

25. *London Communiqué Towards the European Higher Education Area: responding to challenges in a globalised world.* (2007). URL: http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/2007_London_Communique_English_588697.pdf [in English].
26. *The Bologna Process 2020 – The European Higher Education Area in the new decade.* Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Leuven and Louvain-la-Neuve, 28-29 April 2009. (2009). URL: http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/Leuven_Louvain_la_Neuve_Communique_April_2009_595061.pdf [in English].
27. *Avtonomiia universytetiv Yevropy II.* [Autonomy of universities in Europe]. URL: <https://ipd.kpi.ua/documents/athena/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%96%D0%B2%20%D0%84%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BF%D0%B8%202.pdf> [in Ukrainian].
28. *Making the Most of Our Potential: Consolidating the European Higher Education Area.* Bucharest Communiqué. FINAL VERSION. (2012). URL: http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/Bucharest_Communique_2012_610673.pdf [in English].
29. *Yerevan communiqué.* (2015). URL: http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/YerevanCommuniquéFinal_613707.pdf [in English].
30. *PARIS COMMUNIQUÉ Paris, May 25th 2018.* (2018). URL: http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/EHEAParis2018_Communique_final_952771.pdf (Last accessed: 14.04.2021) [in English].
31. *ROME MINISTERIAL COMMUNIQUE.* 19 November 2020. (2020). URL: http://www.ehea.info/Upload/Rome_Ministerial_Communique.pdf [in English].
32. *Higher Education Reform in Italy: Tightening Regulation Instead of Steering at a Distance.* URL: https://www.researchgate.net/publication/270855100_Higher_Education_Reform_in_Italy_Tightening_Regulation_Instead_of_Steering_at_a_Distance [in English].
33. *Public Sector Reform in Italian Higher Education: The Governance Transformation of the Universities – A Comparison Among Perceptions of Rectors and Department Chairs.* URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/works/9JgaKV17/> [in English].

Отримано редакцією 3.08.2021 р.

УДК: 37.012.32:336.055

DOI: 10.31376/2410-0897-2021-2-46-259-267

ОСОБЛИВОСТІ КВАЛІФІКАЦІЙ ЗМІН В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

Горішна Оксана Мирославівна

аспірантка

ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

e-mail: gorishna83@gmail.com

ORCID ID: 0000-0003-31271316

У статті розглянуто поняття «зміна». Проаналізовано його трактування. На основі вивчення надбань вітчизняного і зарубіжного менеджменту здійснено аналіз порівняльних класифікаційних ознак змін. Встановлено, що зміни можуть відбуватися на будь-якому рівні функціонування закладу освіти під впливом зовнішнього або внутрішнього середовища. Доведено, що природовідповідною характеристикою змін є динаміка. Ідентифіковано окремі види змін у закладі загальної середньої освіти відповідно до класифікацій.

Ключові слова: заклади загальної середньої освіти, зміни, критерії змін, класифікація змін, управління змінами.

Постановка проблеми. Реформування освіти як наслідок динаміки розвитку суспільства спирається на великий каскад змін у різних об'єктах та рівнях освітньої галузі. Сьогодні усі, починаючи від учня, стикаються зі змінами, тому вони стали об'єктом дослідження багатьох науковців. Оскільки будь-які зміни зумовлюють різні реакції людей і змушують адаптуватися, проблеми їх аналізу потребують подальшого вивчення. Зокрема, дуже важливим для керівника закладу загальної середньої освіти є розуміння класифікаційних аспектів змін. Оскільки саме ці фактори дозволяють менеджерам освіти не тільки ідентифікувати зміни, але й передбачати механізми опору та застосовувати відповідні методи управління.

Незважаючи на наявність достатньої кількості наукових праць у світовому та вітчизняному менеджменті щодо аналізу класифікацій змін, ще недостатньо розв'язаною залишається проблема порівняння цих класифікацій та використання їх для опису змін в

освітньому процесі.

Мета статті полягає в аналізі й порівнянні класифікаційних ознак, характеристик змін на прикладі досліджень у вітчизняному і зарубіжному менеджменті, а також представленні прикладів окремих видів змін у сучасній практиці управління в закладі загальної середньої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Якщо розглядати генезис управління змінами в зарубіжному менеджменті, то можна побачити, що одні з перших авторів, що досліджували класифікаційні характеристики змін, були Л. Коуч та Дж. Френч. Вони виділили три типи змін: планові, безперервні та перехідні. Ця тема згодом зацікавила інших авторів, серед яких Л. С. Дж. Фармер, Л. Грейнер, В.Х. Хейлі, Дж. Балогун, Д. Декстер, Д. Стейс, Р. Дафт, М. Ханан, Дж. Фрімен, П. Бейт тощо. Варто відзначити, що класифікації названих зарубіжних авторів різнилися і кількісно, і якісно. Однак майже всі звернули увагу на такий вид змін, як еволюційні і революційні. Різновекторність поглядів на види змін в управлінні підтверджує той факт, що цей об'єкт дослідження не чітко ідентифікується, і тому всі класифікації мають суб'єктивний характер, тобто відображають унікальність поглядів кожного дослідника зокрема.

Класифікацією змін у вітчизняному менеджменті займалися такі науковці: М. Буднік, Н. Курилова, Д. Воронков, Є. Гринь, О. Кузьмін, О. Мельник, Р. Косчик, І. Косач, Л. Ладонько, І. Калінько, Т. Пічугіна, О. Скібіцький, Б. Стелюк, І. Шевченко. У їхніх роботах, які частково спираються на здобутки зарубіжних колег, розглядається поняття «зміна», її структура та різнокласифікаційні особливості.

Варто зазначити, що всі класифікації змін стосуються економічного менеджменту, і, на жаль, немає до сих пір єдиного уніфікованого трактування поняття «зміни» та їх загальноновизнаної класифікації.

Виклад основного матеріалу. Поняття «зміни» у теорії менеджменту має різні трактування. Зокрема, їх розглядають як: загальний перехід чогось або фази в інший стан [25]; позиції людини [13, с. 186]; перетворення чогось на щось якісно інше [2, с. 373] процес розвитку від поточного до бажаного стану через перехідний період [17, с. 38]; рух від однієї точки до іншої незалежно від того, усвідомлений він чи неусвідомлений, догори або донизу, спланований або спонтанний [10, с.174]; упровадження нових методів і технологій [12, с. 28]; нововведення, які спричиняють оцінку і зміну цілей організації, структури, технологічних процесів, здійснення певних видів діяльності [14, с. 42]; нескінченний процес перебудови та адаптації [22]; рух до мети, ідеалізованого стану або бачення того, що повинно бути, і відхід від теперішніх умов, переконань чи поглядів [26]; серія складних, нелінійних феноменів, що накладаються один на одного [16, с. 48].

Отже, у з'ясуванні сутності поняття «зміни» автори спираються на такі концептуальні слова: дія, процес, рух, нововведення, перехід. Тобто це поняття ще не набуло однозначного трактування. З нашої точки зору, *зміни* це – нові етапи в прогресивному розвитку або регресії, які змінюють структуру і зміст певного об'єкта управління, що загалом відображається на загальних якостях певного стану або процесу функціонування об'єкта.

Будь-які зміни для розуміння їх сутності й ефективного управління ними потрібно структурувати і класифікувати. Як було зазначено вище, найпопулярнішою класифікацією є поділ змін на революційні і еволюційні, тому що природовідповідною характеристикою змін є їх динаміка. Відмінність виявляється лише в поясненні цих видів. Наприклад, Л. Грейнер *еволюційні зміни* бачить як такі, що спрямовані на тривале зростання і здійснюються методом коректив поточної ситуації в організації для забезпечення розвитку управління [23]. За трактуванням В.Х. Хейлі, Дж. Балогун, ці зміни впроваджується поступово через взаємопов'язану діяльність [19]. Еволюційні зміни, на думку авторів М. Буднік і Н. Курилової, – це ті, що відбуваються з однаковою швидкістю [1, с. 25]. *Революційні* зміни теж пояснюються авторами по-різному: одні вважають, що вони виникають унаслідок кризи і орієнтують на зростання організації (Л. Грейнер) [23]; інші розуміють їх як вимушену реактивну дію, що відбувається на багатьох організаційних рівнях (В. Х. Хейлі, Дж. Балогун)

[19], або як зміни з прискоренням або з зміною швидкістю (М. Буднік, Н. Курилова) [1, с. 25].

Цікаво, що вітчизняний науковець Д. Воронков еволюційні зміни ототожнює з трансформаційними, що реалізуються поступово та розраховані на багато років [3, с. 8]. Натомість Є. Гринь розглядає трансформаційні зміни як такі, що передбачають трансформацію всіх ключових цінностей організації для переходу на новий якісний рівень і є набуттям нового якісного стану [6, с. 85–86]. Зарубіжні автори Д. Данфі і Д. Стейсі трактують трансформацію як модульну (спрямованість на перерозподіл відділів, підрозділів або кадрового ресурсу не на організаційному рівні) і корпоративну (радикальне, стратегічне зрушення усієї організації де відбуваються революційні зміни у всій організації) [21]. З нашої точки зору, ці два види змін дуже тісно пов'язані із сутністю еволюційних і революційних змін.

В. Х. Хейлі та Дж. Балогун до названих типів змін додають ще *адаптаційні* та *реконструктивні*. *Адаптаційні* зміни пов'язані з перебудовою того, як працює організація, що здійснюється через низку контрольованих кроків, а *реконструктивні* визначають, як конвергентні зміни впливають на перепідпорядкування функціонування організації [19].

Цікаво, що В. Х. Хейлі, Дж. Балогун розглядають характер зміни в контексті їх динаміки та ступеня інтенсивності, спрямованості на трансформацію або перебудову організації. Погоджуємося з твердженням Є. Гриня, що *адаптаційні* зміни передбачають підвищення рівня відповідності організації вимогам зовнішнього середовища [6, с. 87] і можемо стверджувати, що будь-які зміни розглянуті нами є спрямованими на трансформацію закладів загальної середньої освіти. Наприклад, в умовах пандемії адаптаційні зміни торкнулися передусім комунікацій учителя і учня в інформаційному просторі, що змусило всіх суб'єктів освітнього середовища, незважаючи на рівень інформаційної компетентності, будувати віртуальну взаємодію в процесі навчання.

Р. Дафт класифікує зміни також за масштабами, поділяючи їх на *інкрементальні*, які не порушують рівноваги в організації, та *радикальні*, що повністю руйнують організаційну систему. А за змістом – *технологічні* (що відбуваються у виробничих процесах), *структурні*, або *стратегічні* (зміни адміністративної сфери організації) і *продуктивні* (зміни підсумків діяльності організації) [7, с. 470–479].

М. Ханан та Дж. Фрімен, беручи до уваги критерії змін, структурували їх як *корінні* та *периферійні*. Корінні зміни можуть привести до збільшення ризику занепаду організації і пов'язані з зміною місії, структури управління, технології та маркетингової стратегії, а периферійні – це поточні, які не вносять суттєвих нововведень у процес функціонування організації [23]. За формами прояву, П. Бейт поділяє зміни на: *агресивні* (які пов'язані зі зміною управлінських ролей у реорганізації системи стимулювання у наказовому порядку для швидкого впровадження нововведень в організаційній культурі); *інструкційні* (що базуються на компетентності керівників щодо впровадження зміни для забезпечення швидких інноваційних процесів), *коризійні* (ініціюються знизу, позитивно впливають на розвиток організації, але при некомпетентній реалізації мають деструктивний характер і можуть спричинити деградацію організації) і так звані *миротворчі зміни* (проводяться поступово з урахуванням специфіки організаційної культури) [20].

Досліджуючи напрями змін, Б. Шевченко виділяє такі їх різновиди: у меті й задоволеннях діяльності; застосованих технологіях; організаційних структурах й управлінських процесах, організаційній культурі; зміни в ефективності роботи організації, престижі й репутації, в ділових колах й суспільстві [18, с. 25].

Чинники внутрішнього і зовнішнього середовища теж стали класифікаційними критеріями змін. Відтак появився такий різновид, як «ресурсні зміни», які пов'язані з усіма чинниками внутрішнього середовища і є основною їх складовою [11, с. 235]. О. Кузьмін, застосувавши критерій «рівень впливу», виділяє мікроекономічні (спрямовані на цілі, завдання, технології, ресурси) та макроекономічні (зміни на рівні галузей та держави: законодавчі, політичні, соціокультурні) [8, с. 31–32].

За характером прояву процесів Є. Гринь розрізняє *активні* зміни (розгортання), які об'єднують усі елементи організації, та *пасивні* зміни (згортання), що передбачають зміну

стану організації та її конкурентоспроможності під впливом чинників зовнішнього середовища у разі неприйняття активних змін. Одним із важливих критеріїв класифікації змін є характер використання ресурсів: *екстенсивні* зміни – це ті, що вимагають додаткового залучення, а *інтенсивні* передбачають ефективне використання наявних ресурсів. За критеріями якості – регресивні або прогресивні [6, с. 86].

Найповнішу класифікацію змін розробив Б. Стелюк, розглядаючи їх як ефективний інструмент розвитку організації. Автор демонструє власний погляд на класифікацію і виокремлює критерії, які до нього ніхто не розглядав, серед них за суб'єктами ініціювання; ступенем впливу та ступенем інтеграції; контентом змін; особливостями реагування; типом управління; рівнем усвідомлення й сприйняття; тривалістю процесу; характером реалізації [15].

Відмінною від інших є класифікація змін авторів І. Косач, Л. Ладонько, І. Калінько, які розглядають критерії змісту процесу змін з точки зору їх рівнів та етапів. Науковці розглядають і тлумачать такі види характеристик змін:

внутрішні (ініціюються силами, що діють усередині організації і контролюються адміністрацією); *зовнішні* (ініціюються економічними, технологічними і соціальними силами, які діють як прискорювач процесу перетворень);

зміни як реакція на кризу; *зміни як процес реалізації нової стратегії*; *«тихі» зміни*, що виникають в результаті перестановки кадрів під впливом особових характеристик персоналу; *незначні* (це категорія, що зачіпає невелику частину організаційної структури і характеризується низьким ризиком переривання роботи);

значні зміни здійснює середній вплив на організацію, що може приводити до переривання наданих послуг;

стандартні зміни характеризується низьким ризиком, оскільки мають перевірену методику перетворень;

важливі зміни, що характеризується високими витратами і можуть також впливати на критично важливі компоненти системи навіть призводять до переривання діяльності;

екстрені – через терміновість провадження характеризуються високим ризиком, оскільки організація не може заздалегідь визначити, наскільки успішною будуть наслідки;

планові зміни, спрямовані на формування готовності організації до очікуваних подій, що потребує формування планових завдань;

ситуаційні зміни – реакція на події у зовнішньому середовищі, що відбуваються в даний момент, як правило, це короткострокові зміни [9, с. 89].

Д. Воронков здійснює класифікацію змін відповідно до проблеми інноваційного розвитку організації: *за масштабом*; *за джерелом змін*; *за якістю змін*; *за видом*; *за швидкістю змін*; *за рівнем невизначеності змін*; *за сутністю змін*; *за можливістю управління змінами*; *за характером змін* [3, с. 8].

На основі праць Д. Воронкова вітчизняні вчені М. Буднік та Н. Курилова пропонують об'єктивну типологію змін. Науковці, класифікуючи зміни, доповнюють їх види за такими ознаками: масштабність змін – *загальні* і *локальні*; джерелом змін – *екзогенні*, що знаходиться поза об'єктом та *ендоргенні* з джерелом змін в межах об'єкта; за об'єктом змін – *техніко-технологічні*, *економічні*, *соціально-організаційні*, *управлінські*, *продуктивні*, *інформаційні*; за сутністю – *екстенсивні*, *інтенсивні*; за можливістю управління – *керовані*, *не керовані*; за характером – *традиційні*, *інноваційні*; за циклічністю змін – *одноразові*, *постійні* [1, с. 25–26].

Отже, зміни можуть відбуватися на будь-якому рівні функціонування організації під впливом зовнішнього або внутрішнього середовища. Незважаючи на наявність багатьох класифікацій змін за різними критеріями, існує необхідність у їх узагальненні та систематизації.

Використовуючи основні аспекти теоретичного аналізу класифікації змін у світовому та вітчизняному менеджменті, розглянемо специфіку змін у закладах загальної середньої освіти. У процесі управління закладу освіти переважно ідентифікують зміни за такими ознаками: за динамікою, структурою, напрямками здійснення, критеріями змісту, ефективністю, ступенем впливу.

У закладі освіти, як правило, відбуваються *еволюційні зміни*, спрямовані на сталий розвиток закладу. Розглядаємо еволюційні зміни як процес формування адаптації будь-якої організації до середовища. Управління закладом освіти теж має змінювати свою будову, функції, траєкторію розвитку його адміністрації, тому можна стверджувати, що управління закладом освіти відбувається на основі еволюційних змін, які можна простежити, якщо порівняти заклад освіти з стартовими результатами.

Антидотом до еволюційних змін є *революційні*, які згубно впливають на розвиток, змінюють напрям діяльності закладу освіти і усі механізми управління. Наприклад, закриття малокомплектних шкіл спричинило незадоволення серед громадськості, а переформатування провідних закладів освіти в опорні школи призвело до революційних змін. Яскравим прикладом також є підпорядкування методичних кабінетів місцевим відділам (управлінням) освіти, а згодом деякі отримали автономію, а решта перейшла в підпорядкування органів місцевого самоврядування [4].

Під впливом внутрішнього середовища школи ефективність функціонування закладу освіти з невисокими ризиками вимірюється реалізацією планових та керованих змін. За названим критерієм зміни поділяємо на *кількісні* та *якісні*. Кількісні зміни за ступенем впливу є локальними і не передбачають упровадження суттєвих новацій чи перетворень у закладі загальної середньої освіти. Вони є загальноприйнятими, тому що пов'язані прийняттям типових, управлінських рішень щодо перебігу щоденного функціонування закладу освіти: навантаження педагогів, формування класів, скликання педагогічної ради школи, заміна уроків тощо. У цьому процесі діяльність адміністрації зосереджується на підтримці постійного, сталого порядку у школі.

Натомість якісні зміни можна ототожнювати з еволюційними змінами, яким властивий глобальний характер впливу на розвиток освітнього середовища: впровадження нових форм навчання для задоволення потреб усіх здобувачів освіти, введення інтегрованих курсів на основі пошуку міжпредметних зв'язків, факультативів за вибором, стажування та обмін досвідом педагогів, залучення міжнародних партнерів та реалізація спільних проєктів, оновлення матеріально-технічної бази школи, прийняття інноваційних управлінських рішень на основі командної роботи та делегування повноважень, створення безпечного освітнього середовища на основі сучасних практик вітчизняної та зарубіжної педагогіки [5, с. 36].

За структурою в закладі освіти можна ідентифікувати зміни *корінні* й *периферійні*. *Корінні* зміни у закладах загальної середньої освіти пов'язані з реструктуризацією школи, пілотуванням і впровадженням Концепції НУШ, нового стандарту вчителя, повноцінне використання технологій дистанційного та змішаного навчання, розвитком інклюзивного освітнього середовища, забезпечення автономних умов функціонування школи з конкурсним заміщенням адміністративних посад.

До *периферійних змін* відносимо впровадження таких нововведень у школі, як: новий санітарний регламент, факультативи та інтегровані курси за вибором, проєкти у межах класу або школи, зміни в розкладі тощо. Периферійні зміни не призводять до ризиків ефективного функціонування закладу освіти. Треба зазначити, що будь-яка зміна у закладі освіти розглядається з точки зору різних критеріїв. Наприклад, впровадження НУШ можна характеризувати, як корінні зміни з 2017 р., однак зрозуміло, що через декілька років ці зміни стануть периферійними і можливо перманентними.

Будь-які внутрішні зміни в школі ініціюються і продукуються суб'єктами освітньої діяльності. Окремі типи змін можуть сприйматися з точки зору як прогресивного розвитку, так і негативного. Наприклад, *агресивні зміни* можуть диктуватися органами управління освітою та відповідно адміністрацією закладу освіти для динамічного розвитку освітнього середовища. До таких змін відносять: зміну членів адміністрації, вилучання навчального предмета, зменшення кількості годин у навчальному плані, уведення інтеграційних курсів замість кількох автономних, домінування певного навчального предмету, що підлягатиме зовнішньому оцінюванню, ведення змішаної форми навчання, впровадження електронного журналу та щоденника досягнень учня тощо.

Варто підкреслити, що агресивні зміни, можливо, викликатимуть появу осередка конфліктних ситуацій у школі. Зокрема, ефективність процесу *інструкційних змін* зумовлюється компетентністю керівника впроваджувати і підтримувати педагогічні нововведення. До таких змін можемо віднести загальношкільні івент-події та проекти, проведення предметних тижнів, оновлення навчальних програм, розроблення і апробацію авторських курсів та факультативів, покращення матеріально-технічного забезпечення школи.

Натомість *коризійні* зміни (ті, що ініціюються знизу педагогами) позитивно впливають на інші зміни, стримують опір змінам і стимулюють адміністрацію закладу до пошуку нових шляхів розвитку. Наприклад, до таких змін можна віднести впровадження нових факультативів, різні форми професійного розвитку закладу освіти, започаткування нових звичаїв і традицій тощо. Коризійні зміни ґрунтуються на педагогічній свободі вчителя, є запорукою сталого розвитку закладу освіти, але масовість та невміння впроваджувати їх може призвести до регресивних тенденцій.

Миротворчі зміни спрямовані на формування нової організаційної культури в закладі освіти і позитивного мікроклімату серед педагогічного колективу, що пов'язані з формуванням спільного широкого бачення адміністрації з колегами, залучення їх та об'єднання навколо спільної мети та оптимізація ресурсів задля досягнення нових цілей. Їх теж можна віднести до коризійних і периферійних.

За критеріями змісту в управлінні закладу освіти можна виділити такі зміни:

зміни розвитку, тобто адаптаційні зміни, які спричиняють покращення стратегічного управління закладом освіти, упровадження педагогічних інновацій, використання сучасних технологій управління закладом освіти, діджиталізацію освітнього процесу тощо. Ці зміни спираються на раніше прийняті рішення, тобто стратегії;

перехідні зміни – це революційні зміни, що здійснюється в умовах модернізації та реформування освіти і спрямовані на реалізацію абсолютно нового ракурсу здійснення освітнього процесу в школах, наприклад, упровадження Концепції НУШ;

трансформаційні зміни еволюційні, такі, які визначаються тривалим, поетапним і ціленаправленим процесом з метою якісних перетворень та запроваджень інновацій у систему освіти. Наприклад, введення профільного навчання, інтеграція навчальних курсів на основі пошуку міжпредметних зв'язків, реструктуризація закладів освіти тощо.

Висновки. Таким чином, усі зміни в закладах загальної середньої освіти відбуваються на особистому та організаційному рівнях. В освітній галузі будь-яка зміна впливає розвиток освітнього середовища. У теорії менеджменту є багато класифікацій змін, які різняться між собою критеріями або ознаками, напрямками здійснення, динамікою, рівнем інтенсивності й невизначеності, масштабом, стилем управління, глибиною, структурою, рівнем, локалізацією, чинниками впливу, характером прояву і використання ресурсів, кінцевим результатом і наслідками тощо.

Однак, незважаючи на наявність значної кількості класифікацій у вітчизняному освітньому менеджменті, цій проблемі приділена недостатньо уваги. Адаптація відомих класифікацій до практики управління змінами дасть змогу не тільки їх ідентифікувати, аналізувати, але й чіткіше визначати зміст функцій у цих змінах, передбачати можливі ризики та розробити механізми опору змінам. Подальших досліджень потребують такі проблеми: побудова алгоритмів у кожній класифікації змін, з'ясування та опис можливих ризиків, прийняття рішень для реалізації відповідних змін.

Список використаної літератури

1. Буднік М., Курилова Н. Управління змінами: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2017. 226 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. 1440 с.
3. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 7–11.
4. Боднар О., Горішна О. Сутність та взаємозв'язок основних понять теорії управління змінами в освіті у філософсько-соціальному аспекті. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика»*. Серія: Педагогіка. 2020. Вип. 8 (15).

5. Горішна О. М. Трансформація концепції управління змінами у практиці управління в закладах освіти. *Актуальні проблеми управління закладом освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі*: колективна монографія. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.
6. Гринь Є. Л. Вдосконалення класифікації організаційних змін підприємства Економіка та управління підприємствами. *Проблеми економіки*. 2018. № 3(37). С. 82–87.
7. Дафт Р. Теория организации: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова; предисловие Э. М. Короткова. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. 736 с.
8. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник. Львів: Вид-во «Інтелект-Захід», 2003. 352 с.
9. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник. Чернігів: ЧДІЕУ, 2013. 215 с.
10. Крижка В., Радул В., Клепо С. Менеджмент в освіті: підручник / за ред. проф. В. Крижка. Київ: Освіта України, 2020. 438 с.
11. Мельник О. Г., Косчик Р. С. Організаційні зміни: сутність та види. *Науковий вісник Нац. лісотех. ун-ту України*. 2009. Вип. 19.3. С. 231–235.
12. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2017. 226 с.
13. Рапацевич Е. С. Педагогика: Большая современная энциклопедия. Минск: Современ. слово, 2005. 720 с.
14. Скібіцький О. М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. Київ: ТОВ Три-К, 2013. 582 с.
15. Стелюк Б. Б. Организационные изменения как инструментальная основа развития предприятия. *Управління проектами та розвиток виробництва*: зб. наук. пр. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. № 2(14). С. 153–157. URL: <http://www.pmdp.org.ua/> (дата звернення 10.03.2021р).
16. Фуллан М. Сили змін: вимірювання глибини освітніх реформ. Львів: Літопис, 2000. 270 с.
17. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. Санкт-Петербург, 2002. 650 с.
18. Шевченко І. Б. Управління змінами: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. Київ: НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
19. Balogun, J., Hope-Hailey, V., Johnson, G. (Ed.), & Scholes, K. (Ed.) (2008). *Exploring Strategic Change (3rd ed.)*. Prentice-Hall. 312 p. URL: <https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/exploring-strategic-change-3rd-ed> (дата звернення: 01.04.2021).
20. Bate, P. *Strategies for Cultural Change*, Oxford: Butterworth-Heinemann 1994. 316p. URL: <https://www.elsevier.com/books/strategies-for-cultural-change/bate/978-0-7506-0519-9>. (дата звернення: 21.03.2021).
21. Dunphy, Dexter, & Stace, Doug. (1993). The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 46(8), 905-920p. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679304600801> (дата звернення: 15.03.2021).
22. Lesley S. J. Farmer 2013(California State University at Long Beach, USA) Affective Side of Technology Incorporation in the Workplace. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/affective-side-technology-incorporation-workplace/70175> (дата звернення: 01.04.2021).
23. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*. 1998. URL: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow> (дата звернення: 12.03.2021).
24. Hannan M. Structural Inertia And Organizational Change. URL: https://www.researchgate.net/publication/228314327_Structural_Inertia_And_Organizational_Change (дата звернення: 09.03.2021).
25. Öztürk Z. (2016) Chaos and Complexity Approach in Management Gazi University, Turkey. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/chaos-and-complexity-approach-in-management/150418> (дата звернення: 13.03.2021).
26. Zaballero A.G, Yeonsoo Kim Y. Theoretical Frameworks and Models Supporting the Practice of Leveraging Workforce Diversity Aileen G. Zaballero (Pennsylvania State University, USA) and Yeonsoo Kim (University of Nevada Las Vegas, USA) 2012. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/theoretical-frameworks-models-supporting-practice/67074> (дата звернення: 20.03.2021).

PECULIARITIES OF QUALIFICATION OF CHANGES IN THE EDUCATIONAL PROCESS

Horishna Oksana

Postgraduate student

State Higher Educational Institution «University of Education Management»
of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine

Introduction. The processes of modernization today are conditioned by the development of society and cause a field of change at all levels of education. The changes have become an integral attribute of the functioning of the general secondary education institution and directly affect the

satisfaction of the needs of all subjects of educational activity. Dynamic characteristics of change cause different reactions in teaching teams and force managers to look for effective mechanisms to adapt to them. Therefore, the problem of analyzing changes in the structure of different classifications is relevant and needs further study.

Purpose. *This study is an attempt to substantiate the concept of «change» based on the achievements of Ukrainian and foreign management; in distinguishing their classification features, taking into account the theory of economic management and testing the analysis of certain types of changes in the management of educational institutions.*

Methods. *In the process of research, we applied the method of retrospective analysis to track the structure and essence of classifications in economic management; generalization and systematization of scientific and theoretical provisions – to clarify the content of classification characteristics and design them for the practice of change management; questionnaires – to find out the essence of understanding change by teachers.*

Results. *Based on the interpretations of Ukrainian and foreign management, the concept of change is substantiated as a new stage in progressive development or regression, which changes the structure and content of a particular object of management, which is generally reflected in the general qualities of a certain state or process. It has been proven that the classifications of changes are subjective in accordance with the views of scientists. It was found that in order to understand the essence of changes and their effective management in order to reduce resistance among the teaching staff, they need to be structured and classified. The known classifications of changes have been adapted to management practice, which allows to identify them, analyze and use appropriate adaptation mechanisms to minimize risks and implement change management algorithms to meet the needs of all subjects of educational activities. It is established that the most popular classification of changes in education management is their division by dynamics into revolutionary and evolutionary, in essence into quantitative and qualitative, by structure: radical and peripheral, by areas of implementation: aggressive, instructional, peacekeeping and corrosive, by content criteria: changes development, transitional and transformational. It is proved that any processes of change in general secondary education institutions can be classified and structured according to different criteria and types of changes.*

Originality. *The author suggest in a new approach to the project identification of various kinds of changes in the educational institution in order to make adequate decisions on the implementation of changes.*

Conclusion. *All changes in general secondary education take place at the personal and organizational level. In the field of education, any change affects the development of the educational environment and the satisfaction of students' needs. Adaptation of known classifications to the practice of change management is an opportunity to analyze and determine the content of functions in these changes, to anticipate possible risks and to develop mechanisms for resistance to change. The following issues need further research: construction of algorithms in each classification of changes, clarification and description of possible risks, decision-making for the implementation of appropriate changes.*

Key words: *general secondary education institutions, changes, criteria of changes, classification of changes, change management.*

References

1. Budnik M., Kurilova N. (2017). *Upravlinnia zminamy: Pidruchnyk* [Change Management: Textbook]. Kyiv: Condor Publishing House. [in Ukrainian].
2. Busel V.T. (ed.). (2001). *Velykyi tumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy* [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. Irpen: VTF «Perun». [in Ukrainian].
3. Voronkov D.K. (2009). *Upravlinnia strateichnymi zminamy shchodo innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva* [Management of strategic changes in relation to innovative development of the enterprise]. *Economic sciences. Bulletin of Khmelnytsky National University*, 6 (3), 7-11. [in Russian].
4. Bodnar O., Horishna O. (2020). *Sutnist ta vzaimozv'язok osnovnykh poniat teorii upravlinnia zminamy v osviti u filosofsko-sotsialnomu aspekti* [The essence and relationship of the basic concepts of the theory of change management in education in the philosophical and social aspect]. *Electronic scientific professional publication Adaptive Control: Theory and Practice Series «Pedagogy»* Issue 8 (15). [in Ukrainian].
5. Horishna O.M. (2020). *Transformatsiia kontseptsii upravlinnia zminamy u praktytsi upravlinnia v zakladakh*

osvity [Transformation of the concept of change management in the practice of management in educational institutions]. *Current problems of educational institution management in the context of the strategy of modernization of the educational sector*. Collective monograph. Ternopol: TNPU named after V. Hnatyuk. [in Ukrainian].

6. Hryn Ye.L. (2018). Vdoskonalennia klasyfikatsii orhanizatsiinykh zmin pidpriemstva Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy [Improving the classification of organizational change of the enterprise Economics and management of enterprises]. *Problems of the economy*. 3 (37), 82-87 [in Ukrainian].

7. Daft R. (2006). *Teoriya orhanyzatsyy: Uchebnyk dlia studentov vuzov, obuchaiushchysia po spetsylnosti «Menedzhment orhanyzatsyy»* [Theory of organization: a textbook for university students majoring in «Organization Management»]. (Korotkova E.M. transl. from English). Moscow: UNITI-DANA. [in Russian].

8. Kuzmin O.E., Melnyk O.H. (2003). *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu* [Theoretical and applied principles of management]. Lviv: Intellect-West Publishing House. [in Ukrainian].

9. Kosach I.A., Ladonko L.S., Kalinko I.V. (2013). *Dilove administruvannia: menedzhment orhanizatsii ta upravlinnia zminamy. Navchalnyi posibnyk* [Business administration: organization management and change management. Tutorial]. Chernihiv: ChDIEU. [in Ukrainian].

10. Kryzhko V., Radul V., Klepko S. (2020). *Menedzhment v osviti: pidruchnyk* [Management in education: Textbook]. Kryzhka V. (ed.). Kyiv: Education of Ukraine. [in Ukrainian].

11. Melnyk O.H., Kostsyk R.S. (2009). Orhanizatsiini zminy: sutnist ta vydy [Organizational changes: essence and types]. *Scientific Bulletin of the National Forestry University of Ukraine*, (19.3), 231-235. [in Ukrainian].

12. Pichuhina T. S. (2017). *Upravlinnia zminamy: navch. pos.* [Management of changes: textbook]. Kharkiv: KhDUHT. [in Ukrainian].

13. Rapatsevykh E.S. (2005). *Pedahohyka: Bolshaia sovremennaia entsyklopedyia* [Pedagogy: A large modern encyclopedia]. Minsk: «Modern word». [in Russian].

14. Skibitskyi O. M. (2013). *Upravlinnia liudskym potentsialom: personal, psykhohohiia, motyvatsiia, vidpovidalnist: monohrafiia* [Management of human potential: staff, psychology, motivation, responsibility: monograph]. Kyiv: LLC Tri-K. [in Ukrainian].

15. Steliuk B.B. (2005). Organizatsionnye izmeneniya kak instrumentalnaya osnova razvitiya predpriyatiya. [Organizational changes as an instrumental basis for enterprise development]. *Project management and production development*, №2 (14), 153-157. (appeal date 10.03. 2021). URL: <http://www.pmdp.org.ua/> [in Russian].

16. Fullan M. (2020). *Sily zmin: vymyruvannia hlybyny osvity reform* [The forces of change: measuring the depth of educational reforms]. Lviv: Litopys. [in Ukrainian].

17. Kharrynton D. (2002). *Optymyzatsiia byznes-protsessov. Dokumentyrovanye, analiz, upravlennye, optymyzatsiia* [Business process optimization. Documentation, analysis, management, optimization]. St. Petersburg. [in Ukrainian].

18. Shevchenko I. B. (2015). *Upravlinnia zminamy: navch. posibnyk dlia stud. vyshchykh navch. zakladiv* [Management of change: textbook. Manual for students. Higher education institutions]. Kyiv: NTU «KPI» Polytechnic. [in Ukrainian].

19. Balogun, J., Hope-Hailey, V., Johnson, G. (ed.), & Scholes, K. (ed.) (2008). *Exploring Strategic Change (3rd ed.)*. Prentice-Hall. URL: <https://researchportal.bath.ac.uk/en/publications/exploring-strategic-change-3rd-ed>

20. Bate, P. *Strategies for Cultural Change*, Oxford: Butterworth-Heinemann 1994. URL: <https://www.elsevier.com/books/strategies-for-cultural-change/bate/978-0-7506-0519-9>.

21. Dunphy, Dexter, & Stace, Doug. (1993). *The strategic management of corporate change. Human Relations*, 46 (8), 905-920. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679304600801>.

22. Lesley S. J. Farmer (2013). *California State University at Long Beach, USA) Affective Side of Technology Incorporation in the Workplace*. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/affective-side-technology-incorporation-workplace/70175>.

23. Greiner L.E. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>

24. Hannan M. *Structural Inertia And Organizational Change*. URL: https://www.researchgate.net/publication/228314327_Structural_Inertia_And_Organizational_Change.

25. Öztürk Z. (2016) *Chaos and Complexity Approach in Management*. Gazi University, Turkey. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/chaos-and-complexity-approach-in-management/150418>.

26. Zaballero A.G, Yeonsoo Kim Y. (2012). *Theoretical Frameworks and Models Supporting the Practice of Leveraging Workforce Diversity Aileen G. Zaballero (Pennsylvania State University, USA) and Yeonsoo Kim (University of Nevada Las Vegas, USA)*. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/theoretical-frameworks-models-supporting-practice/67074>.

Отримано редакцією 28.08.2021 р.