



УДК 35-027.21/.22:351.851

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-12](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-12)

Семенець-Орлова Інна Андріївна,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: innaorlova@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>

Semenets-Orlova Inna Andriivna,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor at the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, e-mail: innaorlova@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>



Храпатий Сергій Вікторович,

доктор фізико-математичних наук, професор, проректор, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: khrapatiysv@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-6028-9171>

Khrapatiy Sergii Viktorovich,

Doctor of Physical and Mathematical Sciences, Professor, Vice Rector, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, e-mail: khrapatiysv@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-6028-9171>

РОЗБУДОВА СИСТЕМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО НАВЧАННЯ У ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. Мета роботи. У статті проаналізовано сутність концепції організаційного розвитку, здійснено екстраполяцію основних її категорій у галузь вітчизняної вищої освіти. Через призму функціонального навантаження компонентів організаційного розвитку у реалізації стратегічних планів розвитку закладів вищої освіти визначено основні інструменти практичної реалізації кон-

цепції організаційного розвитку, що можуть бути використані у системі управління сучасним університетом.

Методологія. Зростаючий запит на ініціативність, креативність, нестандартний підхід до проектних активностей, емоційну стійкість, високу мотивацію досягнень, орієнтацію на майбутнє, оригінальне застосування спеціальних знань у вирішенні професійних завдань, стійкий характер продуктивності спілкування у діяльності сучасного викладача інноваційного університету визначає потребу особливих технологій підтримки його безперервного професійного вдосконалення з боку адміністрації закладу. Відповідальність керівників усіх рівнів за управління людськими ресурсами, підтримка новаторства у співробітників є викликом для управлінської діяльності у сучасному університеті.

Наукова новизна. Забезпечення підготовки та впровадження освітніх змін на різних рівнях освітньої системи можливе завдяки створенню або освоєнню нової практики освіти. Це – нелінійні ситуації відкритого діалогу, прямого та зворотного зв'язків, солідарної освітньої пригоди, занурення в один самоузгоджений темп освіти. Це також ситуації пробудження власних сил і здібностей, відкриття себе, співробітництва із самим собою та іншими людьми, що допомагає з точки зору інноваційних практик оптимізувати плани, програми, рішення, загалом усю систему управління освітнім процесом у закладі.

Висновки. Новітні підходи до забезпечення організаційного навчання через спільну діяльність викладачів, студентів, адміністрації та інших співробітників закладу все частіше розглядаються як частина концепції організаційного розвитку університетів.

Ключові слова: концепція організаційного розвитку, освітні зміни, організаційне навчання, «організація, що навчається».

DEVELOPMENT OF THE SYSTEM OF ORGANIZATIONAL TRAINING IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Abstract. The purpose of the research. The article is dedicated to conceptualization of organizational development in the sphere of Ukrainian higher education. Through the prism of functions of the structures of organizational development the authors have detected main tools of organizational development that can be used in the management of modern universities.

Methodology. The growing demand for initiative, creativity, non-standard approach to project activities, emotional stability, high motivation, future orientation, original application of special knowledge in solving professional problems, sustainable nature of communication productivity in the activities of a modern teacher of innovative university determines the need for special technologies, professional development by the administration of the institution. The responsibility of managers at all levels for human resource management, support for innovation in employees is a challenge for management in a modern university.

Scientific novelty. Ensuring the preparation and implementation of educational changes at different levels of the educational system is possible through the creation or development of new educational practices. These are non-linear situations of open dialogue, direct and feedback, solidarity educational adventure, immersion in one self-consistent pace of education. It is also a situation of awakening their own strengths and abilities, self-discovery, cooperation with themselves and other people, which helps in terms of innovative practices to optimize plans, programs, solutions, in general, the entire management system of the educational process in the institution.

Conclusions. The latest approaches to organizational learning through the joint activities of teachers, students, administration and other staff are increasingly seen as part of the concept of organizational development of universities.

Key words: organizational development, educational change, organizational learning, learning organization.

Спільна праця запалює таке бажання звершень,
якого людина рідко може досягти сама.

Ральф Емерсон

Зазвичай легше змінити індивідів, зібраних
у групу, ніж змінювати кожного окремо.

Курт Левін

1. Вступ. Постановка проблеми

Розв'язання завдань оптимізації діяльності закладів вищої освіти висуває якісно нові вимоги до технологій управління людськими ресурсами в університетах. Це передбачає врахування найбільшою мірою соціально-психологічних чинників, пов'язаних з індивідуальними особливостями працівників та закономірностями внутрішньо-організаційних комунікацій. Нині у галузі вищої освіти відбуваються системні зміни, а зміна – це завжди процес навчання. Модернізація управління освітою передбачає запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації, загальному позитивному морально-психологічному кліматі, розвиненій організаційній культурі установи. І це постає неодмінною умовою інноваційних процесів в освіті, формування економіки, заснованої на знаннях.

Програми організаційного розвитку допомагають у розкритті лідерського потенціалу закладу вищої освіти (ЗВО) через розвиток його спроможностей пристосовувати до змін у суспільстві свої цілі, структуру, діяльність. Як засвідчує зарубіжний досвід розбудови інноваційних університетів, програми організаційного розвитку розпочинаються з процесів самооцінки для реалізації запланованих змін. На основі вимірювання потенціалу організації розробляються нові або коригуються попередні програми та плани розвитку, здійснюються заходи на виконання операційних завдань розбудови закладу.

Спеціальні структурні підрозділи ЗВО з питань організаційного розвитку є досить масовим явищем не лише сучасних західних, але і вітчизняних університетів. Австралійський дослідник Р. Малфорд функціональне навантаження таких потенційних центрів/відділів організаційного розвитку визначає за такими напрямками, як (Mulford, 2002, p. 619):

1) аналіз зворотного зв'язку, оцінка його найбільш ефективних каналів;

2) діяльність з побудови команд – визначення навичок, необхідних для виконання завдань стратегічного розвитку ЗВО, оцінка потреби створення тимчасових, вузькогалузевих, кроскультурних команд;

3) здійснення міжгрупової роботи – дії, спрямовані на підвищення ефективності взаємозалежних груп;

4) освітні та тренінгові заходи, спрямовані на поліпшення навичок, здібностей і знань членів організації. Ці дії можуть бути спрямовані на поліпшення як технічних навичок для ефективного виконання робочих завдань, так і на покращення міжособистісної або соціальної компетентностей співробітників;

5) «структурні інтервенції» як заходи, що спрямовані на поліпшення ефективності організаційних одиниць – експериментування зі створенням нових організаційних структур та оцінка їх ефективності, вдосконалення організації через зміну завдань, технологій тощо;

6) поширення практик учасницького прийняття рішень у закладі вищої освіти;

7) посередництво, попередження та вирішення конфліктів;

8) розробка індивідуальних рекомендацій для викладачів;

9) планування життя і кар'єри педагогів – заходи, проведення яких дозволяє сфокусуватися на посиленні орієнтації на людський фактор, визнання важливості якості трудового життя співробітників, що позитивно впливає на мотивацію праці, а отже, і на ефективність організації загалом.

2. Аналіз останніх публікацій за проблематикою

Організаційний розвиток передбачає обов'язкові втручання агента змін (керівника, лідера) у процес зміни організації (на відміну від природного процесу розвитку організації). Ці втручання мають бути чітко прив'язані до стратегічних цілей та задач і включають у себе методологію і підходи в рамках стратегічного планування, організаційного дизайну, управління результатами діяльності (performance management), коучингу, різноманіття і балансу між роботою та особистим життям. Отже, організаційний розвиток – зміна всіх складників організації з тим, щоб вона більшою мірою відповідала вимогам мінливого навколишнього світу і завданням розширення власних внутрішніх можливостей щодо вирішення поточних проблем. Організаційний розвиток є ціннісно-орієнтованим процесом самооцінки і запланованих змін, що включають специфічні стратегії і технології, націлені на посилення загальної ефективності організаційної системи. При цьому увага акцентується на викладачах та студентах як головних учасниках освітнього процесу.

Австралійський дослідник освітніх змін Р. Малфод виділяє такі виміри організаційного навчання, як:

1) організаційна структура закладу, що спонукає співробітників на всіх рівнях разом постійно навчатися і спільно використовувати результати навчання;

2) партисипаторне управління закладом, учасницьке прийняття рішень, що ґрунтуються на розширенні прав і свобод учасників освітнього процесу;

3) загальне бачення, що поділяється всіма членами університетської спільноти;

4) розвиток знань і навичок у спільній діяльності;

5) лідерство;

6) дієвий зворотний зв'язок і підзвітність (Mulford, 2002, p. 618).

На думку Р. Малфорда, організації, що навчаються, характеризуються такими ознаками:

1) використовують методи сканування зовнішнього та внутрішнього довкілля;

2) корегують цілі розвитку, що сповідує і поширює весь колектив;

3) створюють спільно середовища навчання і викладання, інтеграції науки та освіти;

4) заохочують ініціативу та взяття ризиків;

5) регулярно переглядають усі аспекти, що впливають на роботу закладів;

6) визнають та мотивують якісну роботу;

7) забезпечують можливість для постійного професійного розвитку (зокрема, створення довірливого клімату співробітництва).

На думку відомого теоретика П. Сенге, який поширив термін «організація, що навчається», візія такої організації стає продовженням візії кожного співробітника, що повною мірою відданий організаційній місії (Сенге, 2003). Організаційні цінності працюють тільки тоді, коли вони щиро поділяються всіма членами університетської спільноти (shared values). Сама спільнота має усвідомлювати доленосне значення цінностей закладу та спрямовувати свої зусилля на їх реалізацію. Звісно, спільне бачення та місія підвищують відданість колективу організації.

За логікою Р. Блейка і Д. Моутона, організаційний розвиток слід розпочинати з навчання працівників менеджерських навичок, розвитку їхніх лідерських здібностей, продовжити процес заходами щодо поліпшення і розвитку команд, а відтак – перейти до розвитку міжгрупових взаємин. Ще більш пізні етапи включають корпоративне планування, набуття працівниками тактичних навичок виконання планів. Заключною визначається фаза оцінки змін в організацій-

ній культурі і визначення майбутніх напрямів роботи (Gummings, Worley, 2009).

Одним із найбільш поширених підходів до організаційного навчання є організація спільної діяльності викладачів як перенесення зразків командного менеджменту на систему управління персоналом у ЗВО. У 80–90-х рр. ХХ ст. проблему спільної діяльності в організації визначали як психологічний феномен колективу (Salmi, 2009). Деякі психологи розглядають спільну діяльність як один з основних видів людського спілкування. Для того щоб взаємодія була ефективною, важливим є внесок кожного працівника у кінцевий результат. Проте дослідження свідчать, що далеко не кожна група має установки до спільної діяльності, тому її потрібно додатково підтримувати за рахунок управлінського впливу.

У групі людина легше відмовляється від шкідливих звичок або норм; у колективі людина легше сприймає нове, прогресивне або правильне. Саме тому на стадії «розмороження» (в процесі впровадження змін) застосовуються методи групового тренінгу, колективного пошуку організаційних рішень (мозковий штурм, інтенсивні проблемні наради і т. п.). Спільна діяльність в організації – це організована система активності взаємодіючих між собою індивідів, що спрямована на виконання певного завдання, в ході якого суб'єкти по чергово та взаємно змінюють соціально-психологічні стани, цінності й наміри один одного.

Науковці радять управлінцям у кожному окремому випадку вирішувати, чи готовий працівник до спільної діяльності, й лише тоді, відповідно, добирати методи роботи (Gummings, Worley, 2009). Вважається, якщо група погано справляється зі спільною роботою, то в цьому провина керівника, бо він не підготував людей до неї.

Формулювання цілей статті. Мета статті – дослідження можливостей організації та проведення на системній основі заходів освітнього дозвілля у форматі організаційного навчання та спільної діяльності студентів і викладачів університету.

3. Аналіз діяльності Центру організаційного розвитку та лідерства

У 2018 р. у структурі Інституту новітніх технологій та лідерства Національного авіаційного університету (НАУ) було створено Центр організаційного розвитку та лідерства. У діяльності останнього було визначено такі три глобальні перспективи, як:

1) постійний моніторинг потенціалу університету через діагностичні заходи у вигляді соціологічних опитувань викладачів, інших співробітників та студентів, фокус-груп та експертних інтерв'ювань, вимірювання та аналіз актуальних освітніх запитів студентів, потреб корпоративних програм професійного вдосконалення викладачів, інших співробітників, визначення та колективне обговорення спільного рішення проблем освітнього процесу у ЗВО;

2) здійснення організаційного навчання: на основі оперативних запитів спільноти університету, організації програм вдосконалення компетентностей викладачів та студентів – у вигляді короткотермінових семінарів на освітню та науково-популярну тематику, проведення фахових дискусій на актуальні теми розвитку науки і освіти, відкритих для наукової спільноти та освітньої громадськості міста;

3) розвиток організаційної культури: пропозиція на систематичній основі неформальних заходів освітнього дозвілля для співробітників та студентів НАУ з метою розбудови командного духу та практик спільної (проектної) діяльності (конференції, майстерні, воркшопи, хакатони та інші інтерактивні заходи гнучкого, динамічного формату). Це допоможе на основі співпраці, взаємної підтримки, заохочення спільної експериментальної роботи, мотивації постійних інноваційних наукових пошуків, чесних дискусій розбудувати корпоративну культуру університету на основі неформальних практик навчання в команді співробітників та студентів, а також спільного використання результатів навчання.

Таким чином, діяльність Центру покликана підтримати безперервне інституційне вдосконалення на основі розбудови організаційного навчання через спільну діяльність усіх учасників освітнього процесу. В результаті суттєво вдосконалюється система менеджменту знань у ЗВО, дієво поширюється і моніториться реалізація місії закладу, розбудовуються зворотні зв'язки «студент–викладач–адміністрація», розбудовується співпраця між викладачами різних кафедр, інститутів, факультетів, покращується психологічний клімат/довкілля навколо освітнього процесу, співробітники більше відчують себе повноважними приймати рішення, стають більш активними у взятті ризиків та відкритими до змін. Такі підходи, власне, ілюструють один із процесуальних способів впровадження концепції «організації, що постійно навчається» (теорія П. Сенге), а також розбудови внутрішнього довкілля університету

на основі культури довіри, співпраці, доброчесності (Калашнікова, 2012).

Соціальна і культурна творчість самих працівників, їх безпосередня участь в організації і управлінні спільною діяльністю, взаємоконтроль, взаємодопомога і заміна один одного, чіткість у розумінні загальних цілей і цінностей, що визначає поведінку кожного члена команди, колективна відповідальність за результати і високу ефективність роботи, багатоаспектний розвиток та використання індивідуального, групового потенціалів – такі складники особливого, нового підходу у кадровому менеджменті, що отримав назву team management – командний менеджмент (Esfahani, 2017; Inglehart, 2007; Etzioni, 1968). Обов'язковими психологічними складниками спільної діяльності при цьому є загальна мотивація, спільні дії, загальний результат (та відображення останнього у активностях індивідуальних і колективних суб'єктів) (Семінець-Орлова, 2018).

Зазвичай характерними рисами такої спільної діяльності є: створення неформальної обстановки спілкування, спеціальне використання оригінальної лексики, запрошення цікавих спікерів, які володіють нестандартними методиками роботи з публікою (Семінець-Орлова, 2015).

4. Основні етапи реалізації проєкту Центру організаційного розвитку та лідерства

Основним вектором діяльності Центру організаційного розвитку та лідерства на 2018–2019 навчальний рік було визначено розвиток м'яких навичок викладачів та студентів. Діяльність Центру було розпочато з низки діагностичних заходів:

1) встановлення специфіки поточних проблем функціонування ЗВО (використання експертних оцінок, проведення семінарів);

2) вивчення потенціалу (внутрішніх можливостей) ЗВО до впровадження освітніх змін, аналіз зворотного зв'язку, оцінка його найбільш ефективних каналів;

3) проведення масового опитування викладачів та студентів (не менше 25% від загальної кількості) за прикладом Варшавського університету.

Тактичні цілі до цього етапу включали, зокрема, розробку рекомендацій для структурних підрозділів НАУ з метою впровадження інноваційних розробок в освітній процес.

Після проведення діагностичних заходів робота Центру зосередилася на організації

освітньо-комунікативних заходів, що охоплювали такі напрями:

1) здійснення міжгрупової роботи – дії, спрямовані на підвищення ефективності взаємозалежних груп (спільна діяльність викладачів різних факультетів, а також викладачів і студентів у реалізації проєктів);

2) забезпечення проведення регулярних освітніх заходів та тренінгів, спрямованих на поліпшення навичок, здібностей і знань співробітників НАУ. Ці дії більшою мірою спрямовувались на покращення міжособистісної або соціальної компетентностей співробітників, на консультування як результат міжгрупової кооперації, розвиток внутрішніх та зовнішніх комунікацій, поширення практик учасницького прийняття рішень у ЗВО.

Тактичні цілі цього етапу включали: організацію та проведення тематичних тренінгів, майстер-класів, періодичний моніторинг думки викладачів та студентів для надання рекомендацій з метою оптимізації освітнього процесу у НАУ.

У ході впровадження проєкту ми дійшли висновку, що роль постійних корпоративних програм професійного вдосконалення, які призводять до переоцінки організаційних цілей, цінностей, трансформації організаційної культури, нині стає все більш значущою. Такі програми виконують важливі функції. Зокрема, будучи чутливими до особистісних потреб, запитів кожного співробітника і релевантними саме його інтересам (створення так званого «контексту для людей»), вони:

1) посилюють ті цінності, в яких люди відчують потребу, виконуючи свої професійні обов'язки;

2) актуалізують внутрішню мотивацію співробітників працювати інноваційно, створюючи клімат довіри, розвивати культуру досконалості;

3) створюють спільні середовища навчання і викладання, інтеграції науки та освіти, заохочують ініціативу та взяття ризиків.

Загальна кількість заходів (майстер-класи, тренінги, воркшопи), проведених Центром організаційного розвитку та лідерства за період з жовтня 2018 до травня 2019 р., становила 66! Загальна кількість учасників – 1112. З числа проведених 66 подій було реалізовано 46 заходів для студентів (кількість учасників – 276), 16 заходів для викладачів (кількість учасників – 672), 4 спільні заходи для студентів і викладачів (кількість учасників – 164). За півроку 48,5 тисячі осіб ознайомилися з інформаційним наповненням сторінки Центру організаційного

розвитку та лідерства НАУ на Фейсбук (<https://www.facebook.com/centerNAU>).

Більшість заходів Центру відкрита для викладачів з інших ЗВО Києва. Такий підхід суттєво сприяє налагодженню зв'язків, нетворкінгу, а також позитивно відображається на формуванні бренду університету.

У роботі Центру було охоплено такі теми вдосконалення професійної компетентності викладачів НАУ, як:

– партнерська взаємодія у освітньому процесі;

– емоційний інтелект;

– ораторська майстерність;

– основи ефективного унаочнення (візуалізації);

– технології креативності у викладанні;

– сучасні методи викладання;

– особливості навчання покоління Z;

– стресостійкість та (не)вразливість;

– мотивація самовдосконалення;

– нетворкінг;

– основи проєктного менеджменту.

Варто відзначити такий «проєкт всередині проєкту», як Школа розвитку викладача НАУ, реалізований Центром організаційного розвитку та лідерства під гаслом «навчання навчаєм» з метою конструювання та популяризації «валізи» сучасних педагогічних та тренерських практик у вищій школі. Він полягав у презентації кращими викладачами НАУ власного передового досвіду. Проєкт було реалізовано як триденний тренінг для науково-педагогічних працівників (36 год.). Випускниками Школи (2 випуски) стали 106 викладачів НАУ.

У діяльності Центру було успішно апробовано також новий формат заходів EduTalks, що передбачає дискурсивні виступи двох спікерів – одного теоретика (аналітика) та одного практика – на актуальні теми розвитку освіти з наступним обговоренням в аудиторії. За схожою логікою 31 січня 2019 р. за ініціативи Центру організаційного розвитку та лідерства НАУ у співпраці та партнерстві з інститутами громадянського суспільства – «Платформа прогресивного викладача», ГО «Інститут демократії та соціального прогресу», ГО «СД платформа» – було проведено спільну розмову про майбутнє українських університетів під назвою «Здидбанка прогресивних викладачів міста Києва». У ході заходу запрошені спікери спочатку окреслили фрейми можливостей та ризиків впровадження в Україні міжнародного досвіду освітніх реформ. У другій частині заходу всі викладачі у спільній дискусії обмірковували

та визначали, що із міжнародного досвіду варто і реально можна використати для розбудови інноваційних університетів в Україні. Було обговорено також досвід Варшавського та Ягеллонського університетів у забезпеченні розвитку внутрішнього потенціалу закладів вищої освіти. Командна робота викладачів у другій частині заходу продемонструвала, що разом простіше знаходити більш правильні рішення для розв'язання назрілих проблем. А також це спосіб нарощувати командний дух, щоб бути сильнішими і через дружбу та співпрацю розбудовувати потенціал вітчизняних університетів. Відкрите спілкування, обмін інформацією в рамках неформальних професійних дискусій став важливим, дієвим, а отже, все більш затребуваним ресурсом для розвитку університетів і кожного з викладачів.

5. Висновки

Винагородоотримувачами активностей колективу Центру у забезпеченні організаційного навчання в університеті стала вся спільнота університету (науково-педагогічні працівники, студенти, адміністрація). Результатами проєкту можна визначити:

1) підтримку розвитку організаційної культури ЗВО, для якої стали більш характерні довірливий клімат співробітництва (співпраця, взаємна підтримка, заохочення спільної роботи, постійні наукові пошуки, відкрите спілкування, обмін інформацією та професійний діалог, чесні і відверті систематичні дискусії);

2) нарощення силового поля підтримки освітніх змін в університеті, ініціативи та взяття на себе ризиків викладачами, студентами та адміністрацією (співробітники відчують себе повноважними приймати рішення, постійно експериментують, активні викладачі відчують свою цінність);

3) більш результативну реалізацію місії закладу, що проявляється у: побудові навчальних планів у відповідності до стратегічних планів розвитку ЗВО, у критичному аналізі наявної практики освітньо-наукової діяльності, регулярній перевірці ефективності навчальних програм, усвідомленні співробітниками різних форм впливу зовнішнього довкілля на заклад, конструктивному діалозі зі стейкхолдерами;

4) формування системи організаційного навчання у ЗВО, що знаходить вияв у постійному обміні знаннями, поширеності практики спільної проєктної діяльності, навчання в команді, ресурсному забезпеченні професійного розвитку викладачів, освоєнні кращих зарубіжних

практик професійного вдосконалення та залучення професійних консультантів;

5) покращеній організаційній структурі закладу, що допомагає співробітникам на всіх рівнях разом навчатися і спільно та постійно використовувати результати навчання;

6) розбудові партисипаторних практик прийняття рішень, що ґрунтуються на розширенні прав і свобод викладачів, дієвому зворотному зв'язку.

Варто також зважати, що з появою командного духу, засвоєнням корпоративної культури, ціннісних орієнтацій та ідеалів поведінки процесу організаційного навчання у ЗВО не закінчуються. По-перше, вони мають набути безперервного характеру. А по-друге, зокрема, у ЗВО необхідно створювати системи постійного моніторингу міжособистісних відносин, аналізу групової динаміки і психологічної корекції конфліктів учасників освітнього процесу як вірогідного наслідку динамічних процесів організаційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Organisational learning and school change / R. Mulford et al. *Educational Administration Quarterly*. 2002. Vol. 38. Issue 5. P. 613–642.
2. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. Москва : Олимп-Бизнес, 2003. 496 с.
3. Gummings T., Worley C. *Organization Development and Change*. Mason : South-Western Cengage Learning, 2009. 810 p.
4. Salmi J. *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington, DC : The World Bank, 2009. 115 p.
5. Калашнікова С. *Організаційний розвиток вищого навчального закладу та його значення у розбудові лідерського потенціалу університетів*. *Вища освіта України*. 2012. № 2 (3). С. 40–43.
6. Esfahani E. *The Power of Meaning: Crafting a Life That Matters* Hardcover, New York, 2017. 304 p.
7. Inglehart R. *Development, Freedom, and Rising Happiness A Global Perspective (1981–2007)*. *Perspectives on Psychological Science Inglehart*, Vol. 3, Issue 4, 2007, p. 264–285.
8. Etzioni A. *The Active Society: A Theory of Societal and Political Processes*. Free Press, New York, 1968. 671 p.
9. Семенець-Орлова І. *Державне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади*. Київ : ЮСТОН, 2018. 420 с.
10. Семенець-Орлова І. *Державне управління освітніми змінами: наукові категорії, методологія та актуальна проблематика досліджень на основі досвіду України та США*. *Університетські наукові записки*. 2015. Вип. 1. С. 302–311.

REFERENCES

1. Organisational learning and school change / R. Mulford et al. (2002). *Educational Administration Quarterly*. Vol. 38. Issue 5. P. 613–642 [in English].
2. Senge, P. (2009). *The fifth discipline: the art and practice of self-learning organization*, Olympus-Business [in English].
3. Gummings T., Worley C. (2009). *Organization Development and Change*. Mason: South-Western Cengage Learning [in English].
4. Salmi J. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington, DC: The World Bank [in English].
5. Kalashnikova, S. (2012). Organizational development of higher education and its importance in building the leadership potential of universities. *Higher education of Ukraine*. 2 (3). P. 40–43 [in Ukrainian]
6. Esfahani E. (2017). *The Power of Meaning: Crafting a Life That Matters Hardcover*, New York [in English].
7. Inglehart R. (2007). *Development, Freedom, and Rising Happiness A Global Perspective (1981–2007)*. *Perspectives on Psychological Science Inglehart*, Vol. 3, Issue 4. P. 264–285 [in English].
8. Etzioni A. (1968). *The Active Society: A Theory of Societal and Political Processes*. Free Press, New York [in English].
9. Semenets-Orlova, I. (2018). Public administration of educational change in Ukraine: theoretical principles, Kyiv, YUSTON. 420 p. [in Ukrainian].
10. Semenets-Orlova, I. (2015). Public management of educational change: scientific categories, methodology and current research issues based on the experience of Ukraine and the United States. *University Scientific Notes*. Issue 1. P. 302–311 [in Ukrainian].