матеріалу.** Еволюція будь-якого суб'єкта господарювання передбачає траєкторію, що є відображенням змін життєвого циклу підприємств, установ, закладів. Нестабільність умов, зростання вимог до якості освіти, середовище господарювання змушують вчасно реагувати на зміни. Подальший розвиток освіти передбачає розроблення модернізаційних шляхів, які спираються на інноваційні технології навчання, використання моделей державно-приватного партнерства, упровадження сучасного управлінського інструментарію на основі функцій мотивації та контролю за реалізацією процесів змін. Процеси управління змінами визначають як цілеспрямовані дії руху від стану, який містить суперечності або проблеми, у напрямі пошуку вирішення проблем чи усунення суперечностей, які були наявні в окремого суб'єкта господарської діяльності. Зміни передбачають новації, які спрямовуються на корегування цілей організації, структури, організаційних процесів, технологій тощо [1]. Управління змінами організації (зовнішнього та внутрішнього

характеру) спирається на цілковиту або часткову модифікацію наявних елементів для ефективного виконання власних функцій у динамічному середовищі, що потребує узгодження, упровадження та затвердження необхідних змін [2]. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року визначила стратегію подальшого розвитку політики у сфері освіти [3]. Установлені державою орієнтири мають передбачати процеси оптимізації системи управління сферою освіти, розширення можливостей автономії та формування менеджерів, спроможних реалізувати можливості антикризового управління, ефективного використання наявних ресурсів, утілювати необхідні зміни в закладах освіти. Законом України «Про освіту» визначені потреби й умови щодо керівників освітніх закладів, які стосуються процесів управління закладами освіти, що передбачає освітню, фінансово-господарську й іншу діяльність освітнього закладу [4]. Як бачимо, законодавчі акти секторального спрямування визначають ефективне управління надзвичайно важливою проблемою, отже, наявна необхідність побудови надійних та спроможних до адаптації систем управління в Україні на основі підготовки менеджерів освіти. Відповідно до сучасних тенденцій під «управлінням освітою» зазвичай розуміють організацію освіти на рівні регіонів, муніципалітетів і безпосередньо навчальних закладів; складно побудовану систему регулярно повторюваних процесів щодо ухвалення та реалізації рішень, націлених на функціонування та вдосконалення теорії та практики освіти та її головних аспектів. Зазначений процес складається із чотирьох етапів: планування, організації, керівництва та контролю, що детермінують прояв і еволюцію більш специфічних процесів у галузі освіти, які сприяють постійному саморозвитку [5]. Проблематика ефективного управління організаціями перебуває



**Рис. 1.** Порівняння показників рівня освіти й ефективності системи освіти за окремими країнами світу.

Джерело: побудовано автором на основі [7; 8]

в межах компетенції сучасних менеджерів. Зазначене передбачає розроблення підходів щодо підготовки професійних керівників, які мають відповідні компетенції, спрямовані на виконання функцій управління закладами у сфері освіти в умовах упровадження постійних змін. Європейський вектор формування освітнього середовища передбачає врахування глобальних трендів, стратегічного розуміння основних шляхів розвитку освітніх установ та майбутніх вимог до компетенцій управлінських кадрів.

В Україні понад 40% населення віком від 25 років мають вищу та незакінчену вищу освіту, що перевищує середній показник багатьох країн світу й окремих країн ОЕСР [6, с. 8]. Але рівень освіти в Україні, а її ефективність і поготив,

потребують наближення до рівня економічно розвинених країн (рис. 1).

Виходячи із зазначеної проблематики, ефективне управління передбачається як необхідна умова для життєдіяльності людей, які колективно вирішують конкретні завдання. В умовах сучасних перетворень характер процесу управління навчанням і розвитком особистості став орієнтуватися на кінцеві результати, що змушує шукати шляхів оновлення принципів, методів, змісту управління. Ключовим учасником управління закладами освіти є керівник, що має постійно ухвалювати управлінські рішення в умовах змін. Сутність роботи керівника полягає в перетворенні зовнішнього завдання закладу освіти на внутрішню мету, а потім перетворення цієї мети на завдання для працівників закладу освіти [9]. Готовність керівника навчального закладу до стратегічного управління передбачає поєднання ціннісно-мотиваційного ставлення до змін стратегічного змісту, бажання розширювати та поглиблювати професійні знання та вміння з теорії стратегічного управління, опанування методів і технологій розроблення та впровадження стратегії розвитку [10].

Крім того, управління навчальним закладом має [11]: удосконалюватися відповідно до вимог сучасної економіки та ринку праці; мати здатність і можливість швидкої адаптації до мінливих умов на державному та місцевому рівнях; відповідати сучасним умовам попиту на ринку освітніх послуг. Дані вимоги відображають необхідність безперервного підвищення рівня управлінської культури менеджерів освіти, постійного моніторингу й аналізу інноваційного теоретичного та практичного досвіду управління у сфері освіти, а також розвитку вмінь і навичок менеджменту та маркетингу у сфері освіти. Усе це визначає потребу у справжніх професійних керівниках освітніх закладів.

До управлінського персоналу висувуються вимоги щодо можливості розв'язування наявних суперечностей і проблем, пов'язаних з існуванням у конкурентному середовищі, цифровізацією суспільства, формуванням актуальних навичок, впливом політичних та економічних чинників, диференціацією суспільних уподобань та цінностей завдяки впровадженню в діяльність навчального закладу необхідних змін.

До основних шляхів формування компетентного менеджера науковці відносять [12]:

- необхідність враховувати соціально-економічні, державні, особистісні потреби в разі перебігу відповідних процесів в умовах глобалізації й інноваційності всіх сфер діяльності фахівців;
- систему якісної вищої освіти;
- навчання протягом життя та підвищення кваліфікації.

Під час підготовки менеджерів закладами вищої освіти важливими питаннями формування

змісту освіти варто визначити формування необхідних знань для виконання професійної діяльності. Майбутній менеджер освітнього закладу має отримати можливість професійного зростання, орієнтуватися в управлінських особливостях різних галузей, бути налаштованим на ухвалення креативних рішень за екстремальних ситуацій, мати творче ставлення до виконання власних повноважень, використовувати наявні засоби, умови, організацію праці, вишукувати нові підходи. Для фахівця у сфері управління освітнім закладом важливе знання ключових принципів та закономірностей, які дозволяють здійснити оцінювання використання набутих знань [13].

Можливість стратегічного управління спирається на отримання керівниками закладів освіти базових знань, що містять: концептуальні підходи до стратегічного управління організацією; основи стратегічного управління, його відмінність від інших видів управлінської діяльності; основні категорії теорії стратегічного управління; методологічні засади у формуванні цілей організації; методи аналізу та прогнозування розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища організації; видів можливих стратегій; інструментарій оцінки альтернативних варіантів стратегій, обґрунтування вибору необхідного варіанта; особливості, умови та шляхи впровадження стратегічного управління освітніх закладів; особистісні якості та вміння менеджера освіти, необхідні для здійснення стратегічного управління в умовах змін тощо [14].

Менеджмент у сфері освіти інтегрує такі необхідні для ефективності управління вектори, як організаційно-технологічне, психолого-педагогічне та комерційно-економічне спрямування, орієнтовані на мобілізацію учасників освітнього процесу й інших заінтересованих суб'єктів, для досягнення кінцевої мети: якісної сучасної освіти. Предметом праці менеджера освітнього закладу є управлінська діяльність, яка передбачає: організацію, вибудовування ієрархії управління, з урахуванням впливу на діяльність і поведінку суб'єктів освітньої діяльності (посилення мотивації; прогнозування, планування освітнього процесу; контроль якості процесів навчання); створення та впровадження основ культури управління; врахування ринкових відносин у наданні освітніх послуг [15].

Менеджер освіти контролює процеси професійної діяльності, стежить за їх цілеспрямованістю й організованістю, що сприяє досягненню цілей організації загалом. Такий керівник повинен володіти не тільки професійною компетенцією в управлінському сенсі, а і знаннями та навичками, які стосуються системи освіти, орієнтуватися в нормативно-правових аспектах діяльності та відстежувати постійні зміни в законодавстві, що регулює сферу освіти [11].

До ключових компонентів діяльності менеджера закладу освіти можна віднести [5]: інформаційно-аналітичний (збір, інтерпретація, систематизація, зберігання наявних даних); мотиваційно-цільовий (виділення основних завдань виконуваної діяльності); планово-прогностичний (передбачення та планування результатів на найближчий період з урахуванням можливих змін, виконання певних дій щодо реалізації планів); організаційно-виконавський (проведення й інтенсифікація роботи з урахуванням складеного плану); контрольно-оцінний (здійснення необхідного контролю за всіма ключовими напрямками діяльності); регулятивно-корекційний (внесення потрібних змін за всіма напрямками діяльності відповідно до складеного плану).

Якщо розглянути наявні можливості у сфері підготовки управлінських фахівців у сфері освіти, то зазначене здійснюють заклади вищої освіти, які мають ліцензії щодо підготовки магістрів за освітньо-професійною програмою в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» та галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Спеціальність 073 «Менеджмент» може спиратися на впровадження освітньої спеціалізації «Управління навчальним закладом», яка передбачає формування у здобувачів загальних і професійних компетентностей керівника освітньої установи, здатного ефективно виконувати функції менеджера й оптимально спрямовувати економічні, адміністративні й інші ресурси на досягнення мети закладу вищої освіти. Причому фахівець зазначеного напрямку має право працевлаштовуватися керівником як вищої так і середньої управлінської ланки в закладах вищої освіти. Водночас спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» має більш широке спрямування, що дозволяє випусникам обіймати посади керівників закладів освіти різної форми власності та працювати в органах публічної влади, зокрема й пов'язаних зі сферою освіти.

Підготовка менеджерів базується на розвитку креативності, використанні ситуаційних завдань, застосуванні реінжинірингу процесів, проєктному підході, методах подолання опору змінам, командній роботі, що забезпечує наближення до професійних особливостей праці майбутнього керівника в умовах упровадження змін. Навчальний процес передбачає можливість набуття теоретичних та практичних навичок у ухваленні рішень на основі аналізу наявних даних, використання власного досвіду та досвіду діючих керівників. Успішне опанування компонентів освітньої програми здобувачем дозволить визначитися зі стилями управління, основами культури управління, веденням перего-

ворів, маркетинговим інструментарієм, навичками спілкування, побудови команди й адаптування до мінливих умов.

Виходячи з необхідних кваліфікаційних потреб щодо професійних функцій менеджера освіти, ключовими підходами навчальної підготовки є формування компетенцій керівника, що дозволяють вирішувати завдання, пов'язані із забезпеченням стратегічного розвитку закладу освіти з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища на основі аналізу економічного, управлінського, суспільного напрямів функціонування зазначеного закладу. Завдання стратегічного розвитку передбачає вміння забезпечувати процеси планування в закладі освіти, зокрема і планування роботи персоналу, організацію, мотивацію та контроль виконання встановлених завдань. Управління змінами передбачає наявність інструментарію внесення коригування завдань та ресурсів для реалізації мети, фахового застосування методів подолання опору змінам, освоєння технологій тайм-менеджменту. Спираючись на потреби підвищення результативності отриманих знань та компетенцій, професійна підготовка менеджерів освітніх закладів має забезпечувати виконання професійних функцій керівника, що включає прогнозування, регулювання, проєктування, соціалізацію, комунікативність тощо. Зазначене дозволить формувати основні принципи ефективної реалізації процесів якісної освіти в умовах управління змінами та діяльності в конкурентному середовищі закладів освіти.

**Висновки.** Отже, сучасні підходи до вирішення актуальних завдань у сфері освіти потребують зміни парадигми в підготовці менеджерів освітніх закладів. З огляду на складні процеси, що відбуваються в зовнішньому та внутрішньому середовищі закладів освіти, низьку ефективність системи освіти, адаптування суб'єктів, що надають освітні послуги, до мінливих умов, актуально стає необхідність формування в майбутніх менеджерів спеціальних управлінських компетенцій. Зазначені компетенції мають своєю метою забезпечити теоретичні та практичні навички управління змінами керівником закладу освіти. Вказана проблематика під час підготовки менеджерів освіти може вирішуватися шляхом упровадження компонентів освітньої програми, що сприяють здобуттю знань зі стратегічного управління, управління змінами, реінжинірингу процесів, комунікативного менеджменту, контролінгу, тайм-менеджменту, що дозволить майбутньому керівнику ефективно здійснювати управління закладом освіти в мінливому середовищі. У майбутніх дослідження варто зупинитися на питаннях, пов'язаних із методами подолання опору змінам у процесі управління закладами освіти.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Стеців С. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку* : збірник наукових праць. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. № 714. С. 155–161.
2. Порудєєва Т., Кишковська О., Скрипник К. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/88.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/88.pdf).
3. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>.
4. Про освіту : Закон України від 6 вересня 2017 року № 2145–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
5. Сергеева М. Педагогическая характеристика эффективной подготовки менеджера образования. *Проблемы современного педагогического образования*. 2019. № 64–2. С. 159–162.
6. Review of the Education Sector in Ukraine : Moving toward Effectiveness, Equity and Efficiency (RESUME3). Washington, D. C. : World Bank Group, 2019. 177 p.
7. United Nations Development Program : Education Index 2019. URL: <http://hdr.undp.org/en/indicators/103706#>.
8. Global Index of Cognitive Skills and Educational Attainment 2016. URL: <http://thelearningcurve.pearson.com/>.
9. Усік І. Розвиток антикризового менеджменту керівників закладів загальної середньої освіти: теоретичний аспект. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка*. Серія «Педагогічні науки». 2019. Вип. 1. С. 233–238.
10. Лебідь О. Готовність керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління як наукова категорія. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету*. Серія «Педагогічні науки». 2017. Вип. 2. С. 324–330.
11. Бурнакин М. Управленческая культура менеджера образования в современных условиях. *Проблемы современного педагогического образования*. 2019. № 64–3. С. 46–49.
12. Олексін Ю., Цінівський І. Специфіка підготовки менеджерів освіти в Україні. *Научний взгляд в будуще*. 2019. Вип. 14. Т. 2. С. 21–29.
13. Бережна В. Підготовка майбутніх менеджерів до інноваційної професійної діяльності: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Наука і освіта*. 2009. Вип. 7. С. 24–26.
14. Лебідь О., Волкова Н. Готовність керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління: структурно-компонентний аналіз. *European vector of contemporary psychology, pedagogy and social sciences : the experience of Ukraine and Republic of Poland* : col. monogr. Sandomierz : Baltija Publishing, 2018. Vol. 1. P. 73–92.
15. Сомов Д. Менеджмент в сфері образования: структурно-содержательный анализ. *Проблемы современного педагогического образования*. 2020. № 68–2. С. 336–339.