

DOI <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.2.1.27>

SPRZECIW ZMIANOM W PROCESIE REFORMOWANIA INTERNATÓW: PRZEJAWY I SPOSOBY PRZEZWYCIĘŻENIA

Zhanna Petrochko

*doktor nauk pedagogicznych, profesor, profesor Katedry Pedagogiki Społecznej i Pracy Socjalnej
Instytutu Człowieka Uniwersytetu Kijowskiego imienia Borysa Hrinchenki (Kijów, Ukraina)*

ORCID ID: 0000-0002-4413-1243

e-mail: petrochko@ukr.net

Adnotacja. W pozycjach artykułu naukowego autor przedstawia analizę opinii dotyczących sprzeciwu zmianom w procesie reformowania internatów na Ukrainie. Wnioski wyciągnięto na podstawie wyników projektu zleconego przez Ministerstwo Polityki Społecznej Ukrainy przy wsparciu Banku Światowego w Obwodzie Tarnopolskim (2019-2021). Przedstawiono dane statystyczne wyjaśnione podczas realizacji projektu. Ujawniono istotę deinstytucjonalizacji, a także przejawy sprzeciwu temu procesowi na różnych poziomach (społecznym, instytucjonalnym, osobistym). Zaznaczono wyzwania wywołujące sprzeciw na poziomie państwowym/publicznym. Przeanalizowano trudności reintegracji wychowanka internatu. Opisano formy, znaki i przyczyny sprzeciwu, jaki dana osoba wywiera podczas zmian. Określono sposoby (metody) przezwyciężenia sprzeciwu pracowników internatów w warunkach deinstytucjonalizacji. Podkreślono znaczenie wydzielenia takich kompetencji pracowników pedagogicznych internatów jako gotowości do zmian.

Słowa kluczowe: reforma, deinstytucjonalizacja, sprzeciw zmianom, internaty, nauczyciele, metody przezwyciężania sprzeciwu.

RESISTANCE TO CHANGES IN THE PROCESS OF REFORMING HOUSEHOLD INSTITUTIONS: MANIFESTATIONS AND WAYS TO OVERCOME

Zhanna Petrochko

*Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Professor at the Department of Social Pedagogy and Social Work
Human Institute*

of Borys Grinchenko Kyiv University (Kyiv, Ukraine)

ORCID ID: 0000-0002-4413-1243

e-mail: petrochko@ukr.net

Abstract. In the provisions of the scientific article, the author provides an analysis of opinions on resistance to change in the process of reforming residential institutions in Ukraine. Conclusions were made based on the results of the project commissioned by the Ministry of Social Policy of Ukraine with the support of the World Bank in Ternopil region (2019-2021). The statistical data clarified during the project implementation are presented. The essence of deinstitutionalization is revealed, as well as manifestations of resistance to this process at different levels (social, institutional, personal). The challenges of resistance at the state / public level are emphasized. The difficulties of reintegration of a boarding school inmate are analyzed. The forms, signs and reasons of resistance which the person makes during changes are described. Ways (methods) of overcoming resistance by employees of boarding schools in the conditions of deinstitutionalization are determined. Emphasis is placed on the importance of distinguishing such competence of pedagogical staff of boarding schools as readiness for change.

Key words: reforming, deinstitutionalization, resistance to change, boarding schools, teachers, methods of overcoming resistance.

ОПІР ЗМІНАМ У ПРОЦЕСІ РЕФОРМУВАННЯ ІНТЕРНАТНИХ ЗАКЛАДІВ: ПРОЯВИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

Жанна Петрочко

*доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри соціальної педагогіки та соціальної роботи
Інституту людини*

Київського університету імені Бориса Грінченка (Київ, Україна)

ORCID ID: 0000-0002-4413-1243

e-mail: petrochko@ukr.net

Анотація. У положеннях наукової статті автор подає аналіз думок щодо опору змінам у процесі реформування інтернатних закладів в Україні. Висновки зроблено за результатами реалізації проекту на замовлення

Міністерства соціальної політики України за підтримки Світового банку в Тернопільській області (2019-2021 рр.). Представлено статистичні дані, одержані під час реалізації проекту. Розкрито сутність деінституціалізації, а також прояви опору цьому процесу на різних рівнях (суспільному, інституційному, особистісному). Наголошено на викликах, що спричиняють опір на державному/суспільному рівні. Проаналізовано труднощі реінтеграції вихованця інтернатного закладу. Описано форми, ознаки й причини опору, який чинить людина під час змін. Визначено шляхи (методи) подолання опору працівниками інтернатних закладів в умовах деінституціалізації. Акцентовано на важливості виділення такої компетентності педагогічних працівників інтернатних закладів, як готовність до змін.

Ключові слова: реформування, деінституціалізація, опір змінам, інтернатні заклади, педагоги, методи подолання опору.

Вступ. Опір змінам у процесі будь-яких реформ – очікуваний і неминучий процес. Задля його мінімізації потрібно вживати іноді непопулярні, але вольові й непохитні дії та заходи. Це вимагає ще більшого акцентування на важливості дотримання курсу змін, неухильного орієнтування на міжнародні стандарти, додаткового навчання фахівців, активізації інформування суспільства загалом.

Особливого різновекторного опору зазнає деінституціалізація (ДІ) – процес реформування системи догляду за дітьми (мережі інтернатних закладів), перехід від інституційної системи до системи, яка забезпечує виховання дітей у сім'ї чи умовах, максимально наближених до сімейних (Петрочко, Кузьмінський, Кияниця, 2020: 17-18).

ДІ в Україні на сучасному етапі здійснюється відповідно до положень Національної стратегії реформування системи закладів інституційного догляду та виховання дітей на 2017-2026 роки і Плану реалізації її II етапу. Відповідно до Стратегії, суспільство в цілому має стати нетерпимим до порушення прав дітей, визнати, що дитина є носієм прав і суб'єктом соціального життя. Суспільство має усвідомити важливість зростання дитини в сім'ї для її подальшого благополуччя, негативність інституційного догляду та виховання під час розвитку дитини, необхідність підтримки територіальною громадою сімей із дітьми (Стратегія, 2017). Водночас навіть на другому етапі реалізації Стратегії опір змінам не послаблюється.

Нині громади не зацікавлені в закритті інтернатних закладів, особливо ті, на території яких такі заклади знаходяться. Інтернати фінансуються переважно з обласного бюджету. Крім того, інтернати – це робочі місця для жителів громади й податки, що поповнюють її бюджет. Місцеві органи самоврядування ще не достатньо мірою усвідомлюють відповідальність за захист своїх дітей, необхідність надавати своєчасну підтримку вразливим сім'ям із дітьми. Працівники інтернатних закладів побоюються втратити роботу та не хочуть розуміти потреби дітей, враховувати їхні інтереси.

Опір – дія, реакція, що передбачає протистояння певним впливам, змінам. Питання опору змінам піднімається в низці сучасних наукових статей із різних галузей знань. Зокрема, природа змін, їх наслідки, історія змін стали предметом обґрунтування в монографії Е. Кемерон і М. Грін (Camero E., Green M., 2020: ?). Фактори, що впливають на розвиток опору змінам у колективі, визначені Дж. П. Коттером. Серед положень, визначених дослідником, нам особливо імпонують низький рівень пропаганди змінам і невміння організувати впливову команду змін (Коттер, 2017: ?).

Розуміння опору змінам, зазначає Н. Приймак, дозволить не тільки ефективно керувати процесом змін, але й забезпечити налагодження ефективного зв'язку між системою менеджменту та персоналом під час трактування сигналів щодо небезпек і ризиків діяльності. Автор підкреслює, що реакція на зміни не є статичним станом, тому існують можливості її трансформації (Приймак, 2019: ?). Водночас проблема опору змінам під час деінституціалізації залишається маловивченою.

Основна частина.

Мета статті – розкрити сутність опору змінам у процесі реформування інтернатних закладів, визначити та охарактеризувати основні шляхи подолання цього явища на різних рівнях.

У зв'язку з цим завданням дослідження є:

1. Розкрити сутність опору реформуванню інтернатних закладів на різних рівнях.
2. Охарактеризувати виклики, що спричиняють опір на державному/суспільному рівні.
3. Описати форми, ознаки й причини опору, який чинить людина під час змін.
4. Проаналізувати труднощі реінтеграції вихованця інтернатного закладу.
5. Визначити шляхи (методи) подолання опору працівниками інтернатних закладів в умовах деінституціалізації.

Матеріал і методи досліджень. У статті використано статистичні дані та результати проекту на замовлення Міністерства соціальної політики України за підтримки Світового банку «Модернізація системи соціальної підтримки населення України (Реформування закладів інституційного догляду та виховання дітей у Тернопільській області)», 2019-2021 рр. (Автор статті є одним із ключових експертів Проекту). Проект реалізовано консорціумом Oxford Policy Management (Великобританія), до складу якого входять: Міжнародна благодійна організація «Партнерство «Кожній дитині» (Україна), СОС Кіндердорф Інтернешнл (Австрія) та Всеукраїнський фонд «Благополуччя дітей».

Методи дослідження: 1) теоретичний аналіз та узагальнення статистичних даних, науково-методичної та наукової літератури за темою дослідження; 2) спостереження; 3) інтерв'ю з експертами. Всього опитано 20 експертів, дотичних до процесу ДІ.

Результати та їх обговорення. За даними Міністерства соціальної політики, нині в Україні в закладах інституційного догляду та виховання дітей перебуває близько 102 тисяч осіб, з них дітей від 0 до 17 років – більше 99 тисяч (Деінституціалізація. Офіційний сайт Мінсоцполітики України: ?).

Загальною негативною тенденцією в Україні в контексті деінституціалізації і чинником, що мобілізує до дій, незважаючи на опір, є те, що близько 93% вихованців закладів є так званими «батьківськими дітьми», тобто дітьми, що мають батьків, не позбавлених батьківських прав. Тернопільщина не є винятком. На початку реалізації проєкту (станом на 1 січня 2019 року) в закладах інституційного догляду і виховання дітей на Тернопільщині перебувало 1 945 батьківських дітей або 93,1% від загальної кількості.

В інтернатних закладах існують три форми перебування дітей: цілодобове, денне та звичайне шкільне навчання (діти відвідують заклад як звичайну школу, але проживають удома). Особливо вразливу групу становлять діти, які перебувають у закладі цілодобово (навчаються і проживають там). Станом на 1 січня 2019 року із загальної кількості дітей, що мешкали в інтернатних закладах Тернопільщини, 1 407 з них знаходилися в закладах цілодобово (1 січня 2018 року налічувалося 1 532 дитини, а в аналогічному періоді 2017 року – 1 909 дітей). Найбільшою є кількість таких дітей у закладах системи освіти – 1 309 осіб.

Слід зазначити, що діти, які перебувають у закладах цілодобово, знаходяться на повному державному утриманні за рахунок обласного або районного бюджету. Ця обставина для батьків залишається вагомою причиною влаштування дітей до закладів. Серед 1407 дітей, які цілодобово перебували в закладах інституційного догляду й виховання, лише 145 мали статус дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування. Цікавим фактом щодо ефективності використання ресурсів є співвідношення кількості дітей на одного працівника інтернатного закладу. В закладах системи освіти це співвідношення складає приблизно 1:2 (тобто на одну дитину в будинку дитини припадає двоє працівників); у закладах соціального захисту – 1:1, у центрі соціальної реабілітації – 1:1,35, а в закладах охорони здоров'я – 1:0,5.

Системні заходи, спрямовані на зменшення залежності вразливих сімей із дітьми від послуг інтернатної системи, здійснені в Тернопільській області під час виконання проєкту за підтримки Світового банку, дозволили лише за два роки (2019-2020 рр.) досягнути зменшення (станом на 01 жовтня 2020 року) на 35,1 % кількості дітей, які перебувають в усіх інтернатних закладах цілодобово, а станом на 15 грудня 2020 року – на 60,4% в шести пілотних закладах. До своїх батьків повернулися з цих закладів 264 дитини, влаштовані до сімейних форм виховання 39 дітей.

Кількість дітей перших років життя, що перебувають в інституціях, скоротилася на 41,3%. На 34,8 % зменшилась кількість дітей у спеціальних школах-інтернатах. Удвічі зросла кількість фахівців із соціальної роботи в територіальних громадах; створені перші три патронатні сім'ї, в яких отримують послуги тимчасового догляду й реабілітації одинадцять дітей.

Зазначених вище результатів вдалося досягти завдяки завчасності, плановості, міжвідомчому партнерству та мультидисциплінарному підходу до ведення кожного конкретного випадку. Водночас деінституціалізація – поступовий контрольований процес, під час якого важливо уникати раптових перемін і суперечливих рішень, які загострюють опір.

За результатами реалізації проєкту Світового банку встановлено, що опір у процесі ДІ може виявлятися на різних рівнях:

- суспільному;
- організації;
- особистісному/міжособистісному.

Зміни на рівні суспільства й держави залежать від суспільних цінностей і громадської думки. На жаль, для збереження системи інституційного догляду дітей нині в Україні поширюються міфи про негативні наслідки реформ ДІ, сам процес деінституціалізації розглядається однобічно, звужено, примітивно (Деінституціалізація. Руйнівник міфів: ?). Незважаючи на шкідливі наслідки перебування дітей у таких закладах, інституційна система продовжує боротись за продовження свого існування. Іноді її необхідність відстоюють не тільки працівники інституційних закладів, а й батьки, яким, з одного боку, легше перекласти турботу про свою дитину на державу, з іншого – батьки розуміють відсутність якісних послуг для їхніх дітей, особливо в сільській місцевості.

Викликами, що спричиняють опір на державному/суспільному рівні, є:

1. Нерозуміння широкою громадськістю шкоди інтернатної системи для розвитку дитини. В суспільстві існують міфи, що: 1) в інтернатних закладах з дитиною займаються, вона добре харчується, їй надаються всі необхідні послуги; 2) інтернатні заклади краще «неблагополучної» сім'ї; 3) деякі сім'ї не мають можливостей подбати про дитину з особливими потребами; 4) деякі батьки не можуть забезпечити дитину належним чином через низький рівень достатку.

2. Реформа ДІ незрозуміла та нецікава громадськості й тим особам, які мають важелі впливу на цей процес.

3. Незнання цільовими аудиторіями українських та закордонних кейсів успішної трансформації інтернатних закладів. Цільові аудиторії хочуть знати, чи проходить реформа ДІ відповідно до міжнародного досвіду та рекомендацій провідних експертів у цій галузі, чи можливі такі практики в Україні та яка їх ефективність.

На інституційному рівні виникає опір, пов'язаний із труднощами процесу реінтеграції дитини в сім'ю, що лежить в основі реформування інтернатних закладів. Реінтеграція – повернення або входження до тієї чи іншої соціальної системи шляхом відновлення або побудови відповідних зв'язків, прихильностей, формування соціальної компетентності, життєвих навичок дитини чи молодої людини.

Проблеми реінтеграції дітей із закладів інституційного догляду та виховання потрібно оцінювати, враховуючи дотримання під час цього процесу таких ключових положень: а) сімейне середовище – найкраще для розвитку дитини, тому потрібно використати усі шанси повернути дитину в родинне оточення; б) успішність подальшої соціалізації вихованця інтернатного закладу значною мірою залежить від використання всіх можливостей його реінтеграції у сімейне оточення. Якщо немає можливостей повернути дитину в біологічну сім'ю чи влаштувати в сімейні форми виховання, потрібно готувати дитину до самостійного життя після закінчення перебування в закладі. Відтак, компоненти реінтеграційного процесу мають охоплювати різні сфери суспільного життя дитини й передбачати, зокрема, сприяння здобуттю освіти, працевлаштування відповідно до потреб та індивідуальних особливостей випускника, вирішення питання захисту житлових та майнових прав тощо.

На жаль, вивчення досвіду інтернатних закладів щодо реалізації процесу реінтеграції дитини із закладу інституційного догляду та виховання, який відповідає її найкращим інтересам, є недостатнім. Це з високою ймовірністю загострює об'єктивні труднощі деінституціалізації, що спричиняють опір, а саме:

- брак закріплених законодавством положень щодо механізмів або порядку реінтеграції, що відображається в тому числі в відповідних відомчих наказах, інструкціях;
- слабкість переконання, відсутність стійких мотивацій представників різних державних організацій, особливо керівництва та педагогічних працівників інтернатних закладів, стосовно переваг реінтеграції задля розвитку дитини;
- труднощі міжвідомчої співпраці, взаємодії із працівниками інтернатних закладів;
- недостатній рівень підготовленості фахівців соціальної сфери до здійснення процесу реінтеграції;
- віддаленість інтернату від місця проживання сім'ї, що ускладнює її відвідування працівником закладу, організацію візитів дитини;
- складність налагодження контакту соціального працівника з дитиною через особистісні якості дитини, її замкнутість, недовіру до дорослих;
- брак комфортного місця для занять із дитиною з метою підготовки її до повернення в сім'ю;
- відмова батьків вихованця інтернатного закладу від контакту з соціальним педагогом/соціальним працівником, небажання і невміння співпрацювати;
- неготовність і неспроможність батьків задовольнити окремі потреби дитини на рівні, що забезпечував інтернат тощо (Петрович, 2008: 101-102).

Готовність чи неготовність до змін на інституційному рівні не виникає сама собою, а є результатом особистісних переживань. Все залежить від цінностей і переконань людей, причетних до цього процесу.

Формами опору на особистісному рівні є:

- заперечення (найпоширеніша форма опору; люди відмовляються визнавати проблеми, заперечують необхідність змін);
- індиферентність (люди не протистоять змінам відкрито, але відсутність зацікавленості в успішності проведених змін негативно відбивається на їхній роботі);
- демонстрація некомпетентності (може бути явною чи прихованою; люди демонструють неготовність до змін через відсутність необхідних знань чи вмінь);
- скептицизм (скептичне відношення до важливості й необхідності здійснення змін, інших сфер діяльності організації/закладу);
- нетерпіння (невдоволеність відсутністю швидких результатів проведення реформи).

Ознаками опору людини є те, що вона може: 1) утримуватися від розмови, щоб показати своє невдоволення тим, що відбувається; 2) сперечатися й приймати агресивні пози; 3) говорити неправду або давати неповну інформацію; 4) не виконувати дії відповідно до домовленостей.

За результатами опитування експертів встановлено, що причинами, через які людина виявляє опір у процесі ДІ, є: 1) несприйняття новин, тривожність; 2) особистісні страхи, комплекс меншовартості щодо змін; 3) вороже ставлення до ініціатора новин; 4) відсутність переконаності в доцільності інновації; 5) боязнь бути зайвою, втратити повагу значущих для неї людей; 6) нездатність виконувати нову роль, відведену внаслідок змін; 7) небажання навчатися новим видам діяльності та засвоювати новий стиль поведінки; 8) боязнь втратити владу, престиж, репутацію, наприклад, в організації, громаді.

Опором можливо й необхідно керувати. Водночас невміле керування цим процесом призведе до гірших наслідків. Так, можна несвідомо підвищити опір, якщо: нічого або майже нічого не розповідати, не пояснювати; неправильно зрозуміти мотиви людини, її страхи; виражати каральне, владне й осудливе ставлення; занадто акцентувати увагу на проявах опору, нехтуючи сильними сторонами людини; використовувати залякування; не створювати ситуацію успіху («нам це ніколи не вдасться») тощо.

Враховуючи загальні положення щодо виявлення й керування опором, а також результати вивчення експертної думки, нами визначено основні *методи* мотивації до змін і подолання опору в процесі деінституціалізації:

- 1) створення і передавання більшої кількості інформації про хід ДІ, її успіхи, результати усіх етапів;
- 2) робота з переконаннями, що ґрунтується на роз'ясненні сутності пріоритетів ДІ, найкращих інтересів дитини, сильних сторонах суб'єктів деінституціалізації;
- 3) наведення прикладів і пропозиція наслідування взірців реформування інтернатних закладів у різних регіонах та закладах, успішного міжнародного досвіду;

4) порада у вигляді представленої на розгляд пропозиції щодо вирішення проблеми;

5) метод «рівний–рівному» (активне залучення колег з інших інтернатних закладів, де досягнуто значущих результатів трансформації закладу);

б) прохання про активну допомогу, залучення до команди «реформаторів» (важливо, щоб воно було сформульоване чітко, зважено, ввічливо та супроводжувалося повагою до права відмовитися);

Коли ми працюємо з опором під час деінституціалізації, важливо виражати розуміння складності ситуації перехідного періоду, але водночас проявляти твердість/непохитність позиції; надати інформацію, «дорожню карту» майбутніх дій; перейти до переговорів, щоб домовитись про подальші дії. Найкращою стратегією подолання опору під час ДІ ми вважаємо навчання співробітників інтернатних закладів, яке зменшує ступінь опору та збільшує впевненість щодо подальшої роботи.

На основі вивчення алгоритму підвищення мотивації працівників у період змін (Колот, Цимбалюк, 2011:285) нами запропоновані такі шляхи подолання опору педагогів інтернатних закладів у процесі деінституціалізації:

- видання брошур, буклетів, пам'яток про ДІ, розміщення інформації на внутрішньому сайті інтернатного закладу;

- проведення очних і онлайн-тренінгів із керівниками інтернатних закладів, їх заступниками;

- залучення до різних заходів (зустрічей, зборів трудового колективу, навчальних занять) авторитетних професіоналів і фахівців, неформальних лідерів, зацікавлених представників громади;

- надання всім працівникам закладу можливості висловити свою думку, зокрема, проведення анкетування, створення «схриньки думок, ідей»;

- систематичне інтерактивне навчання персоналу (розроблення навчальних програм, вибір оптимальних форм і методів навчання, проведення тренінгів, ділових ігор, дискусій);

- здійснення стратегічного планування розвитку інтернатного закладу силами команди «агентів змін» на чолі з директором закладу;

- посилення піар-компанії щодо популяризації оновленого інтернатного закладу в територіальній громаді.

Така науково-практична позиція суголосна висновкам О. Боднар і О. Горішної, які, досліджуючи опір змінам у закладах освіти, запропонували такі механізми подолання опору: налагодження комунікаційних каналів, популяризація змін, формування історії змін, стимулювання командної роботи, психологічний супровід і навчання (Боднар, Горішна, 2020:187).

Ми цілком поділяємо думку спеціалістів із маркетингу (А. Колот, С. Цимбалюк, 2011: 286) і вважаємо, що в інтернатних закладах, які трансформуються, доцільно внести зміни до системи оцінювання персоналу, а саме виділити й підняти значення ключової компетенції «готовність до змін». Для цього потрібно розробити стандарти ефективної поведінки за критерієм «готовність до змін». Такими критеріями в інтернатному закладі можуть бути наступні показники:

- педагогічний працівник позитивно сприймає необхідність змін, реформування інтернатного закладу, адаптується до перехідного періоду, нових умов праці;

- швидко засвоює нову інформацію, вміння (наприклад, роботи в профільному ліцеї);

- охоче береться за розв'язання нових завдань, бачить в інноваціях можливості власного професійного розвитку;

- активно реагує на поточні проблеми, труднощі, висуває нові слушні ідеї і пропозиції;

- об'єктивно оцінює свою роботу й поведінку, позитивно сприймає конструктивну критику;

- позитивно висловлюється про стратегічний план розвитку закладу, про колег-ініціаторів змін тощо.

У подальшому варто постійно й систематично прищеплювати позитивне ставлення персоналу до змін за допомогою внесення необхідних положень до корпоративного кодексу інтернатного закладу.

Визначаючи шляхи подолання опору змінам, ми погоджуємося із науковими висновками М. Сіцінської, яка запропонувала механізми здійснення громадського контролю дотримання прав дитини в закладах інституційного догляду та виховання дітей в Україні, що значною мірою сприяють зменшенню опору ДІ шляхом забезпечення отримання достовірної інформації про становище дітей у закладі (Сіцінська, 2019).

Висновки. Нині найнагальнішим питанням забезпечення незворотності реформи ДІ є подолання опору цьому процесу, що передбачає забезпечення чіткого управління реформою, своєчасний глибокий аналіз кожного етапу його впровадження, спільні узгоджені дії всіх суб'єктів (державного, громадського, приватного секторів), дотичних до впровадження Національної стратегії ДІ. Для подолання опору змінам на суспільному рівні необхідно сконцентрувати зусилля на встановленні та підтриманні належних комунікацій між усіма партнерами та зацікавленими сторонами стосовно теми ДІ, на підвищенні обізнаності про важливість реформи інтернатних закладів. Процес ДІ задля закріплення позитивних досягнень та свого продовження потребує активного впровадження такої стратегії подолання опору, як навчання, використання комплексу методів подолання опору, відокремлення серед компетенцій працівників інтернатних закладів критерію «готовність до змін».

Список використаних джерел:

1. Боднар О., Горішна О. Механізми подолання опору змінам у закладах загальної середньої освіти. *Менеджмент освіти. Наукові записки*. Серія: Педагогіка. 2020. № 2. С. 180-189. DOI: 10.25128/2415-3605.20.2.24
2. Деінституціалізація. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Deinstitucializaciya.html>

3. Деінституціалізація. Руйнівник міфів. URL: <http://hopeandhomes.org.ua/wp-content/uploads/2017/03/Руйнівник-міфів>
4. Коттер Дж. П. Впереді перемен; пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2017. 256 с.
5. Колот А.М., Цимбалюк С.М. Мотивація персоналу. Київ: КНЕУ, 2011. 379 с.
6. Петрочко Ж.В. Реінтеграція дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, як пріоритет соціально-педагогічного забезпечення їхніх прав. *Вісник Черкаського університету. Серія Педагогічні науки*. Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького. 2008. Вип. 121. С. 96-102.
7. Петрочко Ж. В., Кузьминский В.А., Кияница З.П. Социальная работа с семьями и детьми: ответы на актуальные вопросы: Пособ. Бишкек, 2020. 268 с.
8. Приймак Н. Опір як інтегрована соціальна складова управління змінами. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2(70). С. 158-162. DOI: 10.32782/2520-2200/2019-2-24
9. Сіцінська М. Механізми здійснення громадського контролю за дотриманням прав дитини в закладах інституційного догляду та виховання дітей. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 15. С. 76-79. DOI: 10.32702/2306814.2019.15.76
10. 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 York: Cogan Page, 2020. 520 p.

References:

1. Bodnar O., Horishna O. (2020). Mekhanizmy podolannya oporu zminam u zakladakh zahalnoi serednoi osvity [Mechanisms for overcoming resistance to change in general secondary education institutions]. *Menedzhment osvity. Naukovi zapysky. Seriya: pedahohika*. № 2. P. 180-189. DOI: 10.25128/2415-3605.20.2.24
2. Deinstytutsializatsiia. Ofitsiinyi sait Ministerstva sotsialnoi polityky Ukrainy [Deinstitutionalization. Official site of the Ministry of Social Policy of Ukraine]. Retrieved from: <https://www.msp.gov.ua/timeline/Deinstytucializaciya.html> [in Ukrainian].
3. Deinstytutsializatsiia. Ruinivnyk mifiv [Deinstitutionalization. Destroyer of myths]. Retrieved from <http://hopeandhomes.org.ua/wp-content/uploads/2017/03/Руйнівник-міфів> [in Ukrainian].
4. Kotter Dzh. P. (2017). Vperedy peremen [Ahead of change]; per. s anhl. M.: Olymp-Byznes. 256 p.
5. Kolot A., Tymbaliuk S. (2011) Motyvatsiia personalu [Staff motivation]. K., KNEU. 379 p.
6. Petrochko Zh. (2008). Reintehratsiia ditei-syrit ta ditei, pozbavlenykh batkivskoho pikluvannya, yak priorytet sotsialno-pedahohichnoho zabezpechennia yikhnikh prav [Reintegration of orphans and children deprived of parental care as a priority of social and pedagogical provision of children's rights]. *Visnyk Cherkaskoho universytetu. Seriya Pedahohichni nauky*. Cherkaskyi natsionalnyi universytet imeni Bohdana Khmelnytskoho. Vyp. 121. P. 96-102.
7. Petrochko Zh., Kuz'minskij V., Kijanica Z. (2020). Social'naja rabota s sem'jami i det'mi: otvety na aktual'nye voprosy [Social work with families and children: answers to current questions]: Byshkek [in Russian].
8. Pryimak, N. (2019). Opir yak intehrovana sotsialna skladova upravlinnia zminamy [Resistance as an integrated social component of change management]. *Problemy systemnoho pidkholdu v ekonomitsi*. Vyp. 2(70). P. 158-162. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-24> [in Ukrainian].
9. Sitsinska M. (2019). Mekhanizmy zdiisnennia hromadskoho kontroliu za dotrymanniam prav dytyny v zakladakh instytutsiinoho dohliadu ta vykhovannia ditei [Mechanisms for exercising public control over the observance of children's rights in institutions of institutional care and upbringing of children]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 15. P. 76-79. DOI: 10.32702/2306814.2019.15.76 [in Ukrainian].
10. 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 York: Cogan Page, 2020. 520 p.