

6. Zakon Ukrainy «Pro osvitu» [Law of Ukraine “On Education”]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
7. Kodeks akademichnoi dobrochesnosti Ternopilskoho natsionalnoho pedagogichnoho universytetu imeni Volodymyra Gnatyuka [Code of Academic Integrity of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University]. URL: http://tnpu.edu.ua/about/public_inform/academ_dobrochesnist/kodeks_academich_dobroches.pdf
8. Lytvynovskiy Ye. Akademichna dobrochesnist – diyevyj instrument zabezpechennia yakosti vyshhoi osvity [Academic integrity as an effective tool for ensuring quality of higher education]. URL: <https://www.skeptic.in.ua/integrity/>
9. Polozhennia pro grupu sprianniia akademichnij dobrochesnosti [Regulations on Academic Integrity Promotion Group]. URL: http://tnpu.edu.ua/about/public_inform/academ_dobrochesnist/polozhennia_pro_grupu_dobrochesn.pdf
10. Proekt sprianniia akademichnij dobrochesnosti v Ukraini (SAIUP) [Strengthening Academic Integrity in Ukraine Project (SAIUP)]. URL: <http://www.saiup.org.ua/>
11. Rekomendacii shchodo zabezpechennia pryncypiv akademichnoi dobrochesnosti. Pidkomisiya 303 “Akademichna dobrochesnist” Naukovo-metodychnoi komisii z organizacijno-metodychnoho zabezpechennia vyshhoi osvity [Recommendations for ensuring principles of academic integrity. Subcommittee 303 “Academic Integrity” of the Scientific and Methodological Commission for Organizational and Methodological Support of Higher Education]. Kyiv: Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, 2016. 24 s.
12. Shlikhta N., Shlikhta I. Metodychni rekomendacii ta programa kursu “Osnovy akademichnoho pysma” [Instructional guidelines and program of Fundamentals of Academic Writing course]. URL: [http://www.saiup.org.ua/resursy/osnovy-akademichnogopysma-metodychni-rekome ndatsiyi-ta-programa-kursu/](http://www.saiup.org.ua/resursy/osnovy-akademichnogopysma-metodychni-rekome_ndatsiyi-ta-programa-kursu/)
13. Lokse M., Solbergoumans M. Strengthening teacher qualifications to prevent student plagiarism – presentation of an online course and discussion of a strategy. In: Plagiarism across Europe and Beyond 2015. Conference Proceedings. June 10–12, 2015. Brno, Czech Republic. P. 31.
14. Fundamental Values of Academic. URL: <https://academicintegrity.org/fundamental-values>

УДК: 371 (477.84)

DOI 10.25128/2415-3605.20.2.24

ОКСАНА БОДНАР

orcid.org/0000-0003-4207-0624

bodnarotern@ukr.net

доктор педагогічних наук, доцент

Тернопільський національний педагогічний університет

імені Володимира Гнатюка

вул. Максима Кривоноса, 2, м. Тернопіль

ОКСАНА ГОРІШНА

orcid.org/0000-0003-31271316

gorishna83@gmail.com

аспірантка

ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

вул. Січових Стрільців 52-а, м. Київ

МЕХАНІЗМИ ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ЗМІНАМ У ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Розглянуто опір змін та його специфіку як конструктивний механізм і основу зворотного зв'язку впровадження змін у діяльність закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО). Обґрунтовано необхідність розробки механізмів подолання опору змін на основі експериментальної перевірки інтенсивності опору змін. Проаналізовано різні трактування опору змін, структуру опору змін, їх класифікації. Зосереджено увагу на причинах виникнення опору змін серед педагогічного колективу. Обґрунтовано сутність і взаємозв'язок понять «опір змін» та «управління змінами», подано власні дефініції цих понять. Наведено причини виникнення опору змін у впровадженні змін та інновацій.

Доведено, що стійкість до змін є головним елементом системи управління змінами. Проведено дослідження з метою відстеження поведінкових тенденцій серед педагогів закладу освіти. Відзначено, що реакція на зміни пов'язана зі специфікою розвитку організаційної культури закладів освіти. Запропоновано механізми подолання опору змінам серед педагогічного колективу, з них: налагодження комунікаційних каналів, популяризація змін, формування історії змін, пошук зовнішніх експертів оцінки змін, стимулювання командної роботи, навчання педагогів, психологічний супровід, переговори з неформальними лідерами, примус, винагорода та визнання. Доведено, що подолання опору педагогічного колективу є важливим елементом системи управління змінами. Підтверджено, що найвищий рівень опору виявляється вчителями до тих змін, які порушують звичний режим праці. Встановлено, що розуміння опору змінам в освітньому процесі та їх очікуваних результатів є ефективним механізмом формування свідомої підтримки змін.

Ключові слова: *опір змінам, управління змінами у закладах загальної середньої освіти, механізми подолання опору змін, ефективність механізмів подолання опору змінам.*

ОКСАНА БОДНАР

доктор педагогических наук, доцент
Тернопольский национальный педагогический университет
имени Владимира Гнатюка
ул. Максима Кривоноса, 2, г. Тернополь

ОКСАНА ГОРИШНА

аспирантка
ГЗВО «Университет менеджмента образования»
ул. Сечевых Стрельцов, 52-а, г. Киев

МЕХАНИЗМ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Рассмотрены сопротивление изменениям и его специфика как конструктивный механизм и основа обратной связи, внедрение изменений в деятельность учебных заведений. Обоснована необходимость разработки механизмов преодоления сопротивления изменениям на основе экспериментальной проверки интенсивности сопротивления изменениям. Проанализированы различные трактовки сопротивления изменениям, структура сопротивления изменений, их классификации. Сосредоточено внимание на причинах возникновения сопротивления изменениям среди педагогического коллектива. Обосновано сущность и взаимосвязь понятий «сопротивление изменениям» и «управление изменениями», представлены собственные дефиниции этих понятий. Приведены причины возникновения сопротивления изменениям во внедрении изменений и инноваций. Доказано, что устойчивость к изменениям является главным элементом системы управления изменениями. Проведено исследование с целью отслеживания поведенческих тенденций среди педагогов учебного заведения. Подчеркнуто, что реакция на изменения связана со спецификой развития организационной культуры учебных заведений. Предложены механизмы преодоления сопротивления изменениям среди педагогического коллектива: налаживание коммуникационных каналов, популяризация изменений, формирование истории изменений, поиск внешних экспертов оценки изменений, стимулирование командной работы, обучение педагогов, психологическое сопровождение, переговоры с неформальными лидерами, принуждение, вознаграждение и признание. Доказано, что преодоление сопротивления педагогического коллектива является важным элементом системы управления изменениями. Подтверждено, что самый высокий уровень сопротивления оказывается учителями к тем изменениям, которые нарушают привычный режим труда. Установлено, что понимание сопротивления изменениям в образовательном процессе и их ожидаемых результатов является эффективным механизмом формирования сознательной поддержки изменений.

Ключевые слова: *управление изменениями в учреждениях общего среднего образования, сопротивление изменениям, механизмы преодоления сопротивления изменениям, эффективность механизмов преодоления сопротивления изменениям.*

OXSANA BODNAR

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor
Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University
2 Maxym Kryvonis Str., Ternopil

PhD Student
SHEI “University of Education Management”
52-a Sichovykh Striltsiv Str., Kyiv, Ukraine

MECHANISMS FOR OVERCOMING RESISTANCE TO CHANGES IN GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS

The article considers the peculiarities of the impact of resistance to change on the functioning of general secondary education. The urgency of the problem is due to the fact that effective change management is interrelated with the development of an innovative educational environment and is an important component of the competitiveness of the educational institution. Therefore, the task of the head of the educational institution is to increase awareness and understanding of the essence of changes in the sensory environment and minimize their negative impact on all participants in the educational process. The aim of the article is to analyze the phenomenon of “resistance to change” and its manifestation in the process of implementing changes, causes, forms, levels, in generalizing management styles of resistance to change, testing the intensity of resistance to change and justifying the effectiveness of mechanisms to overcome resistance to change. In the context of our study, the essence of the concept of “change management” is seen as a multifaceted process of influencing the managed system to achieve goals and a new vision through minimizing resistance to change, and “resistance to change” is interpreted as a natural phenomenon among teaching staff. At the stage of implementing changes to maintain the current situation in the functioning of the educational institution in order to track behavioral trends among teachers of general secondary education, a study was conducted. It is substantiated that resistance to change is manifested at the individual and collective levels. Based on the theoretical analysis of the Ukrainian and foreign management and our research, mechanisms for overcoming resistance to change in the teaching staff are proposed. They include establishing communication channels, promoting change, forming a history of change, finding external experts to assess change, stimulating teamwork, teacher training, psychological support, negotiations with informal leaders, coercion, reward and recognition. In the course of our study, it was found that the highest level of resistance is shown by teachers to those changes that violate the usual mode of operation. Therefore, to support teachers’ resilience to the perception of change, managers need to: set indicators of the quality of change; establish communication channels between all participants in change and develop tripartite partnerships between students, teachers and parents; to monitor the effectiveness of the general secondary education institution. We see the prospects for further research in the formation of criteria for minimizing resistance to change and assessing the range of effectiveness of change in the educational process

Keywords: *effectiveness of changes, change management in general secondary education institutions, resistance to change, mechanisms for overcoming resistance to change.*

Оновлення нормативної бази освітньої діяльності спонукало науковців до пошуку інноваційних методів і форм управління ЗЗСО в умовах змін. Впровадження будь-яких змін, що порушують напрацьовані механізми праці, може спричинити опір серед окремих педагогів або навіть усього колективу. Кожен керівник хоче, і це зрозуміло, щоб зміни, які він ініціює, були результативними. Але він повинен врахувати, що погляди на раціональність змін у колективі можуть бути різними. Тому можна стверджувати, що управлінський персонал школи нині потребує розвитку нових компетентностей, пов’язаних з використанням механізмів управління змінами, які дадуть змогу сформувати у колективі сприйняття їх і здатність до реалізації.

Мета статті полягає в аналізі феномена «опір змінам» і його прояву в процесі впровадження змін, причин, форм і рівнів, в узагальненні стилів управління опору змінам, проведенні перевірки інтенсивності опору змін та в обґрунтуванні ефективності механізмів подолання цього опору змінам в умовах сучасного управління ЗЗСО.

Управління закладом освіти змінює свою структуру, функції, траєкторію розвитку менеджменту, тому можна стверджувати, що воно має організаційно-еволюційний характер. Педагогічний колектив є теж двигуном змін. Через запити всіх суб’єктів освітнього процесу, розв’язання суперечностей у досягненні мети, нововведення та інновації зміни призводять до певної еволюції, яку не завжди можна однозначно ідентифікувати. Ці еволюційні зміни можна простежити, якщо порівняти заклад освіти з стартовими результатами і хоча б взяти результати діяльності через 10–15 років. Як правило, найбільше видимими є організаційні зміни [1].

Будь-які зміни у функціонуванні закладу освіти так чи інакше викликають опір у педагогів. Поняття «опір змінам» є достатньо вживаною дефініцією, яка розглядається на

індивідуальних та організаційних рівнях і трактується по-різному, як: джерело конструктивної діагностики змін і зворотного зв'язку, що інформує ініціаторів про проблеми, які потрібно вирішити, щоб відбулися стійкі, значущі зміни [13]; акт протидії модифікаціям або перетворенням, які змінюють статус-кво чи боротьбу з ними [15]; звичайна людська реакція персоналу на реалізацію будь-яких перетворень в організації, що проявляється намаганнями людей не допустити чи загальмувати їх здійснення [8, с. 39]; складне поліструктурне явище, що виникає в організації на різних стадіях змін, і спрямоване на спотворення або корегування цілей досягнення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів [7, с. 91].

Досліджуючи проблеми реформування освіти, С. Сарасон, зауважує, що опір змінам може спровокувати конфлікти через недостатні компетентності реформаторів освіти, їхні невміння діяти на випередження, недооцінку складності обставин, нехтування часового чинника, неврахування матеріальних ресурсів [8, с. 133].

Дж. Коттер виділяє вісім факторів, які впливають на розвиток опору змінам у колективі: надлишок самовпевненості; невміння керівника організувати впливову команду агентів змін; відсутність умінь формувати кінцеві цілі; низький рівень пропаганди змін; блокування нового бачення в організації; відсутність швидких результатів; здійснення передчасних висновків щодо результативності змін; відсутність змін в організаційній культурі [5, с. 7–25].

Нині класифікація опору змінам достатньо вивчена у зарубіжному менеджменті. Опір змінам поділяють за:

- формами прояву – *активний* (відкрите вираження заперечення змін) і *пасивний* (прихований тип опору) [16];
- причинами прояву – *раціональний* (пов'язаний з неусвідомленням ефективності змін), *особистий* (страх втратити місце роботи) та *емоційний* (пов'язаний з інертністю колективу у процесі змін) [16];
- рівнями прояву – *індивідуальний*, *колективний* та *організаційний* [6, с. 33–34].

З позиції С. Дзяна, менеджерам необхідно знати, чому підлеглі протидіють змінам і як цей опір подолати та з'ясувати причини, з яких працівники займають саме таку позицію [3, с. 37].

Е. Кемерон і М. Грін виокремлюють п'ять взаємопов'язаних елементів, які спричиняють індивідуальну реакцію на зміни в колективі: природа змін, наслідки змін, організаційна історія, тип особистості, індивідуальна історія [14, с. 52–53].

Цікавим є дослідження Е. Терхата, який причини опору змінам у закладах освіти розглядає з п'яти позицій: *соціально-політичної* (відсутність єдиної думки щодо освітньої проблеми); *психодинамічної* (емоційні перешкоди та розвиток внутрішньої тривоги); *прагматичної* (результати нововведень важко передбачити); *споглядання* (складність досягнення мети за його динамічного розвитку); *доцільності змін* (невизнання будь-яких нововведень) [19].

Інноваційні процеси в освітній галузі пов'язані з використанням технологій управління змінами з метою забезпечення швидкої адаптації ЗЗСО до середовища, в якому вони існують.

Згідно з твердженням П. Друкера, управління змінами – це багатоаспектний процес, що складається з певних етапів: аналізу, планування і прогнозування змін, формування політики змін, ініціювання змін та визначення ризиків, забезпечення стабільності в процесі змін та пілотування проекту змін з подоланням опору до них [4]. Управління змінами у закладах освіти передбачає систематичне вивчення професійних і педагогічних запитів, інтересів, потреб, цінностей педагогів, які складаються на основі подолання реальних труднощів у процесі діяльності колективу [18, с. 126].

Науковці стверджують, що зниження опору змінам на індивідуальному рівні реалізується через заходи для підтримки фізичного та емоційного здоров'я працівників, розвитку професійного середовища із забезпеченням певної автономії педагогів, формуванню спільних цінностей та принципів, розвитку організаційної культури з подоланням комунікаційних бар'єрів та кар'єрного зросту колективу [14, с. 39].

Українська дослідниця Є. Демідова переконана, що в управлінській практиці не існує єдиного універсального методу управління опору змінам, враховуючи при цьому мотиви працівників [2]. Проте П. Ловренс стверджує, що єдиним популярним механізмом подолання опору змінам є залучення людей до участі в здійсненні змін [17].

Ефективне зниження опору змінам, на думку Н. Фединець, визначається трьома стилями управління: конкурентним, що оснований на відстоюванні власного бачення змін; стилем самоусунення, який проявляється в прагненні керівників до співробітництва з представниками, що чинять супротив змінам; стилем компромісу, який передбачає поміркований примус керівника [11].

Т. Б. Тімар і Д. Л. Кірп у руслі освітніх реформ наголошують, що опір змінам і спроможність до абсорбування усіх вимог є невід'ємними ознаками діяльності закладів освіти [10, с. 58].

Таким чином, розуміємо, що формування колективного бачення змін безпосередньо пов'язане з усіма позиціями причин стійкості змін у закладі освіти. Ми погоджуємося з В. Химинцем, який стверджує, що зміни, які не збігаються з ustalеними нормами в ЗЗСО або потребують додаткових емоційних і розумових затрат, будуть відхилені. Адже будь-які зміни впливають на інтереси, ціннісні орієнтації педагогів [12, с. 321].

Водночас бар'єри змін стають катализаторами для новаторів, інформують про слабкі позиції нововведень і проявляють супротив недостатньо продуманих рішень. На нашу думку, адаптація до змін є багатокомпонентним і складним процесом, пріоритетним аспектом якого є механізми, що спрямовані на матеріальне, психологічне стимулювання або заохочення та визнання важливості кожного учасника змін. Сьогодні, з врахуванням тенденцій розвитку освітнього середовища, невирішеною залишається проблема синтезу теоретичних і методичних аспектів управління направлених на зниження супротиву змінам.

У контексті нашого дослідження важливими є два поняття: «управління змінами» та «опір змінам». Перше розуміємо як багатоаспектний процес впливу на керовану систему для досягнення поставлених цілей і нового бачення через мінімізацію опору до змін. Друге поняття розглядаємо як природний феномен в педагогічному колективі, що відбувається на будь-якому етапі впровадження змін з метою зберегти поточну ситуацію в процесі функціонування закладу освіти. З нашої точки зору, опір змінами у ЗЗСО може мати деструктивний характер, що інколи зумовлює розвиток регресивних процесів. Відсутність адаптаційних механізмів з метою подолання опору змінам унеможливує ефективне функціонування закладу освіти і призводить до його занепаду. Проте у процесі змін опір може бути і конструктивним механізмом, і основою зворотного зв'язку впровадження змін.

Дослідження щодо виявлення причин опору до змін та розвитку їх тенденцій у ЗЗСО здійснювалося в одній із шкіл м. Тернополя. У ньому використані два інструменти: спостереження та анкетування. Вибірки дослідження становить 83 педагогів (100 % генеральної сукупності).

Завданнями експерименту були наступні:

- 1) виявити ступінь навантаження педагогів в умовах змін, тобто під час переходу на змішану форму навчання;
- 2) з'ясувати ставлення до змін педагогів різних вікових категорій;
- 3) дослідити психологічні фактори появи опору змін у педагогів, а також перевірити, яка категорія педагогів чинить більший опір змінам: чоловіки чи жінки;
- 4) встановити, чи впливає вік і кваліфікаційна категорія педагога на реакцію до змін;
- 5) на основі результатів дослідження розробити механізми подолання опору змінам у ЗЗСО.

Подаємо аналіз результатів дослідження. Щодо першого завдання 49,3 % респондентів підтвердили, що відчувають критичне інтелектуальне навантаження в умовах змін. Цей фактор зумовив зниження мотивації педагогів і викликав сумніви щодо необхідного рівня розвитку їх власної компетентності.

Серед проблем, які пов'язані з впровадженням змішаної форми навчання і породжують опір, педагоги назвали наступні:

- невміння повноцінно використовувати технології дистанційного навчання призводить до зниження самооцінки вчителя (18,3 %);
- тиск з боку адміністрації чи колег по роботі щодо невміння здійснювати освітній процес за використанням ІКТ (32,1 %);
- використання власних засобів комунікації та візуалізації предметів (81,9 %);
- низький рівень розвитку інформаційно-цифрової компетентності педагога (71,6 %).

МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ

Друге завдання було реалізоване через проведення анкетування для з'ясування ставлення до змін педагогів різних вікових категорій, що відображено у табл. 1. У третьому стовпці показано, скільки відсотків педагогів вважають змінним ефективним інструментом розвиток ЗЗСО.

Таблиця 1

Розуміння ефективності змін відповідно до вікових категорій педагогів

Стресостійкість до нововведень демонструється педагогами середнього віку (45–55 років)

№	Вікова категорія педагогів	Вважають зміни ефективним інструментом розвитку закладу освіти
1	25–35 років	74 %
2	35–45 років	69 %
3	45–55 років	64 %
4	більше 55 років	47 %

– 64 %; серед педагогів віком понад 55 років лише 47 % згодні з тим, що варто впроваджувати зміни для розвитку ЗЗСО. Отже, закономірним є факт: чим старша людина, тим більший опір до змін у неї проявляється.

Для реалізації третього завдання експерименту було проведено анкетування щодо психологічних факторів появи опору змін у педагогів та гендерних аспектів. Серед психологічних факторів, які зумовлюють опір змінам, виокремлено наступні: страх втрати місця роботи; відчуття конкурентності; несприйняття змін в умовах праці; незадоволення зменшенням заробітної платні; вимушена потреба в додатковому навчанні; невпевненість у майбутньому, страх перед невідомим, які показано у табл. 2. Із результатів видно, що жінки-педагоги є менше стресостійкими і чинять більший супротив змінам, аніж чоловіки.

Таблиця 2

Психологічні аспекти опору змінам

Стать	Страх втрати місця роботи	Відчуття конкурентності	Несприйняття змін в умовах праці	Незадоволення зменшенням заробітної платні	Вимушена потреба у додатковому навчанні	Невпевненість у майбутньому	Страх перед невідомим
Жінки	25 %	43 %	29 %	72 %	31 %	54 %	49 %
Чоловіки	14 %	8 %	13 %	26 %	19 %	23 %	11 %

Для виконання четвертого завдання здійснено анкетування вчителів. Результати його показали, що педагоги кваліфікаційної категорії «Спеціаліст» і педагоги другої кваліфікаційної категорії демонструють найнижчий показник опору – 11,9 %, що зумовлюється потребою постійного саморозвитку і самовдосконалення. 31,4 % педагогів з вищою кваліфікаційною категорією вважають зміни, нав'язані адміністрацією ЗЗСО, неприйнятними, якщо вони не були узгоджені з колективом і не мають наукового підґрунтя.

У процесі виконання п'ятого завдання ми дійшли висновку, що опір змінам, як і конфліктні ситуації між керованою та керуючою підсистемами, є джерелом потенційного розвитку організації. На основі опитування педагогів нами сформовано наступні механізми подолання опору змінам у ЗЗСО, що показано у табл. 3.

Таблиця 3

Механізми подолання опору змін в закладі загальної середньої освіти

Механізми	Особливості	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Налагодження комунікаційних каналів	Постійне спілкування і формування інформаційного середовища у колективі.	Дає можливість безперервного обміну інформацією щодо змін і відслідковує поведінкову тенденцію у колективі.	За умов великого складу педагогічного складу потребує додаткових затрат.

МЕДЖМЕНТ ОСВІТИ

Популяризація змін	Здійснюється на всіх етапах змін, реалізовується з елементами піар-технологій.	Ознайомлення колективу з програмою змін та очікуваними результатами.	Незадоволення кінцевим результатом через завищені очікування.
Формування історії змін	Дає змогу аналізувати попередні проєкти змін та їх вплив на усіх учасників освітнього процесу.	Відібрати кращі практики реалізації змін у ЗЗСО.	Негативний досвід змін.
Пошук зовнішніх експертів оцінки змін	Використовується механізм на стадії планування змін.	Критичний погляд ззовні на ситуацію, яка існує у закладі ЗЗСО.	Несприйняття колективом зовнішніх експертів змін.
Стимулювання командної роботи	Постійне залучення педагогів з метою формування команди; сприятиме налагодженню зворотного зв'язку між суб'єктами освітньої діяльності і забезпечить швидкий обмін інформацією.	Формування почуття відповідальності за зміни та значимості педагога у колективі.	Розвиток конфліктного середовища, що в подальшому може призвести до зниження результативності.
Навчання педагогів	Забезпечить розвитку компетенцій педагога для задоволення освітніх потреб суспільства.	Сприятиме подоланню стійкості до змін на емоційному і психологічному рівні.	Довготривалий і ресурсозатратний процес.
Психологічний супровід	Педагоги пручаються змінам через страх до проблем адаптації до нових умов праці.	Ефективно сприяє адаптації до нових умов здійснення освітнього процесу.	Існують ризики через емоційно-психологічні особливості окремих представників колективу.
Переговори з неформальними лідерами	Окремі педагоги втрачають пріоритети в умовах здійсненні змін.	Простий шлях подолання опору змінам у ЗЗСО.	Довготривалий процес, якщо за мету є домогтися згоди шляхом переговорів.
Мотивація	Інші тактики не дають бажаного результату або є занадто дорогими	Швидкий і бюджетний механізм подолання опору змінам у колективі	Породжувати додаткові конфлікти, якщо у колективі виникне почуття, що ними маніпулюють
Примус	Ефективний для досягнення швидкого результату і короткострокових виграшів	Відрізняється швидкістю і дозволяє подолати будь-який вид опору.	Ризикований механізм, якщо педагоги залишаються незадоволеними агентами змін
Винагорода та визнання	Результативний механізм для досягнення короткострокової перспективи змін.	Забезпечує підтримку змін і ініціюванню їх у майбутньому.	Можливий розвиток конфліктних ситуацій та нездорової конкуренції у колективі.

Подана табл. 5 дає підстави стверджувати, що всі механізми управління змінами мають як переваги, так і недоліки. Тому для уникнення опору до змін керівникам ЗЗСО потрібно: встановити індикатори якості змін; налагоджувати комунікаційні канали між усіма учасниками змін і розвивати трьохсторонні партнерські стосунки між учнями, педагогами та батьками; здійснювати моніторинг ефективності функціонування закладу, уникаючи жорсткого контролю на час впровадження змін; організувати і забезпечити дієвий, постійний психологічний супровід усіх суб'єктів освітньої діяльності в умовах змін; обґрунтувати причини і наслідки ефективного впровадження змін для кожного учасника освітнього процесу; мотивувати педагогічних працівників до активного залучення реалізації змін у ЗЗСО шляхом диференціації заробітної платні; залучати освітян закладу до спільної проектної діяльності, прийняття колективних управлінських рішень; реалізовуючи матричний тип управління; залучитися підтримкою неформальних лідерів у ЗЗСО з метою популяризації змін серед колективу; забезпечити свободу вибору методів, форм і суб'єктів підвищення кваліфікації педагогів; планувати розвиток власної педагогічної траєкторії освітян, створюючи перспективний, якісний кадровий резерв; надати безперешкодний доступ до інформації щодо впровадження змін всім учасникам освітнього процесу; здійснювати постійний моніторинг з метою виявлення тенденцій і причин опору змінам; створити естетичні умови праці з врахуванням санітарно-гігієнічних вимог у ЗЗСО.

Форми виявлення супротиву змінам взаємопов'язані з якісним складом педагогічного колективу і негативного чи позитивного сприйняття попереднього досвіду змін. Інертність організаційної культури зумовлює труднощі при переосмисленні соціальних норм, а відсутність розуміння наслідків ефективного впровадження змін сприяє розвитку опору їм серед освітянської спільноти.

На основі проведеного дослідження можемо стверджувати, що опір змінам присутній завжди, однак його можна подолати за допомогою таких механізмів: налагодження комунікаційних каналів; популяризація змін; пошук зовнішніх експертів оцінки змін; стимулювання командної роботи; навчання педагогів; психологічний супровід; переговори з неформальними лідерами; мотивація; примус; винагорода і визнання значимості педагогів у процесі змін. Нами встановлено, що найвищий рівень опору проявляють педагоги до тих змін, які порушують напрацьований досвід і вимагають перебудови режиму праці.

Перспективами досліджень вбачаємо у формуванні критеріїв мінімізації опору змін та оцінювання діапазону ефективності змін в процесі освітньої діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Боднар О., Горішна О. Взаємозв'язок основних понять в теорії управління змінами та їх інтерпретації з урахуванням механізмів адаптивного управління. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Педагогіка. 2020. Вип. 8 (15). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/191>
2. Демідова Е. Управління опором змінам – важлива функція менеджера. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/21141/1/%D0%94%D1%94%D0%BC%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>
3. Дзяна С. Р. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах Ефективність державного управління. 2013. Вип. 34. С. 31–40. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu_2013_34_5.pdf
4. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособие. М.: Вильямс, 2007. 272 с. URL: https://nsu.ru/xmlui/bitstream/handle/nsu/9031/druker_managementXXI_ru.pdf
5. Коттер Дж. П. Впереди перемен; пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 256 с.
6. Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. Посібник по курсу «Управління змінами» (для слухачів). К.: МГО «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. 118 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/petrova_0007.pf
7. Приймак Н. С. Теоретичний аналіз дефініції «опір змінам». Стратегія розвитку України. 2019. № 1. С. 88–93. URL: <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/14181/20178>
8. Пріб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації. Соціологія і психологія праці та зайнятості. Ринки праці та зайнятості населення. 2014. № 3. С. 34–39. URL: http://www.irbis-buv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64
9. Сарасон С. Б. Політичне провідництво і можливі невдачі в реформуванні освіти; пер. з англ. Г. Пехник. Львів: Літопис, 2004. 176 с.

10. Тімар Б. Т., Кіпр Д. Л. Як домогтися досконалості в освіті; пер. з англ. А. Кам'янець. Львів: Літопис, 2004. 176 с.
11. Фединець Н. І. Управління змінами в організації. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21.15. С. 292–298. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-zminami-v-organizatsiyi>
12. Химинець В. В. Інноваційна освітня діяльність. Тернопіль: Мандрівець, 2009. 360 с.
13. Al-Fadala A. What can schools learn from resistance to. URL: <https://www.wise-qatar.org/resistance-change-education-reform-asmaa-alfadala/>
14. Cameron E., Green M. Making sense of change management. A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. Fifth edition: London; New Yourk: Cogan Page, 2020. 520 p.
15. Heathfield S. M. What Is Resistance to Change? Definition & Examples of Resistance to Change. Updated 06 August 2020. URL: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-resistance-to-change-1918240>
16. Heller R. DK Essential managers. Managing Change. URL: https://books.google.com.ua/books?id=nOHwMSzb2-YC&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q=active%20resistense&f=false
17. Lawrence P. R How to Deal With Resistance to Change. Harvard Business Review From the January 1969 Issue. URL: <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>
18. Mykhailychenko I. Organizational-managerial conditions for innovations implementation in higher education institutions. Педагогічний альманах. 36. наук. праць. 2019. Вип. 44. С. 122–129. URL: <http://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/27/20>
19. Terhat E. Teacher resistance against school reform: reflecting an inconvenient truth. School Leadership & Management Formerly School Organisation. 2013. Vol. 33. Issue 5. 2013. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632434.2013.793494?scroll>

REFERENCES

1. Bodnar O., Horishna O. Vzaiemozviazok osnovnykh poniat v teorii upravlinnia zminy ta yikh interpretatsii z urakhuvanniam mekhanizmiv adaptivnoho upravlinnia. Adaptivne upravlinnia: teoria i praktyka. Seria: Pedahohika. 2020. Vyp. 8 (15). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/191>
2. Dyemidova E. Upravlinnia oporom zminam – vazhlyva funktsia menedzhera [Management of resistance to change – an important function of the manager]. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/21141/1.pdf>
3. Dziana S.R. Teoretychni zasady upravlinnia zminamy v suchasnykh umovakh [Theoretical principles of change management in modern conditions]. Efektyvnist derzhavnogo upravlinnia. 2013. Vyp. 34. S. 31–40. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu_2013_34_5.pdf
4. Druker P. F. Zadachy menedzhmenta v XXI veke [Tasks of management in the XXI century]: ucheb. posobie. M.: Viliams, 2007. 272 s. URL: https://nsu.ru/xmlui/bitstream/handle/nsu/9031/druker_managementXXI_f
5. Kotter Dzh. P. Vperedy peremen [Ahead of change]: per. s anhl. M.: Olimp-Biznes», 2017. 256 s.
6. Petrova I. L., Polishchuk V. I., Pechenizkyy V. P. Posibnyk po kursu «Upravlinnya zminamy» [Course guide “Change Management”] (dlia slukhachiv). Kyiv: MHO «Fundatsia polsko-ukrayinskoï spivpratsi PAUSI», 2007. 118 s. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/petrova_0007
7. Pryymak N. S. Teoretychnyy analiz definitsii «opir zminam» [Theoretical analysis of the definition of “resistance to change”]. Stratehiya rozvytku Ukrainy. 2019. № 1. S. 88–93. (data zvernennya 02.09.2020r.). URL: <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/14181/20178>
8. Prib K. A. Pryroda ta mekhanizmy oporu zminam v orhanizatsii. Sotsiologia i psykholohiya pratsi ta zaynyatosti [The nature and mechanisms of resistance to change in the organization Sociology and psychology of labor and employment]. Rynok pratsi ta zayniatist naseleння. 2014. № 3. S. 34–39. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64
9. Sarason S. B. Politychne providnytstvo i mozhlyvi nevdachi v reformuvanni osvity [Political leadership and possible failures in education reform]; per. z anhl. H. Pekhnyk. Lviv: Litopys, 2004. 176 s.
10. Timar B. T., Kipr D. L. Yak domohtysia doskonalosti v osviti [How to achieve excellence in education]; per. z anhl. A. Kamianets. Lviv: Litopys, 2004. 176 s.
11. Fedynets N. I. Upravlinnia zminamy v orhanizatsii [Change management in the organization]. Naukovyy visnyk NLTU Ukrainy. 2011. Vyp. 21.15. S. 292–298. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlinnya-zminami-v-organizatsiyi>
12. Khymynets V. V. Innovatsiyna osvittnia dialnist [Innovative educational activities]. Ternopil: Mandrivets, 2009. 360 s.
13. Al-Fadala A. What can schools learn from resistance to change. URL: <https://www.wise-qatar.org/resistance-change-education-reform-asmaa-alfadala/>
14. Cameron E., Green M. Making sense of change management. A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change. Fifth edition: London; New Yourk: Cogan Page, 2020. 520 p.

15. Heathfield S. M. What Is Resistance to Change? Definition & Examples of Resistance to Change Updated 06 August 2020. URL: <https://www.thebalancecareers.com/what-is-resistance-to-change-1918240>
16. Heller R. DK Essential managers. Managing Change. URL: <https://books.google.com.ua/books>
17. Lawrence P. R How to Deal With Resistance to Change. Harvard Business Review From the January 1969 Issue. URL: <https://hbr.org/1969/01/how-to-deal-with-resistance-to-change>
18. Mykhailychenko I. Organizational-managerial conditions for innovations implementation in higher education institutions. Pedagogichnyy almanakh. Zbirnyk naukovykh prats. 2019. Vyp. 44. S. 122–129. URL: <http://pedalmanac.site/index.php/main/article/view/27/20>
19. Terhat E. Teacher resistance against school reform: reflecting an inconvenient truth. School Leadership & Management Formerly School Organisation. 2013. Vol. 33. Issue 5. 2013. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632434.2013.793494?scroll>