

УДК 373:005.21:371.134

DOI 10.31654/2663-4902-2025-PP-3-36-45

Самойленко О. В.

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки,
початкової освіти, психології та менеджменту
Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя
samoilenko.ov@ndu.edu.ua
orcid.org/0000-0002-2622-3064

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ:
РОЛЬ ПЕДАГОГІЧНОГО СУПРОВОДУ ТА МЕНТОРИНГУ
ЯК ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ**

У статті досліджено проблему управління змінами в закладі загальної середньої освіти крізь призму використання педагогічного супроводу та менторингу як інноваційних інструментів. Актуальність дослідження пов'язана зі сучасними умовами реформування освіти, зокрема реалізації концепції Нової української школи, у межах яких, особливого значення набуває здатність закладів загальної середньої освіти ефективно реагувати на виклики змін. Управління такими трансформаціями потребує не лише адміністративних зусиль, але й створення сприятливого освітнього середовища з наявністю умов для адаптації, розвитку і співпраці педагогічних працівників. Мета дослідження полягала в теоретичному обґрунтуванні педагогічного супроводу та менторингу як інноваційних інструментів управління змінами в закладі загальної середньої освіти, визначенні їх ролі в підвищенні професійної компетентності педагогічних працівників та формуванні культури змін.

У ході дослідження проаналізовано наукові підходи до визначення ключових понять, охарактеризовано потенціал педагогічного супроводу та менторингу у формуванні культури змін та професійної адаптації педагогічних працівників. На основі проведеного дослідження розкрито сутність педагогічного супроводу та менторингу (менторства, наставництва), як стратегічно важливих інструментів управління змінами в закладі загальної середньої освіти. З'ясовано, що педагогічний супровід і менторинг – є одними із ключових інструментів управління змінами в закладі загальної середньої освіти. Їх ефективна реалізація сприяє адаптації педагогічних працівників, розвитку професійних компетентностей, формуванню культури змін. У цьому контексті педагогічний супровід розглядається як система підтримки вчителів у процесі професійного становлення та впровадження нововведень. Менторинг, у свою чергу, виконує роль механізму передачі досвіду, професійного діалогу та розвитку педагогічної рефлексії. Вдале поєднання педагогічного супроводу та менторингу сприяє формуванню педагогічних спільнот, підвищенню мотивації вчителів, забезпеченню наступності в розвитку професійних компетентностей.

Також у дослідженні акцентовано увагу на необхідності інтеграції супровідно-наставницьких стратегій в управління освітнім процесом. Представлено аналітичний огляд зарубіжних та вітчизняних досліджень з проблеми управління змінами, ролі супровідних та менторських програм у освітній сфері, зокрема розкрито їхню роль у підвищенні якості освіти, адаптації молодих фахівців до змін. Доведено, що менторинг і педагогічний супровід мають стати невід'ємною частиною інноваційної культури освітнього середовища. У перспективі дослідження мають бути спрямовані на розробку ефективних моделей і програм менторингу, методичного забезпечення педагогічного супроводу вчителів і механізмів оцінювання їх результативності.

Ключові слова: управління змінами, заклад загальної середньої освіти, освітнє середовище, ефективність, інновації, освітній процес, педагогічний супровід, менторинг, культура змін, професійна адаптація.

Постановка проблеми. Сучасна система загальної середньої освіти перебуває в стані постійного реформування, що зумовлено глобальними суспільними трансформаціями, цифровізацією, орієнтацією на сталий розвиток, інтеграцію інклюзивної освіти та необхідністю підвищення якості освітніх послуг. Заклад загальної середньої освіти (ЗЗСО) є фундаментальною складовою загальної системи освіти, яка формує ключові компетентності, основи освітньої мотивації та соціально-емоційний досвід здобувачів. В умовах динамічного освітнього середовища особливого значення набуває ефективне управління змінами, спрямоване на розвиток гнучкої, інноваційно орієнтованої системи загальної середньої освіти. Управління змінами в цій сфері вимагає особливої уваги до змісту освіти, створення сприятливих умов для навчання та впровадження інноваційних педагогічних технологій, підвищення й розвитку професійної компетентності вчителів, як сукупності особистісних якостей, загальної культури та кваліфікаційних знань, умінь, методичної майстерності, гармонійна інтеграція яких в педагогічній діяльності дає оптимальний результат. Серед ключових змін у системі загальної середньої освіти останніх років: впровадження концепції Нової української школи (НУШ), акцент на розвиток компетентнісного підходу, формування інклюзивного освітнього середовища, цифровізація освітнього процесу, інтеграції. Ефективне управління змінами вимагає реалізації комплексної управлінської стратегії, що базується на партнерстві, міждисциплінарності та безперервній підтримці педагогів.

Таким чином, проблематика управління змінами є багатоаспектною та залишається у фокусі наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Незважаючи на наявний науковий доробок, потреба в глибшому осмисленні питань управління змінами в освітній галузі не втрачає своєї актуальності, що зумовлено посиленням динаміки трансформацій та необхідністю оперативного реагування на нові виклики.

Мета дослідження – теоретичне обґрунтування педагогічного супроводу та менторингу як інноваційних інструментів управління змінами в закладі загальної середньої освіти, визначення їх ролі у підвищенні професійної компетентності педагогічних працівників та формуванні культури змін.

Управління змінами в системі освіти є складним і багатогранним процесом, що включає в себе не лише впровадження інновацій, а й адаптацію існуючих структур до умов динамічного розвитку освітньої реальності. Це діяльність, спрямована на зміни в управлінських підходах, модернізацію освітнього процесу й впровадження інноваційних технологій із метою підвищення якості освіти. Отже, управління змінами – це системний процес впровадження нововведень, спрямованих на оновлення, розвиток і вдосконалення функціонування освітніх інституцій. Його сутність полягає у забезпеченні готовності учасників освітнього процесу до змін, створенні умов для їх ефективного здійснення, попередження ризиків та досягнення позитивних результатів реформування.

Мета управління змінами – забезпечити відповідність освітніх інституцій сучасним вимогам та потребам суспільства, а також адаптувати педагогічний колектив і учнів до нових умов функціонування закладу освіти. Основними аспектами управління змінами в освіті є:

1. Діагностика потреб у змінах – виявлення основних проблем і викликів, які потребують змін із метою покращення якості освіти. Це може бути, як внутрішня діагностика процесу функціонування освітнього закладу, так і зовнішня, що базується на оцінці загального стану освітньої галузі на місцевому, національному та глобальному рівнях.

2. Формування стратегічного бачення. Як управлінці, так і педагогічні працівники повинні розуміти сутність стратегічних цілей функціонування закладу освіти, які зміни повинні бути здійснені і як це буде впливати на загальний розвиток освітньої установи. Стратегічне бачення має бути гнучким і здатним адаптуватися до нових умов і викликів.

3. Розробка моделей реалізації змін – це конкретні плани дій, які визначають способи впровадження змін у практичну діяльність. Моделі реалізації змін можуть включати в себе різні підходи, такі як зміни в організаційній структурі закладу освіти, зміни в організації освітнього процесу, зміни в організації професійної діяльності працівників тощо.

4. Моніторинг і корекція процесу змін – це здійснення постійного відстеження результатів змін, визначення їх ефективності, а також виявлення можливих проблем чи непередбачених наслідків. За необхідності, підлягають коригуванню стратегічні плани та моделі управління з метою досягнення максимального позитивного ефекту від впровадження змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління змінами стало предметом наукових досліджень і висвітлюється в працях, як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Так, науковці Т. Пічугіна [8], О. Ткаченко, С. Ткачова [11] трактують його, як наукову галузь, що визначає закономірності трансформацій в організаціях, специфіку адаптації структур, функцій і процесів до змінних умов існування. Відповідно до такого підходу, управління змінами має міждисциплінарну природу: ґрунтується на теоретичних засадах, а його розвиток значною мірою залежить від набутого практичного досвіду, який, в свою чергу, стимулює їх вдосконалення [8]. Згідно з дослідженнями О. Кузьміної, управління змінами в освіті передбачає складові: діагностика потреб у змінах, формування стратегічного бачення, розробка моделей реалізації змін, моніторинг і корекція процесу управління [5]. О. Мельник у процесі вивчення принципів управління змінами, підкреслює необхідність урахування культурних і психологічних особливостей педагогічних працівників, що допомагає зменшити опір змінам і забезпечити їх більш стійке впровадження [6, с. 231–235]. Механізми подолання опору змінам в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти пропонує в своїх працях О. Горішна [1]. Наукові розвідки О. Боднар, О. Мармази, Т. Сорочан присвячено особливостям управлінської діяльності в умовах змін, управлінню персоналом, управлінській компетентності керівника. Особливості управлінської діяльності керівника на кожному з етапів менеджменту змін в освітньому процесі визначає В. Троян [2, с. 5–12]. Також українські дослідники (Г. Тарасюк, І. Шевченко) наголошують на важливості розвитку управлінської компетентності керівників закладів освіти та створенні команд змін [10].

Слід зазначити, що теорія управління змінами набула суттєвого розвитку в межах зарубіжного менеджменту, особливо в другій половині ХХ – на початку ХХІ століття. До важливих напрацювань вказаного періоду належить обґрунтування ключових принципів: формування відчуття нагальності змін, створення коаліції змін, наявність стратегічного бачення та комунікація змін, розширення можливостей працівників, зниження опору змінам, досягнення короткострокових перемог, посилення результатів і закріплення змін в організаційній культурі.

Одним із провідних теоретиків управління змінами є Джон Пол Коттер, який зазначає: «Зміна – це необхідність, а не вибір. Люди можуть опиратися, лякатися і навіть бунтувати проти неї, але, зрештою, їм доводиться змінюватися. Ті, хто адаптується найшвидше, мають найбільші шанси на виживання і досягнення успіху...» [2, с. 6]. Дж. П. Коттер є автором найвідомішої концепції – восьмиступеневої моделі змін, яка послідовно охоплює: створення відчуття терміновості; формування провідної коаліції; розроблення бачення і стратегії; комунікацію змін; розширення повноважень працівників; забезпечення короткострокових перемог; посилення змін; інституціоналізацію нових підходів [4]. Натомість, класична модель К. Левіна передбачає три

етапи: «розморожування» (усвідомлення потреби у змінах), «зміна» (впровадження нового) і «заморожування» (інституалізація змін) [13]. Сучасні адаптації цієї моделі доповнюються компонентами рефлексії, менторської підтримки, гнучкого планування.

На відміну від моделі Дж. П. Коттера, яка орієнтована переважно на організаційний рівень змін і передбачає послідовність дій керівництва щодо трансформації культури та структури, модель ADKAR, розроблена Джеффрі Хіатом, фокусується на індивідуальному рівні змін. Її ключова особливість полягає в сприйнятті змін як процесу, що відбувається, насамперед, через трансформацію поведінки, знань і ставлення окремих працівників. ADKAR передбачає п'ять взаємопов'язаних етапів – усвідомлення необхідності змін, бажання їх здійснювати, набуття знань, розвиток умінь і закріплення нової поведінки. Такий підхід забезпечує персоніфіковану підтримку у подоланні опору, на відміну від моделі Дж. П. Коттера, що не деталізує механізми впливу на кожного працівника окремо [16]. Також, окрім вказаних моделей, зарубіжні дослідники, зокрема Е. Тернбулл, розробляють структуровані технології впровадження змін в організаціях з орієнтацією на подолання опору, підтримку працівників і стратегічну комунікацію. Д. Мейерсон та Ф. Гуїярі пропонують адаптивну модель управління змінами, яка враховує культурні, соціальні та психологічні аспекти функціонування шкільних колективів [15]. На думку науковців, у сучасних умовах важливо адаптувати класичні підходи управління змінами до специфіки сфери загальної середньої освіти, яка відзначається складністю, багатоаспектністю взаємодії учасників освітнього процесу, а також часовою віддаленістю результатів впроваджених інновацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Актуальні питання управління змінами в закладах загальної середньої освіти потребують системного дослідження з урахуванням різноманітності категорій учасників освітнього процесу, високої інтенсивності педагогічного навантаження впродовж навчального року, відтермінованого характеру результатів впровадження інноваційних технологій, а також інших особливостей організації професійної діяльності.

Сучасні підходи до управління змінами в освіті акцентують увагу на активному залученні всіх учасників освітнього процесу до впровадження змін, що є основою її успішного реформування. Важливим є також забезпечення безперервного професійного розвитку педагогічних працівників, що дозволяє ефективно реалізовувати зміни в освітньому процесі (інноваційні форми, методи, засоби, технології).

Управління змінами у межах реалізації концепції Нової української школи (НУШ) має свої специфічні риси, які зумовлені інтенсивним реформуванням, що передбачає компетентнісний підхід, інтегроване навчання, нову роль учителя в якості фасилітатора. Також, освітнє середовище сучасного закладу загальної середньої освіти вирізняється підвищеною чутливістю до інновацій, тому процеси змін потребують особливої стратегічної обережності, педагогічної делікатності, емоційної безпеки саме молодших школярів, оскільки ця вікова група найбільш потребує передбачуваності та підтримки. Отже, на нашу думку, в умовах змін керівництву закладу загальної середньої освіти слід враховувати такі особливості управління:

- педагогічна чутливість змін – будь-яка трансформація освітнього середовища повинна бути адаптована до психологічних та пізнавальних можливостей здобувачів;
- залучення вчителів до процесу прийняття рішень – підвищує відповідальність, знижує опір і сприяє ефективному впровадженню новацій;
- постійна підтримка педагогів – зміни супроводжуються додатковими навантаженнями, потребою в навчанні, рефлексії та професійному зростанні;
- поетапне та поступове впровадження змін дозволяє зменшити стрес, уникнути перевантаження та забезпечити сталість процесів;
- наявність комунікаційної відкритості – постійний зворотний зв'язок з усіма учасниками освітнього процесу, що є критично важливим для успіху змін [5].

Таким чином, особливості управління змінами в закладі загальної середньої освіти зумовлюють потребу в комплексному, гуманістично орієнтованому й адаптивному підході, з урахуванням інтересів всіх учасників освітнього процесу та полягає не лише в ухваленні організаційних рішень, а й ефективній підтримці й створенні відповідних умов.

В умовах змін особливого значення набувають інструменти, які сприяють адаптації та розвитку педагогічних працівників. Одним із ефективних механізмів управління змінами в освіті є запровадження системи педагогічного супроводу та менторингу (менторства, наставництва), як дієвих інструментів трансформаційних процесів. Вони сприяють адаптації учителів до нових вимог, забезпечують трансляцію успішного досвіду, підтримують розвиток професійної рефлексії та залученість до процесів змін.

Метою педагогічного супроводу та менторингу (менторства, наставництва) в освіті є створення цілісної системи підтримки педагогів у процесі змін, що забезпечує їхню професійну адаптацію, зростання та ефективне впровадження інновацій через партнерську взаємодію, обмін досвідом і розвиток освітнього середовища на засадах рефлексії та сталого розвитку [7]. Проте, менторинг сприяє формуванню культури змін, а педагогічний супровід забезпечує індивідуалізовану підтримку педагогів на всіх етапах професійного зростання.

Теоретичні засади педагогічного супроводу розкрито у працях О. Кобзар, яка наголошує на необхідності створення розвивального середовища, орієнтованого на партнерську взаємодію і рефлексію. А. Кузьмінський підкреслює значення особистісно зорієнтованого підходу у супроводі педагога як суб'єкта професійного зростання [3].

Проблематика наставництва також широко представлена в зарубіжних дослідженнях. Зокрема, Керол А. Маллен (Carol A. Mullen) є провідною дослідницею в галузі менторингу та професійного розвитку педагогів. Вона визначає менторинг як систему професійного навчання, засновану на співпраці та обміні досвідом. Її посібник із формального наставництва у вищій освіті: підхід до тематичного дослідження («The Handbook of Formal Mentoring in Higher Education: A Case Study Approach») пропонує глибокий аналіз формального менторингу в освітніх установах, що зосереджується на практичних аспектах впровадження менторських програм, які поєднують наставництво з професійним розвитком, особливо в контексті змін в освітній політиці [14].

Докторка педагогічних наук, експерт Школи освіти Каліфорнійського лютеранського університету Керол А. Бартелл (Carol A. Bartell) стверджує, що «адаптація вчителів – це більше, ніж просто утримання вчителів. Йдеться про допомогу всім вчителям стати більш професійними та кращими у своїй справі... і, найголовніше, про покращення навчання учнів» [12]. Її концепція «культури високоякісного викладання через індукцію та наставництво» спрямована на задоволення професійних потреб нових учителів і водночас із акцентом на забезпеченні якості освітнього процесу. Така культура формується через впровадження стандартизованих підходів до професійного навчання, систематичного оцінювання діяльності вчителів і розвиток рефлексивної практики. На основі ґрунтовних досліджень Керол А. Бартелл виокремила ключові елементи політики індукції, які сприяють утриманню педагогічних кадрів у професії та позитивно впливають на результати навчання учнів. Із урахуванням різнорівневої підготовки педагогів, дослідниця акцентує увагу на необхідності адаптації індукційних програм до індивідуальних потреб учителів з урахуванням особливостей конкретного освітнього середовища. У своїй праці «Культивування високоякісного викладання через індукцію та наставництво» («Cultivating High-Quality Teaching Through Induction and Mentoring») вона розкриває провідну роль індукційних програм з наставництвом у підвищенні якості викладання та підтримці нових вчителів у період змін [12].

Водночас, в українській освітній практиці ще недостатньо напрацьовано механізмів ефективного імплементації супровідних і менторських моделей у системі

загальної середньої освіти. Слід зазначити, що педагогічний супровід особливо важливий через високий рівень емоційного навантаження, багатофункціональність роботи вчителів ЗЗСО та потребу в постійному вдосконаленні методик викладання. Він розглядається як системна, цілеспрямована, поетапна та контекстно зорієнтована діяльність, що включає інформаційну, консультативну, психолого-педагогічну підтримку педагогів у процесі впровадження змін. Педагогічний супровід реалізується через індивідуальні й групові форми роботи, методичне консультування, супервізію тощо. В умовах змін він має включати такі компоненти: діагностику потреб учителя; індивідуальні консультації з питань впровадження змін; розробку планів професійного розвитку; зворотний зв'язок і рефлексію [3].

Менторинг (менторство, наставництво) – побудова неформальних відносин між наставником (ментором) і учнем (протеже). Перший – це людина, яка має багаторічний досвід роботи у відповідній галузі, гарно виконує свої посадові обов'язки і досягає успіху в професійній діяльності. Він може ділитися знаннями, пропонувати допомогу, давати вказівки учневі (протеже) [7]. В освітній сфері менторинг визначають, як довготривале професійне партнерство між досвідченим педагогом (ментором) і менш досвідченим (менті), засноване на довірі, діалозі та спільному пошуку рішень, у результаті чого відбувається зміцнення професійної спільноти та підвищення якості змін в освітньому процесі. Науковцями визначено функції ментора: адаптаційна (допомога в орієнтації в закладі та колективі); навчальна (передача досвіду, рекомендації, практичні поради); мотиваційна (підтримка, заохочення до розвитку); моделююча (демонстрація прикладів ефективної практики). Так, у закладі загальної середньої освіти ментор може допомогти молодому вчителю не лише в методичних питаннях, а й у формуванні педагогічного стилю, розв'язанні міжособистісних ситуацій, налагодженні взаємодії з батьками тощо. В умовах реформування вітчизняної освіти менторинг може виступати ще й як засіб мінімізації професійних ризиків, поширення ефективних практик і формування інституційної культури змін. Науковці розрізняють такі види менторингу: формальний (наставника призначає керівник закладу) та неформальний (базується на особистих засадах). Також, виділяють форми – індивідуальна, групова та онлайн-наставництво. Всі вони є ефективними, хоча в сучасних умовах кожна має свої переваги та недоліки, а вибір конкретного виду або форми залежить від мети, потреб, умов, створених у закладі загальної середньої освіти. Ефективний менторинг базується на принципах добровільності, гуманізму, людиноцентризму, рівноправного партнерства, відкритості, об'єктивності, взаємоповаги, довіри та постійного діалогу. Урахування керівником вказаних принципів має забезпечити системність та цілісність в організації менторингу в ЗЗСО [7, с. 42–44].

Слід наголосити на тому, що в контексті управління змінами в закладі загальної середньої освіти ключову роль відіграє саме керівник, який не лише виконує адміністративні функції, а й виступає лідером трансформаційних процесів. Однією з важливих управлінських стратегій у цьому є організація ефективного процесу педагогічного супроводу та менторингу, що сприяє формуванню професійної компетентності, насамперед, молодих педагогів; зниженню тривожності, пов'язаної з реформами; запровадженню нових педагогічних моделей на основі практичного досвіду [3]. Роль керівника в цьому випадку зводиться до забезпечення не лише формальної організації супровідної наставницької системи, а й створення сприятливих умов освітнього середовища для її ефективного функціонування: визначення цілі, узгодження очікувань, мотивації, забезпечення моніторингу і зворотнього зв'язку. Отже, як управлінець змінами в закладі загальної середньої освіти, керівник має виконувати низку ключових функцій:

- ініціативна функція – виявлення потреби у менторингу, як відповіді на виклики змін;

- мотиваційна функція – створення умов для залучення досвідчених педагогів до менторингу;
- організаційна функція – планування, координація та ресурсне забезпечення процесу;
- рефлексивно-аналітична функція – аналіз результатів менторингу, адаптація моделі з урахуванням досвіду й зворотного зв'язку [9, с. 154–162].

Таким чином, педагогічний супровід і менторинг виступають важливими інструментами управління змінами в закладі загальної середньої освіти, оскільки забезпечують безперервну професійну підтримку педагогів, сприяють адаптації до нових вимог, оновленню методик і технологій навчання. Ефективне впровадження супровідно-наставницьких моделей позитивно впливає на якість освітнього процесу, розвиток педагогічної культури, формування спільнот учителів-практиків та зміцнення кадрового потенціалу закладу загальної середньої освіти. Педагогічний супровід і менторинг в умовах освітніх змін потребують системної управлінської підтримки, стратегічного планування, відповідної організаційної культури в закладі освіти, а також залучення досвідчених педагогів до ролі менторів. Управління змінами в закладі загальної середньої освіти має здійснюватися як на рівні освітньої установи, так і на рівні державної освітньої політики, що передбачає інтеграцію наставницьких практик у нормативні та програмні документи з підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Управління змінами в закладі загальної середньої освіти є складним багаторівневим процесом, що потребує стратегічного бачення, гнучкого керівництва, педагогічної підтримки та участі всіх суб'єктів освітнього процесу. Успішне впровадження змін можливе за умови розвитку управлінських компетентностей, впровадження ефективних моделей педагогічного супроводу та менторства, а також створення безпечного, інноваційного, партнерського освітнього середовища. Проведений аналіз не вичерпує всіх аспектів досліджуваної проблеми і потребує подальшого вивчення.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в розробці ефективних моделей педагогічного супроводу та менторингу, адаптованих до умов конкретних типів закладів освіти (ліцеїв, гімназій, коледжів, університетів); визначенні оптимальних психолого-педагогічних умов ефективної взаємодії «ментор – молодий учитель» у процесі змін; методичних рекомендацій для керівників закладів освіти щодо організації педагогічного супроводу та менторингу, як стратегічних ресурсів управління в умовах змін. Також перспективними є дослідження впливу менторських програм на професійний розвиток педагогів та якість освіти; проведення аналізу міжнародного досвіду впровадження педагогічного супроводу та менторингу в освітній галузі з метою адаптації кращих практик в українських реаліях.

Література

1. Горішна О. Трансформація концепції управління змінами у практиці врядування в закладах освіти. *Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі*: кол. монографія / за заг. ред. В. П. Кравця, Г. М. Мешко. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с. С. 31–45.
2. Жорова І. Я. Принципи та специфіка алгоритму управління змінами в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога. Управління інноваційною професійною діяльністю в умовах змін: електронний науковий фаховий журнал*. 2023. № 4 (211). С. 5-12.
3. Кобзар О. В. Педагогічний супровід: теоретико-методологічний аспект. Чернівці: Рута, 2017. 224 с.
4. Коттер Дж. Керівництво змінами: Чому зусилля з трансформації зазнають невдачі. URL: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2> (дата звернення: 26.07.2025).

5. Кузьміна О. М. Управління змінами в освітньому середовищі: теорія та практика. Київ: Освіта України, 2020. 192 с.
6. Мельник О. Г., Косцик Р. С. Організаційні зміни: сутність та види. Науковий вісник Нац. лісотех. ун-ту України. 2009. Вип. 19.3. С. 231–235.
7. Новик І., Венгловська О. Наставництво: професійна підтримка та розвиток педагогів. Київ: УІРО, 2023. 111 с.
8. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
9. Самойленко О. Створення ефективного мотиваційного середовища закладу освіти. *Наукові записки. Серія «Психолого-педагогічні науки» (Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя)*. 2024. № 2. С. 154–162.
10. Тарасюк Г. П. Стратегії впровадження інновацій у шкільному середовищі. Умань: Сочин, 2021. 176 с.
11. Ткачова С. В. Менеджмент змін у закладах освіти: навч. посіб. Харків: Ранок, 2021. 148 с.
12. Carol A. Bartell Cultivating High-Quality Teaching Through Induction and Mentoring URL: <https://www.amazon.com/Cultivating-High-Quality-Teaching-Induction-Mentoring/dp/0761938583> (date of application: 24.04.2025).
13. Lewin K. Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*. 1947. № 1. P. 5–41.
14. Mullen C.A. The Handbook of Leadership and Professional Learning Communities URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Handbook_of_Leadership_and_Professio.html?id=RZe_AAAAQBAJ&redir_esc=y (date of application: 24.04.2025).
15. Turnbull E. Change Management in Organizations: A Practical Guide. London: Routledge, 2016. 232 p.
16. The Prosci ADKAR Model. URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (date of application: 20.07.2025).

References

1. Horishna, O. (2020). Transformatsiia kontseptsii upravlinnia zminamy u praktytsi vriaduvannia v zakladyakh osvity [Transformation of the concept of change management in the practice of governance in educational institutions]. In: *Aktualni problemy upravlinnia zakladamy osvity v konteksti stratehii modernizatsii osvitnoi haluzi* [Current problems of managing educational institutions in the context of the strategy of modernization of the educational sector] / za zah. red. V. P. Kravtsia, H. M. Meshko. Ternopil: TNPU im. V. Hnatiuka [in Ukrainian].
2. Zhorova, I. Ya. (2023). Pryntsypy ta spetsyfika alhorytmu upravlinnia zminamy v osvithomu protsesi zakladu zahalnoi serednoi osvity [Principles and specifics of the algorithm for managing changes in the educational process of a general secondary education institution]. *Imidzh suchasnoho pedahoha. Upravlinnia innovatsiinoiu profesiinoiu diialnistiu v umovakh zmin: elektronnyi naukovyi fakhovy zhurnal – The image of a modern teacher. Management of innovative professional activities in conditions of change: electronic scientific professional journal*, 4 (211), 5-12 [in Ukrainian].
3. Kobzar, O. V. (2017). Pedagogichnyi suprovid: teoretyko-metodolohichniy aspekt [Pedagogical support: theoretical and methodological aspect]. Chernivtsi: Ruta [in Ukrainian].
4. Kotter, Dzh. (1995). Kerivnytstvo zminamy: Chomu zusyllia z transformatsii zaznaiut nevdachi [Leading Change: Why Transformation Efforts Fail]. URL: <https://hbr.org/1995/05/-leading-change-why-transformation-efforts-fail-2> [in English].
5. Kuzmina, O. M. (2020). Upravlinnia zminamy v osvithomu sere dovishchi: teoriia ta praktyka [Change Management in the Educational Environment: Theory and Practice]. Kyiv: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].
6. Melnyk, O. H. & Kostsyk, R. S. (2009). Orhanizatsiini zminy: sutnist ta vydy [Organizational changes: essence and types.]. *Nauk. visnyk Nats. lisotekh. un-tu Ukrainy – Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine*, 19.3, 231-235 [in Ukrainian].
7. Novyk, I. & Venhlovska, O. (2023). Nastavnytstvo: profesiina pidtrymka ta rozvytok pedahohiv [Mentoring: professional support and development of teachers]. Kyiv: UIRO [in Ukrainian].
8. Pichuhina, T. S. (2017). Upravlinnia zminamy [Change management]. Kharkiv: KhDUKhT [in Ukrainian].

9. Samoilenko, O. (2024). Stvorennia efektyvnoho motyvatsiinoho seredovyscha zakladu osvity [Creating an effective motivational environment in an educational institution]. *Naukovi zapysky. Seriya «Psykhologo-pedahohichni nauky» - Scientific notes. Series «Psychological and pedagogical sciences»*, 2, 154–162 [in Ukrainian].
10. Tarasiuk, H. P. (2021). Stratehii vprovadzhennia innovatsii u shkilnomu seredovyschi [Strategies for implementing innovation in the school environment]. Uman: Sochyn [in Ukrainian].
11. Tkachova, S. V. (2021). Menedzhment zmin u zakladyakh osvity [Change management in educational institutions]. Kharkiv: Ranok [in Ukrainian].
12. Carol, A. Bartell Cultivating High-Quality Teaching Through Induction and Mentoring URL: <https://www.amazon.com/Cultivating-High-Quality-Teaching-Induction-Mentoring/dp/-0761938583> (date of application: 24.04.2025). [in English].
13. Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1, 5–41. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872674700100103> (date of application: 24.04.2025). [in English].
14. Mullen, S. A. The Handbook of Leadership and Professional Learning Communities URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Handbook_of_Leadership_and_Professio.html?id=RZe_AAAAQBAJ&redir_esc=y (date of application: 24.04.2025). [in English].
15. Turnbull, E. (2016). *Change Management in Organizations: A Practical Guide*. London: Routledge. [in English].
16. The Prosci ADKAR Model. URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (date of application: 20.07.2025). [in English].

Samoilenko O.

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Pedagogics,
Primary Education and Educational Management
Nizhyn Mykola Gogol State University
samoilenko.ov@ndu.edu.ua
[orcid/0000-0002-2622-3064](https://orcid.org/0000-0002-2622-3064)

CHANGE MANAGEMENT IN A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION: THE ROLE OF PEDAGOGICAL SUPPORT AND MENTORING AS INNOVATIVE TOOLS

The article examines the problem of change management in a general secondary education institution through the prism of using pedagogical support and mentoring as innovative tools. The relevance of the study is associated with the modern conditions of educational reform, in particular the implementation of the concept of the New Ukrainian School, within which the ability of general secondary education institutions to effectively respond to the challenges of change becomes of particular importance. Managing such transformations requires not only administrative efforts, but also the creation of a favorable educational environment with the availability of conditions for adaptation, development and cooperation of pedagogical workers. The purpose of the study was to theoretically substantiate pedagogical support and mentoring as innovative tools for managing changes in a general secondary education institution, to determine their role in increasing the professional competence of teaching staff and shaping a culture of change. The study analyzed scientific approaches to defining key concepts, characterized the potential of pedagogical support and mentoring in forming a culture of change and professional adaptation of pedagogical workers. Based on the conducted research, the essence of pedagogical support and mentoring (mentoring, tutoring) as strategically important tools for managing changes in a general secondary education institution has been revealed. It has been found that pedagogical support and mentoring are one of the

key tools for managing changes in a general secondary education institution. Their effective implementation contributes to the adaptation of teaching staff, the development of professional competencies, and the formation of a culture of change. In this context, pedagogical support is considered as a system of supporting teachers in the process of professional development and the implementation of innovations. Mentoring, in turn, plays the role of a mechanism for transferring experience, professional dialogue, and the development of pedagogical reflection. A successful combination of pedagogical support and mentoring contributes to the formation of pedagogical communities, increasing teacher motivation, and ensuring continuity in the development of professional competencies.

The study also focuses on the need to integrate support and mentoring strategies into the management of the educational process. An analytical review of foreign and domestic research on the problem of change management, the role of support and mentoring programs in the educational sphere is presented, in particular, their role in improving the quality of education, adapting young specialists to changes is revealed. It is proved that mentoring and pedagogical support should become an integral part of the innovative culture of the educational environment. In the future, research should be aimed at developing effective models and programs of mentoring, methodological support for pedagogical support of teachers and mechanisms for assessing their effectiveness.

Key words: change management, general secondary education institution, educational environment, efficiency, innovation, educational process, pedagogical support, mentoring, innovative culture, professional adaptation.