

УДК 37.07:005.21

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-6\(201\)-5-10](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-6(201)-5-10)Оксана Боднар
Оксана ГорішнаORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-4207-0624>
ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-3127-1316>

ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ЗМІН

A Досліджено структуру та зміст функцій управління змінами. Проаналізовано специфіку змісту «функція» у вітчизняному та зарубіжному менеджменті. Встановлено, що концептами всіх дефініцій функцій є дія, операція, вплив, вид праці тощо. Проілюстровано різні підходи до класифікації функцій. Доведено, що в управлінні змінами використовуються переважно всі функції. Подано визначення загальних, циклічно-локалізованих, функцій суб'єктів. Наголошено на відмінності в реалізації різних функцій менеджера і лідера в управлінні змінами. Подано визначення загальних, циклічно локалізованих і функцій суб'єктів. Показано реалізацію функцій управління змінами за класичними моделями. Встановлено залежність змісту і структури функцій суб'єктів управління змінами від вибраної моделі управління змінами, ініціювання змін на певних рівнях ієрархії та компетентності керівника.

Ключові слова: управління; управління змінами; функції; функції управління; функції управління змінами

S **Bodnar Oksana, Horishna Oksana. Functions of general secondary education institution management in the conditions of change.**

In the theory of modern management, management functions are one of the most studied issues, but the functions of change management are still underdeveloped. The article analyses the theoretical basis of the concept «management function». Based on the analysis of scientific sources it is determined that there is no consensus on the content and interpretation of definitions and their classifications, because this concept is complex, has no clear structure and depends directly on the competence of the head. The concepts of definitions of functions are defined; there are actions, operation, influence, type of work, etc. Different approaches to the classification of functions are illustrated. It is proved that in change management, all functions are used. The differences in the implementation of different functions of managers and leaders in change management are emphasized. It is emphasized that effective change management requires a consultative approach and coaching functions: persuasion and mentoring. Definitions of general, cyclically localized functions of subjects are given. The functions of change management are defined as narrowly focused activities of the entity that ensure the implementation of a certain type of change in a particular model of change management, considering the mechanisms of resistance to change. Some types of functions according to the classification features of changes in the institution of general secondary education are considered. The ways of realization of change management functions according to classic models are shown. The dependence of the content and structure of the functions of change management entities on the chosen model of change management and the competence of the manager are revealed. The types of change management functions according to the criterion of the job status of the subject and the place in the defined management hierarchy are demonstrated. It is emphasized that cyclically localized functions have specific actions associated with change. It is proved that the functional component of change management will differ only in the context of narrow, localized functions. The main concepts of change management functions are the formation, planting, grafting, development, development, promotion of adjustment. It is determined how on the basis of classifications of changes it is possible to identify cyclically localized functions of change management in educational institutions. It is proved that the functions are implemented at different levels of management of the educational institution. It was found that the direction and strength of the functions depend on their starting point. It is defined that the initiation of functions by the head of the educational institution leads to the branching of these functions and their specification. Prospects for further research may be following: specification of activities in the perspective of functions by job status.

Key words: management; change management; functions; management functions; change management functions

Боднар Оксана Степанівна, докторка педагогічних наук, доцентка, професорка кафедри педагогіки та менеджменту освіти, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, Україна

Bodnar Oksana, Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Pedagogy and Management, Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ukraine

E-mail: Bodnarotern@ukr.net

Горішна Оксана Мирославівна, аспірантка, 011 – «Освітні, педагогічні науки», ДВНЗ «Університет менеджменту світу» НАПН України; заступниця директора, ЗОШ І-ІІІ ступенів №14 ім. Богдана Лепкого, Україна

Horishna Oksana, postgraduate student in major 011 – «Educational, pedagogical sciences», State Institution of Higher Education «University of World Management» NAPS Ukraine; Deputy Director, Secondary School I-III degrees №14 named after Bogdan Lepkyi, Ukraine

E-mail: gorishna83@gmail.com

Актуальність дослідження і постановка проблеми.

Прискорений розвиток світової економіки й суспільних відносин безпосередньо впливає на концептуальний контент менеджменту. Останнім часом активно розвивається такий його складник як «управління змінами». Попри спільність загальних наукових поглядів і концепцій, цей вид менеджменту різниться динамічним складником, який знаходить своє відображення у поняттях і термінах в управлінні змінами. Найвагомішими показниками для ідентифікації такої підсистеми менеджменту як управління змінами є такі: види змін, діапазон змін, частота змін, динамічність контенту у функціонуванні, опір змінам, механізми подолання опору змінам, моделі управління змінами, і, безумовно, функції управління змінами.

Функціональний складник управління змінами загалом досліджений у теорії зарубіжного менеджменту. Хоча і вітчизняні науковці вже зробили спробу окреслити сутнісні характеристики функцій управління змінами. Актуальність досліджень цієї проблеми обумовлена активним упровадженням реформ в освіті, що вимагає уточнення змісту та структури функцій управління в умовах змін.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Поняття «функція» в освітньому менеджменті є загальновідомим; у вітчизняних довідкових виданнях трактується як «явище, яке залежить від іншого явища, є формою його виявлення і змінюється відповідно до його змін; обов'язок, коло діяльності когось, чогось» [10], а у зарубіжних – як групи пов'язаних дій, що сприяють реалізації більшої дії [18].

Дослідники менеджменту «функції управління» трактується по-різному, як: сукупність особливих дій та операцій, які виражають психологічну специфіку управлінської діяльності, цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності організації [6]; напрями діяльності в організації, що забезпечують управлінські дії, поєднуючи принципи, зміст і методи управлінської діяльності, що відображаються на всіх рівнях системи управління [5]; вид діяльності, що заснований на поділі й кооперації управлінської праці й характеризується визначеною однорідністю, складністю і стабільністю впливу на об'єкт і суб'єкт управління [8, с. 26]; основні види діяльності керівника, які утворюються шляхом ретардації (зведення) різноманітних видів робіт, які виконує керівник, до загальніших [6, с. 42]; конкретні форми цілеспрямованої дії на систему з урахуванням реальних ситуацій із метою отримання конкретно визначеного результату [2, с. 24-25].

Подані визначення доводять, що фундаментальним концептом дефініцій є види діяльності, а також напрями та сукупність дій. Зрозуміло, що пошук механізмів уточнення класичного розуміння функцій і надалі продовжується, зокрема у дослідженні їхніх якісних характеристик. У своїх працях М. Кириченко і В. Маслов звертають увагу на те, що функція «розкриває стосунки взаємозалежності та взаємовідносин двох та більше об'єктів, у яких зміни в одному викликають зміни в іншому або інших» [6, с. 93]. Це тверд-

ження доводить, що функції апіорі є основними інструментами в управлінні змінами.

Неможливість повного пізнання глибини сутності функцій пов'язують із багатогранністю управлінських процесів в організаціях будь-якого типу. «Щоб зрозуміти справжню природу складності управління, – цитуємо за Д. Джонсоном, – необхідно визнати, що організація має глибину, ширину та висоту» [15].

Відтак менеджери одного типу організацій можуть виконувати одну і ту ж саму функцію в управлінні змінами, реалізувати одні й ті ж самі завдання навіть при однакових умовах (кадрових, матеріально-технічних, фінансово-економічних тощо) отримуватимуть різної якості управлінські продукти, тобто рішення та результати їх реалізації.

У зарубіжному менеджменті науковці та дослідники класифікують функції переважно за критерієм їхньої залежності від сфери дослідження проблеми. Як стверджує Л. Юрвік, появи функцій управління завдячуємо Г. Файоллю, який розглядає їх з точки зору завдань керівника [20, с. 115].

Л. Гуллік функції управління деталізував в абревіатурі POSDCORB, де кожна літера відповідає назві: *planning* (планування); *organizing* (організація); *staffing* (кадрове забезпечення); *directing* (спрямування); *co-ordination* (координація); *reporting* (звітність); *budgeting* (формування бюджету) [14, с. 13]. Як бачимо з переліку, в освіті не виокремлюється функція управління *звітність* та *формування бюджету*.

Оглядаючи історичний розвиток менеджменту, зокрема зарубіжні науковці Х. Кунз та С. Дж. О'Доннелль, свою класифікацію функцій управління бачать у такому порядку: планування, організація, кадрове забезпечення, керівництво та контроль [17].

Доктор наук Т. Рамасамі схиляється до думки, що більшість науковців поверхнево досліджують функції управління. Тому він подає власну класифікацію. До основних відносить: *планування, організацію, укомплектування персоналу, керівництво, координацію, мотивацію та контроль*. Ці функції зосереджуються на щоденній діяльності організації та підтримці заведеного режиму праці. Другий тип – це допоміжні функції: *інновації, представництво, прийняття рішень та комунікація, які спрямовані на сталий розвиток організації* [19, с. 7-8].

У сучасному вітчизняному менеджменті існує безліч підходів щодо класифікації функцій управління, зокрема виділяють: спеціальні (конкретні) та загальні (або технологічні) (В. Пікельна); цільові або функції мети; функції, які висвітлюють алгоритм дій; соціально-психологічні (В. Маслов); загальні і цільові, основні (стрижневі) та циклічно-локалізовані (Г. Єльникова); стратегічно-цільові, операційно-управлінські, соціокультурні (Л. Ващенко); цільові функції; функції-завдання (О. Мармаза) [3].

Науковці вважають, що функції управління реалізуються періодично, або за мірою виникнення необхідності, тобто для виконання певного управлінського завдання. Зміст функцій залежить від підходу до управління, що використовується у конкретній ситуації [7, с. 88-89].

Тому О. Антонюк розглядає функції як частину управлінського циклу, якому властивий перманентний вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву, характеру і масштабу. Загальні функції з абстрактного стану трансформуються в конкретні через управління певними об'єктами, процесами, елементами освітньої діяльності та реалізуються за допомогою їхнього послідовного застосування з метою отримання наперед визначеного результату. Натомість специфічні функції «виникають унаслідок горизонтального поділу праці в освітній системі будь-якої держави, визначають його спрямованість на конкретний об'єкт управління» [1].

Окрім класичних функцій, в освітньому менеджменті з'явилася низка новітніх управлінських функцій: *мотивування поведінки працівників*, які здійснюють певні процеси діяльності в освітянській сфері [1], *моніторингу, маркетингу, проектної діяльності* [7, с. 88-89]. До інноваційних належать функції *саморозвитку, самовдосконалення і аналізу* [11, с. 190].

Разом з тим у царині освітнього менеджменту виділяють функції управління різними об'єктами: *аналітико-експертною діяльністю* [4]; *процесом навчання* [11]; *науково-методичною роботою*; розвитком соціальної та матеріально-технічної бази освіти [1].

Варто підкреслити, що класичне розуміння та використання функцій присутнє й у сфері управління змінами. У нашому дослідженні будемо дотримуватися класифікації Г. Єльникової, тобто розглядати в управлінні змінами функції основні (стрижневі) та циклічно-локалізовані. Проаналізовані вище види функцій зустрічаються у сфері управління змінами (загальні, циклічно-локалізовані, функції суб'єктів). Загальні функції управління змінами є однотипними до класичних. Однак конкретно-локалізовані функції та функції керівника дещо різняться.

Т. Пічугіна та ін. стверджують, що успішне управління змінами полягає більше в лідерських здібностях, ніж в управлінських навичках. Автори наголошують, що управління змінами подібне до управління чимось бурхливим, непорядкованим, хаотичним за своєю природою. Крім цього, дослідники наголошують на відмінності в реалізації різних функцій менеджера і лідера в управлінні змінами. Зокрема, менеджер виконує такі функції: планування роботи і бюджетів для змін; формування організаційної структури та відбір персоналу, контроль за своєчасністю вирішення проблем. Водночас серед функцій керівника-лідера: встановлення напрямку дії, підбір партнерів і союзників, створення мотивацій у сфері управління змінами [9, с. 45].

Отже, автори переконані, що керівники-менеджери в управлінні змінами послуговуються переважно класичними функціями, адміністративними методами і здебільшого віддають перевагу жорсткому підпорядкуванню, а керівники-лідери роблять наголос на пошуку партнерів, виявлення мотиваторів і сам процес управління змінами їм дається легше, тому що вони володіють певною харизмою, яка дає їм відповідну перевагу в колективі.

Перевагу керівникам-лідерам в управлінні змінами віддають достатньо багато авторів. Окремі із них вважають, що для ефективного управління змінами варто використовувати консультативний підхід, у якому вони виокремлюють дві функції: *переконання і наставництво*. Автори вважають, що для управління трансформацією змінами потрібен повний коучинг для виявлення поведінкових тенденцій в організації, тобто для ефективної реалізації функцій управління змінами керівникам-лідерам варто поставити у центрі уваги працівника, а не прибуток чи заощадження. Ефективна реалізація функцій конкретизується, на думку авторів, за допомогою таких інструментів, як матриці розподілу відповідальності (діаграми RACI), дорожніх карт змін тощо [16].

Сутність понятійного апарату у сфері управління змінами проаналізовано у статтях [2; 3]. Функціональний складник управління змінами різнитися лише в контексті вузьких локалізованих функцій і функцій суб'єктів, що будемо досліджувати далі.

Викладення нового матеріалу. Усі функції управління змінами ділимо на такі групи: загальні, циклічно-локалізовані, функції суб'єктів управління змінами. З нашої точки зору, *загальні функції управління змінами* – це цілеспрямована та скоординована робота усіх суб'єктів освітнього процесу на основі використання інноваційних технологій і моделей управління закладом освіти з метою пошуку швидких шляхів адаптації до змін у динамічному середовищі. *Циклічно-локалізовані функції управління змінами* розуміємо як вузькоспрямовані види діяльності, що забезпечують реалізацію певного типу змін у виокремленій моделі управління з урахуванням механізмів опору змінам. *Функції суб'єктів управління змінами* – самостійно ініційовані або делеговані окремі види діяльності, що забезпечують локальні зміни у визначеному об'єкті, якість реалізації яких залежить від лідерських компетентностей керівників на різних рівнях управління закладом освіти.

Розглянемо сутність циклічно-локалізованих функцій у системі управління змінами з урахуванням різних класифікацій змін (табл. 1):

Таблиця 1

Зміст функцій управління змінами відповідно до різних класифікацій

Критерії змін	Види змін	Трактування	Функція
За напрямками здійснення	Агресивні	Пов'язані зі зміною управлінських, ролей реорганізації системи стимулювання у наказовому порядку для швидкого впровадження нововведень в організаційній культурі (П. Бейт) [13].	Перерозподілу посадових обов'язків; насаджування змін; формування змін; пошуку агресивних методів впливу з метою швидшого прищеплення змін.

Таблиця 1 (подовження)

За напрямками здійснення	Інструкційні	Основаються на компетентності керівників і вміннях упроваджувати зміни для забезпечення швидких інноваційних процесів (П. Бейт) [13].	Розроблення інструктивних матеріалів для швидшої популяризації змін; стимулювання інтенсивної самоосвіти для освоєння шляхів швидкого впровадження змін.
	Корозійні	Зміни, що ініціюються знизу, позитивно впливають на розвиток організації, але при некомпетентній реалізації мають деструктивний характер і можуть визвати деградацію організації (П. Бейт) [13].	Просування змін найнижчими рівнями управління, генерування ідей без теоретичного підґрунтя та доведення їхньої доцільності; пошуку конструктивних рішень для залагодження конфліктів при деструктивних змінах.
	Миротворчі	Проводяться поступово з урахуванням специфіки організаційної культури (П. Бейт) [13].	Охорони цінностей організаційної культури при змінах; визнання пріоритету особливостей організації та ресурсних умов; алгоритмізації поступальних послідовних кроків у процесі впровадження змін.
За динамікою	Еволюційні	Зміни, що впроваджується поступово через взаємопов'язану діяльність (Дж. Балогун, Хейлі, В. Хоуп) [12].	Регулювання всього процесу діяльності за принципом повільного послідовного руху до змін.
	Револьюційні	Це зміни там, де одночасно діяльність відбувається на багатьох рівнях, розглядаються, як вимушена реактивна дія (Дж. Балогун, Хейлі, В.Хоуп) [12].	Спонування до сприйняття змін; переорієнтації уваги усіх суб'єктів на важливість змін; пошуку посередників для регулювання змін на усіх рівнях; моніторингу реагування на зміни;
За ступенем інтенсивності	Адаптаційні	Перебудови того, як працює організація, що здійснюється через низку контрольованих кроків (Дж. Балогун, Хейлі, В.Хоуп) [14].	Реструктуризація основної діяльності для підготовки максимальних умов сприйняття змін; підкріплення та зміцнення основ змін за допомогою перевірених механізмів контролю.
	Реконструктивні	Конвергентні зміни, що спрямовані на перепідпорядкування функціонування організації (Дж. Балогун, Хейлі, В.Хоуп) [14].	Технологічної конвергентності для мінімізації опору; психологічного супроводу для зближення різних поглядів щодо змін та отримання компромісів; активного впливу на дивергенцію (розщеплення) сприйняття змін і пошук шляхів вживання конвергенції (зближення суб'єктів у процесі прийняття змін).
	Координаційні	Зміни спрямовані на узгодження діяльності організації між з запитами суспільства та організаційного бачення колективу (авторське пояснення).	Мінімізації невідповідності між цілями змін і механізмами їх досягнення; регулювання взаємовідносин у неформальних групах шляхом підготовки неформальних лідерів-агентів змін; організація чіткої взаємодії між суб'єктами на всіх рівнях управління.

У першому стовпці подано критерії змін, у другому – наведено зміни певних видів; у третьому – включено трактування змін за певними авторами, і в останньому сформульовано циклічно-локалізовані функції, що застосовуються в управлінні змінами.

Отже, функції управління залежать від певних видів змін, їхніх трактувань та особливостей спрямування управлінських дій. Незважаючи на те, що функції управління змінами можуть реалізуватися й у системі класичних функцій (планування, організація, контроль тощо), однак циклічно-локалізовані функції мають у собі специфічні дії, що передусім пов'язані зі змінами. Основними концептами тих функцій є формування, насаджування, прищеплення, розроблення, освоєння, просування, коригування.

Функції суб'єктів управління змінами у закладах освіти ризяться за посадовим статусом і реалізуються у визначеній ієрархії управління, що відображено на рис. 1:

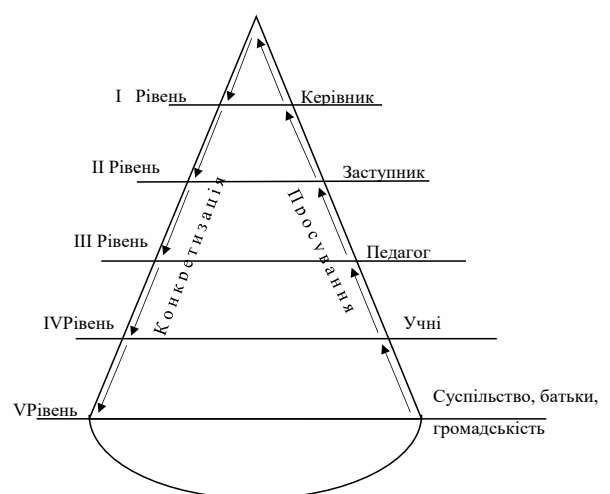


Рис. 1. Траєкторія розвитку реалізації функцій суб'єктів функцій управління змінами

Як бачимо, на *рис. 1* розмах влади управління залежить від ієрархічного рівня. Крім цього, видно, що чим нижчий рівень управління, тим конкретніші функції працівників. Однак просування змін рухається знизу вгору, тому так важливо, щоб зміни були закріплені на нижчих рівнях (III, IV, V). Траєкторія розвитку суб'єктів функцій управління змінами здійснюється на п'яти рівнях, які є взаємозалежними між собою і носять циклічний характер, що спрямований на конкретизацію та просування їх.

Розглянемо сутність функцій суб'єктів на усіх рівнях управління змінами.

Перший рівень: генерування та ініціювання лінійних або планових змін, забезпечення нормативно-правової підтримки змін і делегування повноважень і прийняття управлінських рішень щодо ефективної реалізації змін.

Другий рівень: функція підтримки і популяризація змін серед педагогічного колективу закладу освіти. Перший і другий рівні розвитку суб'єктів функцій управління змінами пов'язані з адміністративною системою управління в школі: керівник закладу освіти забезпечує концептуально продукування змін, а заступники директорів здійснюють просування та реалізацію процесів змін.

Третій рівень: сприйняття опору змін і переналаштування методів і форм діяльності педагогів. Третій рівень суб'єктів функцій змін є одним із фундаментальним етапом впровадження змін, який безпосередньо впливає на кінцевий продукт або результат змін і вимагає додаткових мотиваційних інструментів, ресурсних затрат та певного методичного і психологічного супроводу.

Четвертий рівень: здобувачі освітніх послуг є активними учасниками управління змінами і забезпечують функції розуміння й сприйняття змін, часткового долучення до змін, пропагування змін серед учнівського самоврядування.

П'ятий рівень: відповідно до Концепції НУШ та впровадження педагогіки партнерства батьки та суспільні групи населення є клієнтами та замовниками якісних освітніх послуг, які безпосередньо впливають на розвиток освітніх процесів у школі, впровадження інновацій та їхньої підтримки у галузі освіти. Батьківські комітети або наглядові комісії опікунів за підтримкою громадських організацій і місцевих управлінь закладів освіти здійснюють функції контролю змін: з'ясування нагальності й доцільності змін, їхній вплив на розвиток освітньої траєкторії учня, визнання змін, залучення до результативного впровадження змін, оцінка очікуваного і наявного результату змін, просування та прищеплення змін у закладі освіти.

Однак зміст і структура функцій суб'єктів управління змінами залежить від вибраної моделі управління змінами, а також від класифікаційних характеристик змін. Управління змінами ідентифікуємо за його видами. Ініціювання змін керівником закладу освіти в подальшій конкретизації й забезпечення їх реалізації наступними рівнями з поетапним контролем визначаємо як *ієрархічне управління; лінійне управління*, що побудоване на принципах єдиноначальства. Таке управління визначається лінійними формами

зв'язку між усіма рівнями суб'єктів змін, які здійснюють усі функції, а окремі представники педагогічної спільноти надають інформацію керівнику щодо ефективності впровадження змін на кожному рівні. Треба зазначити, що батьки та представники громадськості можуть долучатися до продукування управлінських рішень. *Системне управління змінами* пов'язане з так званим інтеграційним підходом, де ініціація змін і процеси реалізації їх можуть виникати на будь-якому рівні і, відповідно до ситуаційного підходу, всі функції управління можуть бути властиві будь-якому рівню функціонування закладу освіти. Управління змінами, що побудоване на демократичних принципах і законах синергетики, передбачає, що найнижчий рівень продукує зміни, а наступні суб'єкти на рівнях управління просувають його, а керівник – оцінює їх ефективність і доцільність, і тоді реалізує.

Висновки. Отже, управління змінами є важливою сферою менеджменту, в якій ще недостатньо досліджена функціональний складник. З нашої точки зору, функції управління змінами – це вузькоспрямовані види діяльності суб'єкта, що забезпечують реалізацію певного типу змін у виокремленій моделі управління змінами з урахуванням механізмів опору змінам. Ці функції реалізуються на різних рівнях управління закладу освіти. Спрямованість і сила реалізації функцій залежить від їх початкової точки ініціювання. Якщо ці функції ініціює керівник закладу освіти, то відбувається розгалуження цих функцій та їх конкретизація. Коли найнижчий рівень управління здійснюватиме ці функції – відбуватиметься згортання й абстрагування певних видів діяльності. Нами показано, як на основі класифікацій змін можна ідентифікувати циклічно локалізовані функції управління змінами.

Перспективами досліджень можуть бути: конкретизація видів діяльності у ракурсі функцій за посадовим статусом.

Список використаних джерел

1. Антонюк О. Менеджмент в освітянській сфері: концептуальні засади. URL: <http://personal.in.ua/article.php?ida=381> (дата звернення 03.06. 2021 року).
2. Боднар О., Горішна О. Взаємозв'язок основних понять в теорії управління змінами та їх інтерпретації з урахуванням механізмів адаптивного управління. *Адаптивне управління: теорія і практика. Педагогіка*. 2020. Вип. 8 (15). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-8\(15\)-02/](https://doi.org/10.33296/2707-0255-8(15)-02/)
3. Боднар О., Горішна О. Механізми подолання опору змінам у закладах загальної середньої освіти. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Педагогіка*. 2020. № 2. С. 180–189. URL: <http://nzs.tnpu.edu.ua/issue/archive>
4. Боднар О. С. Управління аналітико-експертною діяльністю у загальноосвітніх навчальних закладах за допомогою посадових сертифікатів. *Педагогічна практика. Народна освіта*. Вип. 2 (14). URL: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua> (дата звернення 03.06.2021 року).
5. Данчак Л. І. Загальні функції управління процесом фінансування формування житлового фонду: сутність і класифікація. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2520> (дата звернення 3.06.2021 року).
6. Кириченко М. О., Маслов В. І. Наукові засади та функції компетентного менеджменту у загальноосвітньому навчальному закладі: монографія. Луцьк: ВІППО, 2015. 188 с.
7. Немченко С. Г., Крижко В. В., Шумілова І. Ф., Старокожко О. М., Голік О. Б. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів. 2-ге вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2020. 603 с.

8. Павлютенков Є. М. Мистецтво управління школою. Харків : Основа, 2011. 320 с.
9. Плічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2017. 226 с.
10. Словник української мови : в 11 т. Т. 10. Київ, 1979. 653 с. URL: <http://sum.in.ua/s/funkcija> (дата звернення 06.06.2021 року).
11. Хлебнікова Т. М. Управління навчальною діяльністю : навч.-метод. посіб. Харків : Основа, 2013. 224 с.
12. Balogun Julia, Hailey Veronica Hope. Exploring strategic change: Prentice Hall, 2008. 21 p.
13. Bate P. Strategies for Cultural Change. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1994. 316 p. URL: <https://www.elsevier.com/books/strategies-for-cultural-change/bate/978-0-7506-0519-9> (дата звернення 03.06.2021 року).
14. Gulick L. Notes on the theory of organization. With Special Reference to Government in the United States. Papers on the science of administration institute of public administration. Columbia University New York 1937. URL: <https://archive.org/stream/paperscience00guli#page/12/mode/2up/search/function+of+managment> (дата звернення 04.06.2021 року).
15. Johnson D. Management: The four functions. LIGS University the USA. URL: <https://www.ligsuniversity.com/en/blogpost/management-the-four-functions> (дата звернення 04.06.2021 року).
16. Kirchoff D., Kumar A., Lutz M., Messenböck R., and Meyding G. The Elements of a Good Change Management Function. URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/elements-good-change-management-function> (дата звернення 04.06.2021 року).
17. Koontz H., O'Donnell C. J. Principles of management : an analysis of managerial functions. 2nd ed. New York (N.Y.): McGraw-Hill, 1959.
18. Merriam-webster. Dictionary. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/model> (дата звернення 04.06.2021 року).
19. Ramasamy Dr. T. Principles of management himalaia publishing house. 2017. 198 p. URL: <http://www.himpub.com/documents/Chapter1804.pdf> (дата звернення 14.06.2021 року).
20. Urwick L. The function of administration with special reference to the work of Henri Fayol. Papers on the science of administration institute of public administration. Columbia University New York, 1937. URL: <https://archive.org/stream/paperscience00guli#page/12/mode/2up/search/function+of+managment> (дата звернення 30.06.2021 року).

References

1. Antonyuk, O. (2020). *Menedzhment u osvityans'kij sferi: kontseptual'ni zasady [Management in the educational sphere: conceptual principles]*. Retrieved from <http://personal.in.ua/article.php?lda=381> [in Ukrainian].
2. Bodnar, O., & Horishna, O. (2020). Vzaïmozv'язok osnovnykh poniat v teorii upravlinnia zminyamy ta yikh interpretatsii z urakhuvanniam mekhanizmv adaptivnoho upravlinnia [Interrelation of basic concepts in the theory of change management and their interpretation taking into account the mechanisms of adaptive management]. *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Pedagogika [Adaptive control: theory and practice. Pedagogy]*, 8 (15). Retrieved from [https://doi.org/10.33296/2707-0255-8\(15\)-02/](https://doi.org/10.33296/2707-0255-8(15)-02/) [in Ukrainian].
3. Bodnar, O., & Horishna, O. (2020). Mekhanizmy podolannia oporu zminam u zakladakh zahalnoi serednoi osvity [Mechanisms for overcoming resistance to change in general secondary education institutions]. *Naukovi zapysky Ternopil'skoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Pedagogika [Scientific notes of Ternopil National Pedagogical University named after Volodymyr Hnatiuk. Pedagogy]*, 2, 180-189. Retrieved from <http://nnp.tnpu.edu.ua/issue/archive> [in Ukrainian].
4. Bodnar, O. Upravlinnya analityko-ekspertnoyu diyalnistyu u zahalinoosvitnikh navchalnykh zakladakh za dopomohoyu posadovykh sertyfikativ [Management of analytical and expert activities in secondary schools with the help of job certificates]. *Pedahohichna praktyka. Narodna osvita [Pedagogical practice. Public education]*, 2 (14). Retrieved from http://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/14/statti/bodnar.htm [in Ukrainian].
5. Danchak, L. I. (2013). Zahalini funktsiyi upravlinnya protsesom finansuvannya formuvannya zhytlovoho fondu: sutnist' i klasyfikatsiya [General functions of management of process of financing of formation of housing stock: essence and classification]. *Efficient economy [Effective economy]*, 11. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?Op=1&z=2520> [in Ukrainian].
6. Kyrychenko, M. O., & Maslov, V. I. (2015). *Naukovi zasady ta funktsiyi kompetentnoho menedzhmentu u zahal'noosvitn'omu navchal'nomu zakladi: monohrafiya [Scientific principles and functions of competent management in a secondary school: monograph]*. Lutsk: VIPPO [in Ukrainian].
7. Nemchenko, S. G., Kryzhko, V. V., Shumilova, I. F., Starokozhko, O. M., & Golik, O. B. (2020). *Upravlinnya navchalnym zakladom [Management of an educational institution]: a textbook for applicants for the second level of higher education of pedagogical universities*. Berdyansk: BSPU [in Ukrainian].
8. Pavlyutenkov, E. M. (2011). *Mystetstvo upravlinnya shkolyu [The art of school management]*. Kharkiv: Osнова [in Ukrainian].
9. Pichuhina, T. S., Tkachova, C. C., & Tkachenko, O. P. (2017). *Upravlinnya zminamy [Change management]: navchalinyy posibnyk*. Kharkiv: KHDUKHT [in Ukrainian].
10. Slovyk ukrainskoi movy [Dictionary of the Ukrainian language]. (1979). Kyiv. Retrieved from <http://sum.in.ua/s/funkcija> [in Ukrainian].
11. Khlebnikova, T. M. (2013). *Upravlinnya osvitynoyu diyalnistyu: vykhovni i metodychnyy posibnyk [Management of educational activity: educational and methodical manual]*. Kharkiv: Osнова [in Ukrainian].
12. Balogun, Julia, Hailey, Veronica Hope. (2008). *Exploring strategic change*: Prentice Hall.
13. Bate P. (1994). *Strategies for Cultural Change*. Oxford : Butterworth-Heinemann. Retrieved from <https://www.elsevier.com/books/strategies-for-cultural-change/bate/978-0-7506-0519-9>.
14. Gulick, L. (1937). *Notes on the theory of organization. With Special Reference to Government in the United States*. Papers on the science of administration institute of public administration. Columbia University New York. Retrieved from <https://archive.org/stream/paperscience00guli#page/12/mode/2up/search/function+of+managment>.
15. Johnson, D. *Management: The four functions*. LIGS University the USA. Retrieved from <https://www.ligsuniversity.com/en/blogpost/management-the-four-functions>.
16. Kirchoff, D., Kumar, A., Lutz, M., Messenböck, R., & Meyding, G. *The Elements of a Good Change Management Function*. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2020/elements-good-change-management-function>
17. Koontz, H., & O'Donnell, C. J. (1959). *Principles of management : an analysis of managerial functions*. New York (N.Y.): McGraw-Hill.
18. Merriam-webster. Dictionary. Retrieved from <https://www.merriam-webster.com/dictionary/model>.
19. Ramasamy, Dr. T. (2017). *Principles of management himalaia publishing house*. Retrieved from <http://www.himpub.com/documents/Chapter1804.pdf>.
20. Urwick, L. (1937). *The function of administration with special reference to the work of Henri Fayol*. Papers on the science of administration institute of public administration. Columbia University New York. Retrieved from <https://archive.org/stream/paperscience00guli#page/12/mode/2up/search/function+of+managment>.

Дата надходження до редакції
авторського оригіналу: 07.12.2021