
ДЕРЖАВНА СЛУЖБА: АСПЕКТИ ТА ПРАКТИКИ

УДК 351.851:005.332.3

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: КОНЦЕПТУАЛІЗУЮЧИ СКЛАДОВУ ЗАГАЛЬНОГО ПРОЦЕСУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ (У СФЕРІ ОСВІТИ)

Семенець-Орлова І. А.,

*к.політ.н., докторант кафедри управління освітою,
Національна академія державного управління при Президентові України,
м. Київ*

Виокремлено особливості еволюції управління освітніми змінами як частини теорії організації, теорії організаційного розвитку та самостійної галузі наукового знання. Здійснено аналіз управління змінами (як виду соціального управління) та державного (публічного) управління освітніми змінами (як частини загального процесу державного (публічного) управління (у сфері освіти)). Концептуалізовано заплановані та емерджентні освітні зміни.

Ключові слова: освітня зміна, публічне управління освітніми змінами, заплановані зміни, емерджентні зміни, фундаментальні зміни, інкрементальні зміни, організаційний розвиток.

Semenets-Orlova I. A.,

PhD in Political Sciences, Doctoral student of Education Administration Department NAPA, Kyiv

MANAGING CHANGES IN PUBLIC SECTOR: CONCEPTUALIZING COMPONENT OF THE OVERALL PROCESS OF PUBLIC ADMINISTRATION (IN EDUCATION)

The article is dedicated to the features of the evolution of educational change management as part of organizational theory, theory of organizational development and as an independent branch of science. The author has analyzed change management (as a form of social management) and state (public) management of educational changes (as part of the overall process of state (public) management (in education field)). The article determined planned and emergent educational changes.

Key words: educational change, public management of educational changes, planned changes, emergent changes, fundamental changes, incremental changes, organizational development.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Управління змінами як наукова дисципліна оформилося в рамках менеджменту та теорії організації. У категоріях класичного напрямку управлінської думки управління змінами розглядається як діяльність щодо впровадження перетворень з метою раціоналізації функціонування організації, наближення до поставленої цілі за рахунок мінімальних затрат, впровадження нових технологій. У рамках школи управління людськими ресурсами управління змінами визначається як механізм або особлива психосоціальна технологія, за допомогою якої можна успішно вирішити проблему мотивації працівників до співробітництва та орієнтації на постійний саморозвиток.

На думку західних експертів з управління змінами, на сучасному етапі всі чотири основні елементи управління організацією – планування, організація, контроль і мотивація – повинні певною мірою включати зміни [16]. Екстраполюючи цю тезу на систему публічного управління у сфері освіти маємо зазначити, що в сучасній науці не сформовано єдиного чіткого бачення місця публічного управління освіт-

© Семенець-Орлова І. А., 2016

німи змінами в системі публічного управління та наукового знання про цю сферу. Деяке теоретичне обґрунтування проблема змін в рамках науки державного управління отримала у змісті концепції “нового державного (публічного) менеджменту”. Дана концепція поширилась у 60-70 рр. ХХ ст. та мала на меті подолання кризи в державному управлінні (значні витрати, різке падіння довіри громадян до державних органів) саме через впровадження окремих змін (нововведень) у складових державного управління (суб’єктах, методах та функціях) переважно за рахунок використання інструментів із бізнес-менеджменту.

З одного боку, освітні зміни є підтипом соціальних змін, а звідси, управління освітніми змінами є видом соціального управління. З іншого боку, аргументованою є позиція в рамках науки публічного управління визначати публічне управління освітніми змінами частиною загального процесу публічного управління (у сфері освіти). На основі підходів сучасних західних теоретиків спробуємо визначити місце управління освітніми змінами в контексті різних типів управління, що становлять цілісну систему публічного управління.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Як стверджують сучасні американські теоретики Т. Гумінс і К. Ворли, наукова проблема управління змінами часто використовується синонімічно із питаннями організаційного розвитку [7, с. XVI]. Поряд з тим, вчені називають управління змінами інтегрованою теорією і практикою, спрямованою на підвищення ефективності діяльності організацій. Теоретики навіть визначають новий концепт в організаційній теорії – *built-to-change organizations* – організації, вбудовані у зміни. Датські вчені П. Гай та С. Вікельсо зазначають, що поєднання у змістовому аналізі зміни абсолютизму (коли зміна займає головне місце в дослідженні проблемних аспектів сучасного організаційного дискурсу) та абстракції (коли зміна визначається неоднозначно та не може бути класифікована, оцінена без подальших уточнень) має деякі негативні наслідки для точної оцінки і практичного управління організаційними змінами [9]. Дослідники стверджують, що повернення до класичних, призабутих концепцій в теорії організації може дати чималі вигоди з відновлення втраченої специфічності теорії змін [9], позаяк, має місце припущення, що сучасна “епоха” непередбачуваних змін вимагає нової організаційної теорії. Більшість дослідників наголошують, що теорія змін не відмежована від організаційної теорії, а займає там дуже особливе місце [9].

Проблему визначення місця управління змінами як наукового знання та управлінської діяльності у своїх працях досліджували також і інші зарубіжні вчені: Л. Вакс [21], Дж. Геррард [10], М. Лібхарт [16], Р. Стейсі [19] тощо. Місце управління освітніми змінами в системі публічного управління стали предметом праць М. Барбера, Л. Кубана [6], М. Фуллана, Е. Харгрівза [11] та інших.

На думку російського дослідника К. Зінковського, сучасна теорія управління змінами є частиною теорії організації, у якій досить детально висвітлені питання розвитку та можливості управління організаційними змінами [2, с. 14]. Як стверджують вчені Л. Бурганова та О. Юр’єва, поняття “управління змінами” набуло подвійний зміст: як особливий вид практичного менеджменту організації і як наукове знання особливої сфери, що вирішує задачі вивчення цієї специфічної управлінської діяльності та вироблення практичних рекомендацій щодо її вдосконалення [1, с. 181]. Зазначимо, що у вітчизняній науці проблема управління запланованими та емерджентними освітніми змінами, як частина загального процесу публічного управління, є досить новою.

Мета дослідження – здійснити аналіз існуючих у сучасній зарубіжній науці підходів до визначення місця публічного управління освітніми змінами в системі складових публічного управління (у сфері освіти), концептуалізувати управління запланованими та емерджентними освітніми змінами.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. На думку відомих американських дослідників Т. Гумінса і К. Ворли, організаційний розвиток – це процес, спрямований на створення необхідних умов та забезпечення можливостей, що сприятимуть організаціям у нарощенні власного потенціалу для досягнення більшої ефективності діяльності, в тому числі збільшення фінансових показників, задоволеності клієнтів. Такий процес вибудовується на основі широких поведінкових знань і досягнень сучасної прикладної науки. Дослідники наголошують, що організаційний розвиток відрізняється від інших запланованих зусиль змін, таких як проектний або інноваційний менеджмент, оскільки в центрі його уваги знаходиться ширше коло питань – методів, наслідків, факторів успішності змін. Об’єктом організаційного розвитку є, передусім, підвищення продуктивності діяльності організації (в цілому та окремих її частин) у широкому контексті взаємодії останньої із зовнішнім довкіллям та виходячи з оцінки стану її поточного функціонування [7, с. 1].

Дослідниці Л. Бурганова та О. Юр’єва зазначають, що на ранніх етапах розвитку управлінської теорії, управління змінами (change management) як наука розвивалась у рамках загальних теорій соціології управління [1, с. 181]. У рамках теорії організації change management спочатку було визначено як механізм орієнтований на технологічні та структурні, а не поведінкові та психологічні, перетворення. З середини ХХ ст., через затребуваність реалізації перетворень в організації в умовах мінливості довкілля, управління змінами оформилось в самостійну галузь наукового знання, що має яскраво виражений прикладний характер. Наразі управління змінами детерміновано системним підходом до управління організацією, спрямоване на вирішення проблем у окремих структурах організації чи проблемних аспектів загальноорганізаційного характеру, що потребують аналізу окремих особливих факторів та багатоманітність чинників внутрішнього/зовнішнього довкілля однаковою мірою.

Як стверджує Л. Вакс, більш глибоке концептуальне розуміння освітніх змін було висунуте теоретиками, які, використовуючи ідеї з соціології та організаційної теорії, пояснювали, яким чином організації проявляють тенденцію “поглинати” зміни, при цьому зберігаючи фундаментальну стабільність. У цих теоріях було акцентовано увагу на особливостях фундаментальних та інкрементальних змін. Однак зусилля щодо проведення реформ провалилися через неспроможність зрозуміти освітні зміни в їх повній складності. І вже наприкінці 1990-х рр. лідери в новій галузі освітніх змін закликають до нових підходів у практиці управління змінами, заснованої на нових, але ще не розроблених, концепціях змін і процесу зміни [21, с. 278]. Відомий американський дослідник А. Харгрівз у переосмисленні причин невдач освітніх змін зазначав: “Багато зусиль змін залишаються неефективними, тому потрібно розширити кордони аналізу освітньої зміни, вийти за рамки лінійного, передбачуваного в межах конкретних моделей та взяти більше до уваги соціоетальні сили, що впливають на управління процесом змін, спробувати зрозуміти цей процес як складний і, певною мірою, хаотичний [11, с. 282]. Даний підхід передбачає визначення управління змінами, передусім, як вид соціального управління.

Теоретик Л. Вакс зазначає, що після 2000 р. у системі наукового знання вчені почали детермінувати освітні зміни окремо на організаційному (вузькому) та інституційному (широкому) рівні, зазначаючи, що інструменти управління змінами на цих рівнях – різні. Дослідник уточнює, що фундаментальна освітня зміна відбувається не

на організаційному рівні, а на рівні соціальних інститутів [21, с. 279]. На думку вченого, нова публічна освіта має визначатися новими ідеями і шаблонами організаційної практики, що адресується до ширшого публічного розуміння та застосування методів аналізу на глобальному рівні. Л. Вакс наголошує, що спочатку варто посприяти змінам на рівні соціальних інститутів, а потім продовжувати їх на рівні національних та регіональних освітніх систем [21]. На думку вченого, фон організаційного життя формують саме соціальні інститути. Вони визначають звички, ідеї та норми, що регулюють діяльність організацій, які вони “легалізують” [21, с. 287]. Але, не дивлячись на це, соціальні інститути не часто знаходяться в полі зору дослідників змін, хоча і “вдихають” сенс існування в організації та складають їх когнітивне і афективне оточення. На доведення своєї точки зору Л. Вакс стверджує, що саме категорії соціальних інститутів лежать в основі соціальних оцінок ефективності організації, а аналіз організаційних рамок повинен бути поміщений в ширший контекст еволюції соціальних інститутів. Адже сучасне організації обумовлене минулим всього суспільства та вбудоване у нинішні звички [21, с. 293]. Соціальні інститути та системи культурних символів використовуються для визначення функціонального навантаження закладів, що виконують соціальні функції з метою підтримки життєдіяльності суспільства. Так, наприклад, не маючи політичної та культурної підтримки в суспільстві, у 1970-ті рр. зазнав поразки рух за автономію школи у США.

Отже, виходячи з проаналізованого підходу, організації змінюються під впливом соціальних інститутів, а основоположні організаційні зміни означають переналадження існуючої організації до нових інституційних ідей та норм. Таким чином, фундаментальні освітні зміни включають перебудови у освітніх ідеях, нормах, організаційних механізмах і рамках, які конституують освіту як соціальний інститут. Беручи за основу наведені аргументи Л. Вакса, управління освітніми змінами можна детермінувати як вид соціального управління.

Теоретики П. Вацлавік, Дж. Уікланд і Р. Фіш в одній із своїх праць ще 1974 р. обґрунтували два види організаційних змін: зміни першого і другого порядку [22]. Дослідник Л. Кубан подає своє бачення такої типології через поняття інкрементальної (зміни першого порядку) та фундаментальної (зміни другого порядку) зміни. Перший тип зміни передбачає ініційовані з метою підвищення ефективності організації перетворення через виправлення недоліків в організаційній політиці та процедурах (коли існуючі цілі та структури організації є адекватними і бажаними). Це можуть бути, наприклад, зміни у функціонуванні підрозділів організації з метою зміцнення її структури. Отже, такі зміни призначені, швидше, для збереження структури організації. Інкрементальні зміни – поступові, “порційні” в освіті, зазвичай, мають вигляд створення нових органів, компенсаційних навчальних програм, що характеризуються невеликим часовим ресурсом та малою кількістю учасників, відтак, залишають багато основних організаційних функцій без змін. Фундаментальні зміни передбачають трансформацію способів, за допомогою яких організація зберігає свою цілісність. Це може бути, передусім, введення нових цілей, структури і ролей, що видозмінюють традиційні шляхи прийняття рішень.

Отже, організаційні зміни можна визначити як заплановані (planned change) та ситуаційні (незаплановані). Заплановані зміни здійснюються за логікою еволюційного розвитку та, зазвичай, тенденційні. Незаплановані зміни – стихійні, часто супроводжуються несподіваними факторами, тому процес таких перетворень може ставати некерованим.

Розглянемо місце управління змінами серед інших типів управління, які мають схожі із change management технології управлінського впливу. На нашу думку, варто

визначити ті типи управління, що дещо співвідносяться із предметом змін: стратегічне, інноваційне, проектне, інвестиційне, антикризове управління, а також управління ризиками, управління якістю, управління продуктивністю (performance management), управління метою організації (goal management), управління відносинами із зацікавленими групами (stakeholder management), управління знаннями та трансфер знань. Оскільки самі зміни виступають механізмами цих типів управління, категорії запланованих змін можна чітко співвіднести із стратегічним, інноваційним, проектним, інвестиційним типами управління, незаплановані зміни – лише частково віднести у вигляді однієї з складових предмету управлінського впливу до антикризового управління та управління ризиками.

Деякі сучасні західні теоретики наголошують, що проектний менеджмент та управління змінами – зовсім різні процеси, а обидва типи управління вимагають різні навичок і компетентностей, мають відмінні завдання та прагнуть до абсолютно різних результатів. Процес управління проектами зосереджений на установці (installation), фокусується на плані, побудованому навколо подій і термінів з метою отримання певного результату від переходу з поточного стану (без установки) до майбутнього стану (установка досягнутого). Процес управління змінами має в основі прийняття (adoption), орієнтоване на людський аспект зміни з метою формування критичної маси людей, які будуть віддані впроваджуваним перетворенням та охоче їх підтримуватимуть.

Теорія інновацій була розроблена науковцями на початку ХХ ст. і найбільшого розвитку отримала саме на етапі промислового буму в ХХ ст. У творчих колах цю категорію часто використовують для позначення чогось на зразок “нового”, “творчого”, “високого рівня”, а інноваціями називають зміни, не завжди інноваційні за змістом.

На думку сербського експерта з інноваційного менеджменту В. Разіка, інновації відносяться до сфери широкої творчої діяльності або здатності привнести щось нове, раніше невідоме у діяльність організації з метою привернути увагу споживачів послуги. Зміни ж стосуються коригувань, прийняття і схвалення інновацій (у результаті нових навичок, методик, технологій і загального розвитку) [17]. Управління змінами – це серія запланованих системних заходів, під час яких частина організації навчається працювати абсолютно по-новому в результаті впровадженої інновації (див. рисунок).

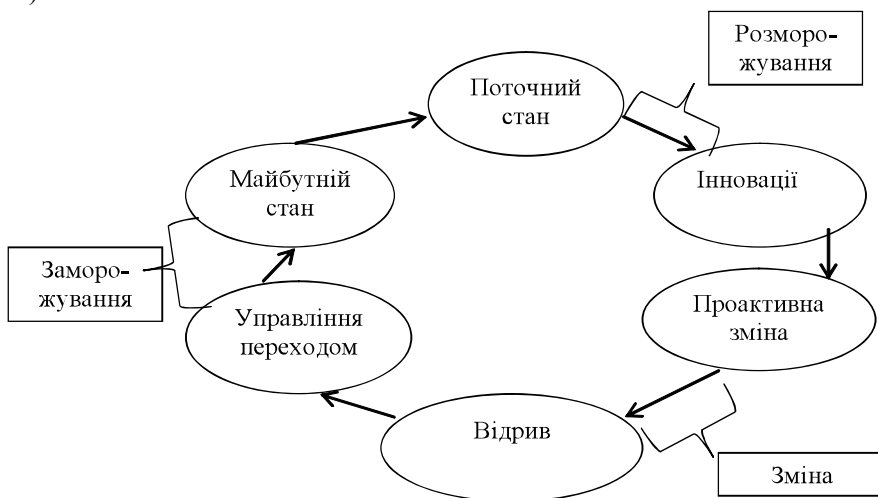


Рисунок. Місце зміни та інновації у циклі організаційного розвитку

Якщо у центрі уваги інноваційного менеджменту є використання творчих зусиль працівників організації з метою впровадити нові ідеї, процеси у відповідь на вимоги ринку, управління змінами акцентовано на переході окремих осіб, груп (людської стороні досягнення результатів у діяльності організації) з поточного стану А до майбутнього бажаного стану Б. Оскільки йдеться про людський аспект в діяльності організації, то, на нашу думку, аспект освіти тут особливо важливий. Отже, управління інноваціями стосується діяльності з розробки продукту / послуги, процесу або бізнес-моделі інновацій, починаючи від творчої ідеї до запуску таких. Мета управління змінами – мінімізація негативного впливу змін на працівників та уникнення несприятливих чинників.

Прагнення управлінців до наступності і досвіду у процесі впровадження змін вивчають науковці М. Лібхарт і Л. Гарсія-Лоренцо [16]. У своєму нещодавньому дослідженні вони обирають ретроспективний метод у аналізі організаційних змін (з часовими рамками 1950-х рр. та періодів економічної дестабілізації у ХХ ст.). В умовах динамічного довкілля зміна, яка самовільно виникає, є внутрішньо властива організації, – так звана непередбачувана зміна. Такі зміни називають емерджентними (emergent changes), вони характеризуються наступними ознаками: раптова поява, кризовий контекст виникнення, складність в управлінні, дестабілізуючий характер, втрата в організації безпеки та внутрішньої стійкості, поява надзвичайних ситуацій. На думку М. Лібхарт і Л. Гарсія-Лоренцо, важливо об'єднати конкуруючі стратегії запланованих (по суті, безперервних) змін із емерджентними у концепцію становлення організації (concept of organisational becoming).

На основі опитування 14 високопоставлених управлінців, М. Лібхарт і Л. Гарсія-Лоренцо приходять до висновку, що на сучасному етапі організації ідентифікують себе як все менш стабільні і непорушні інститути. Традиційні заплановані стратегії управління змінами включають послідовні кроки щодо зміни організаційної та індивідуальної поведінки. А заплановані ініціативи змін часто піддаються критиці як повільні, статичні та підходящі тільки для часів стабільності, а не динамічних взаємозв'язків та складності [8; 12; 15]. Трьохетапна модель зміни К. Левіна також піддавалася критиці за ігнорування факторів довкілля, які є несумісними із запланованими ініціативами змін. У свою чергу, на критику запланованих освітніх змін не можна не реагувати, оскільки інтенсивність неуспіху останніх, як правило, дуже висока – до 70 % [18]. На думку дослідника Б. Бернса, збільшення складності організаційної діяльності вимагає “переосмислення природи ієрархії і контролю, вивчення мистецтва управління в умовах зміни контексту, а також розуміння, як використовувати невеликі зміни для створення великих ефектів” [4]. Заплановані зміни часто отримують підтримку в тих, хто приймає рішення для успіху в забезпеченні тривалої дієвості нових стратегій. Однак такі перетворення рідко змінюють внутрішню природу організації, тому проблеми, зазвичай, повторюються.

Запланована зміна є найбільш очікуваною та доречною в контексті передбачуваної необхідності структурних змін в організації [18]. Однак структурні зміни самі по собі не є достатніми, щоб гарантувати постійність організаційного навчання або стійкість зусиль, що докладаються для впровадження зміни. Якщо зусилля запланованої зміни найчастіше зосереджені на зменшенні впливу негативних для організації сил із зовнішнього довкілля, то емерджентна зміна фокусується на виявленні в середовищі сприятливих сил і підвищенні їх дії для гарантування стійкості змін.

У працях сучасних західних теоретиків емерджентна зміна найчастіше характеризується як непередбачувана, що виникає без цілеспрямованої стимуляції, може стосуватися найбільш неочікуваних організаційних складових, мати властивості

неформальної самоорганізації [24]. Впровадження емерджентних змін здійснюється з метою покращення існуючих умов організаційного середовища на етапі, коли організації працюють “на межі хаосу”.

На думку іншого дослідника Р. Стейсі, організації, як природні системи, повинні навчитися працювати в умовах, що далекі від рівноваги, адже тривала стабільність і великий об’єм контролю призводить до того, що організація перестає відповідати на запити до навколишнього середовища. Тоді продуктивність її діяльності знижується [20]. Як стверджує Б. Бернс, нерівновага є необхідною умовою для зростання динамічних систем [5, с. 149]. Таким чином емерджентну зміну можна концептуалізувати як безперервну [24; 18; 5], що відбувається “в реальному часі” [5, с. 363] і, отже, сприяє ітераційній кореляції планів безперервного організаційного навчання та стратегії прийняття рішень, погоджених із динамікою навколишнього середовища. Емерджентні зміни відрізняються такими особливими характеристиками: чутливість до місцевих випадковостей; наявність короткого зворотного зв’язку від результатів до дії; придатність для реалізації експериментів он-лайн в реальному масштабі часу; особлива здатність використовувати існуючі неявні знання в процесі реалізації [23, с. 225]. Теорії емерджентних змін особливо підкреслюють процесуальну природу організації [14]. Виходячи з цього, сучасні теоретики пропонують розширити трьох-етапну модель змін К. Левіна, включивши до неї етапи виникнення в організації якостей емерджентності, розвитку самої емерджентності та самоорганізації.

Інший дослідник Н. Норія обґрунтовує доцільність впровадження в організації запланованих та емерджентних змін одночасно. Як засвідчує практика, заплановані зміни часто призводять до непередбачених наслідків, які супроводжуються появою нелінійних емерджентних змін. На думку Н. Норія, лідери не повинні бути більше в ролі ініціаторів та виконавців запланованих змін, вони повинні стати реактивними агентами на емерджентні сили зміни. В свою чергу, управлінці повинні розвивати здатність з’єднати заплановані та емерджентні зміни, щоб створити синергетичний ефект.

Концепція організаційного становлення, яку розвивають М. Лібхарт і Л. Гарсія-Лоренцо, передбачають високу ступінь самоорганізації в рамках організації та відкритість до проблем співробітників, створення конструктивного середовища, в якій можна відповісти на динаміку довкілля конструктивним і позитивним чином [16]. Саме емерджентні зміни пропонують гнучкість і маневреність для реагування на непередбачувані події довкілля, пов’язані зі збільшенням комунікацій в організації та багато в чому стосуються саме взаємодії працівників. Адже організації складені з окремих людей, а зміна присутня в них весь час, – працівники формують організацію, і організація формує працівників [14].

Висновки та перспективи подальших досліджень. У системі наукового знання управління змінами є частиною теорії організації, що, на думку окремих вчених з середини ХХ ст. повністю оформилось у самостійну галузь знання, яка має яскраво виражений прикладний характер. Досить поширеним підходом є визначення управління змінами як специфічної складової теорії організаційного розвитку. Як особливий вид управління, change management можна визначити за двома підходами: 1) це вид соціального управління; 2) це частина загального процесу державного (публічного) управління (у сфері освіти).

У першому випадку предметом освітніх змін є фундаментальна (емерджентна) зміна, управління життєвим циклом якої здійснюється з врахуванням широкого контексту та логіки розвитку соціальних інститутів, що, в свою чергу, впливають на появу першопричин освітніх перетворень. Об’єкт управління у цьому випадку можна

визначити як освітні зміни на системному та особистісному рівні (з акцентом на питаннях філософсько-концептуального характеру). В рамках соціального управління важливе місце займає, зокрема, теоретичне обґрунтування тенденцій, закономірностей та перспектив фундаментальних освітніх змін. У свою чергу фундаментальна зміна означає переналадження існуючої організації до актуальних ідей і норм соціальних інститутів через функціональні та структурні альтерації (дрібні поступові перетворення). Можливості для фундаментальних (емерджентних) освітніх змін залежать від стану довілля установи та закладів, що утворюють соціальну систему, а також від діяльності науковців, які можуть прискорити процес впровадження фундаментальних змін, зробити його більш справедливим.

Натомість державне (публічне) управління освітніми змінами є частиною загального процесу державного (публічного) управління, предметом якого виступають як фундаментальні, так і інкрементальні зміни. В основі такого виду управління лежить проблема (нормативно-правового, матеріально-технічного, кадрового тощо) забезпечення управління змінами, зокрема, в рамках національної та регіональних освітніх систем (поєднання місцевих органів управління освітою та освітніх установ регіону, які спільно реалізують спадкоємні освітні програми та державні освітні стандарти). Тобто об'єктом державного управління освітніми змінами є макро-, регіональний та організаційний (мікрополітика) рівні впровадження освітніх змін, з акцентом на питаннях прикладного, а не теоретичного характеру. Водночас державне управління освітою (як процес реалізації та вираження державної влади) занурене у соціальне (супільне, реальне) управління.

Перспективи подальших досліджень пов'язуються із концептуальним аналізом та детальною характеристикою можливостей управління освітніми змінами як частини загального процесу публічного управління (у сфері освіти).

Список використаних джерел

1. Бурганова Л. Управление изменениями в организациях государственной службы : концептуальные основы исследования / Л. Бурганова, О. Юрьева // Вестник экономики, права и социологии. – 2014. – № 3. – С. 181–185.
2. Зиньковский К. Модель управления изменениями сложных организаций социальной сферы (на примере системы общего образования) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / К. Зиньковский. – М., 2008. – 174 с.
3. Beer M. Breaking the code of change / M. Beer, N. Noria. – Boston : Harvard business School Press, 2000. – 512 pgs.
4. Burns B. Complexity theories & organizational change / B. Burns // International journal of management reviews. – 2005. – № 7(2). – P. 73–90.
5. Burns B. Kurt Lewin and the planned change approach to change: a Reappraisal / B. Burns // Organizational Development. – San Francisco : Jossey-Bass Publishing, 2006. – P. 133–157.
6. Cuban L. Curriculum Stability and Change / L. Cuban // Handbook of Research on Curriculum. – New York : Macmillan, 1992. – P. 216–247.
7. Cummings T. Organization development and change / T. Cummings, C. Worley. – Mason : Cengage Learning, 2009. – 792 pgs.
8. Dawson P. Organizational Change: A Processual Approach / P. Dawson. – London : Paul Chapman, 1994. – 206 pgs.
9. Gay P. Reflections: On the Lost Specification of “Change” / P. Gay, S. Vikkello // Journal of Change Management. – Vol. 12. – № 2. – 2012. – P. 121–143.
10. Gerrard J. Public education in neoliberal times: memory and desire [Internet Resources] / J. Gerrard // Journal of Education Policy. – Vol. 30. – 2015. – P. 855–868. – Mode to assess : <http://dx.doi.org/10.1080/02680939.2015.1044568>.
11. Hargreaves A. Pushing the Boundaries of Educational Change / A. Hargreaves // International Handbook of Educational Change. – Springer, 2005. – P. 1–14.
12. Hatch M. Organization theory: Modern, symbolic & post-modern perspective / M. Hatch, J. Cunliffe. – 2-nd edition. – Oxford : Oxford University Press, 2006. – 358 pgs.

13. *Hernes T.* Organisation as process: Drawing a line between endogenous & exogenous views / T. Hernes, E. Weik // *Journal of Management.* – Vol. 23(3). – 2007. – P. 251–264.
14. *Hosking D., Morley I.* A social psychology of organising: people, processes & contexts / D. Hosking, I. Morley. – New York : Prentice-Hall, 1991. – 304 pgs.
15. *Kanter R.* Change is everyone's job: Managing the extended enterprise in a globally connected world / R. Kanter // *Organizational dynamics.* —Vol. 28(1). – 1999. – P. 7–23.
16. *Liebhart M.* Between planned and emergent change: decision maker's perceptions of managing change in organisations / M. Liebhart, L. Garcia-Lorenzo // *International journal of knowledge, culture and change management.* – Vol. 10 (5). – 2010. – P. 214-225.
17. *Rasic V.* What difference between innovative management and change management [Internet Resources] / V. Rasic // *DataStation Innovation Cloud.* – Mode to access : <https://www.linkedin.com/pulse/20141103142726-90815485-what-is-the-difference-between-innovation-management-and-change-management>.
18. *Sackman S.* Sustainable change: Long term effects towards developing a Learning organization / S. Sackman, P. Eggenhofer-Rehart, M. Friesl // *Journal of Applied Behavioural Science.* – Vol. 45. – 2009. – P. 521–549.
19. *Stacey R.* Complex Responsive Processes in Organisations: Learning and Knowledge Creation / R. Stacey. – London : Routledge, 2001. – 272 pgs.
20. *Stacey R.* Managing the unknowable: strategic boundaries between order and chaos in organisations / R. Stacey – San Francisco : Jossey-Bass, 1992. – 240 pgs.
21. *Waks L.* The concept of fundamental educational change / L. Waks // *Educational Theory.* – Vol. 57. – № 3. – 2007. – P. 277–295.
22. *Watzlawick P.* Principles of Problem Formation and Problem Resolution / P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fisch. – New York : Norton, 1974. – 172 pgs.
23. *Weick K.* Emergent change as universal in organizations / K. Weick // *Breaking the code of change.* – Boston : Harvard business School Press, 2000. – P. 223–242.
24. *Weick K.* Organisational change & development / K. Weick // *Annual Review of Psychology.* – Vol. 50. – 1999. – P. 361–386.

Надійшла до редколегії 01.10.2016 р.