

УДК 37.091.2.

[https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-5\(5\)-523-533](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2021-5(5)-523-533)

Оксенюк Оксана Володимирівна кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки, освітнього менеджменту та соціальної роботи, Рівненський державний гуманітарний університет, вул. Пластова, 31, м. Рівне, 33028, тел.: (097) 743-78-17, e-mail: oksana_oksenyuk@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2172-860X>

ОРГАНІЗАЦІЙНА ПРИЗМА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Анотація. Від професійного рівня педагога, у масштабному сприйнятті, залежить соціально-економічний і духовний розвиток суспільства в майбутньому, а від професійного рівня керівника закладу освіти – ефективність професійного розвитку педагога та функціонування закладу загалом. Водночас, професійний розвиток керівника закладу освіти буде визначатися його розвитком як педагога і як управлінця (оскільки однією з перших вимог до керівника закладу освіти є наявність профільної – педагогічної – освіти). Звідси, важливим чинником професійного розвитку педагога, керівника закладу освіти є система управління якістю освіти як самого педагога, так і закладу освіти, в якому він працює. Виявлено, що головною метою управління професійним розвитком є сприяння повній реалізації особистісного та професійного потенціалу педагога. Під час управління необхідно постійно стимулювати і підтримувати головне внутрішнє джерело розвитку системи – активність самого педагога, його самомотивацію. Для управління якістю освітнього процесу, професійним зростанням педагога необхідно створити певні організаційні умови, що включають підтримку функціонування й розвитку закладу освіти як цілісної системи. Керівник (адміністрація) закладу освіти здійснює проектування професійного розвитку педагога згідно схеми управлінського супроводу професійного розвитку. Установлено, що функції управлінської діяльності щодо професійного розвитку педагогів є функціями менеджменту, а саме – планування, організація, координація, стимулювання і контроль професійної діяльності. Зазначені функції управління реалізуються через такі управлінські дії (методи): організаційні, розпорядчі, дисциплінарні. Зміст управління розвитком професійної компетентності педагогів включає управління науково-дослідною й науково-експериментальною діяльністю педагогів; керування процесами технологізації освіти; управління процесом безперервної самоосвіти та підвищення кваліфікації педагогів. Основу реалізації цілісного процесу управління професійним зростанням педагога складають особистісний, системний, діяльнісний, творчий підходи, що забезпечують формування професійної компетентності педагога. Підтримка

мотивації керівників до професійного розвитку лежить у площині задоволення їх професійних та особистісних потреб. Звідси, організоване управління професійним розвитком педагогів призведе до розвитку самого закладу освіти як відкритої соціально-педагогічної системи.

Ключові слова: професійний розвиток, керівник закладу освіти, процес управління, професійна компетентність.

Oksenyuk Oksana Volodymyrivna Candidate of Pedagogical Sciences, PhD, Associate Professor Department of Pedagogy, Educational Management and Social Work Rivne State University of the Humanities, Plastova St., 31, Rivne, 33028, tel.: (097) 743-78-17, e-mail: oksana_oxsenyuk@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0003-2172-860X>

ORGANIZATIONAL PRISM OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract. The socio-economic and spiritual development of society in the future depends on the professional level of the teacher, in large-scale perception, and the effectiveness of the professional development of the teacher and the functioning of the institution in general depends on the professional level of the head of the educational institution. At the same time, the professional development of the head of the educational institution will be determined by his development as a teacher and as a manager (since one of the first requirements for the head of the educational institution is the existence of specialized – pedagogical – education). Hence, an important factor in the professional development of the teacher, the head of the educational institution is the management system of educational quality of both the teacher and the educational institution in which he works. It was found that the main purpose of the professional development management is to promote the full realization of personal and professional potential of teachers. During the management it is necessary to constantly stimulate and support the main internal source of development of the system – the activity of the teacher, his self-motivation. To manage the quality of the educational process, the professional growth of the teacher it is necessary to create certain organizational conditions, including support for the functioning and development of the educational institution as a whole system. The head (administration) of the educational institution designs the professional development of the teacher according to the scheme of management support of professional development. It is established that the functions of management activities for the professional development of teachers are the functions of management, namely – planning, organization, coordination, promotion and control of professional activities. These management functions are implemented through the following management actions (methods): organizational, administrative, disciplinary. The content of management of development of teachers' professional competence includes management of research and scientific-experimental activity

of teachers; management of educational processes; management of the process of continuous self-education and professional development of teachers. The basis for the implementation of a holistic process of managing the professional growth of the teacher are personal, systematic, activity, creative approaches that ensure the formation of professional competence of the teacher. Support of the managers' motivation for professional development lies in the plane of meeting their professional and personal needs. Hence, organized management of professional development of teachers will lead to the development of the educational institution itself as an open socio-pedagogical system.

Keywords: professional development, head of educational institution, management process, professional competence.

Постановка проблеми. Тенденції розвитку суспільства накладають відбиток на систему освіти, напрями й основні завдання якої спрямовані на підвищення професіоналізму як вчителя, так і керівника закладу освіти. Від професійного рівня педагога, у масштабному сприйнятті, залежить соціально-економічний і духовний розвиток суспільства в майбутньому, а від професійного рівня керівника закладу освіти – ефективність професійного розвитку педагога та функціонування закладу загалом.

Професійний розвиток особистості є тривалим процесом, базованим на постійному прагненні до фахового й особистісного самовдосконалення через засвоєння нового досвіду, системи знань та вмінь разом зі зміною мотивації й інтересів людини у професійній діяльності. Професійний розвиток – це також комплекс систематичних заходів, що охоплюють фахові тренінги, професійні програми, післядипломне навчання, постійне професійне зростання. Така діяльність розвиває особисті навички та вміння, у процесі чого відбувається перебудова структури особистості, поступово формується її професійна компетентність.

Професійний розвиток керівника закладу освіти буде визначатися його розвитком як педагога і як управлінця (оскільки однією з перших вимог до керівника закладу освіти є наявність профільної – педагогічної – освіти). Звідси, важливим чинником професійного розвитку педагога, керівника закладу освіти є система управління якістю освіти як самого педагога, так і закладу освіти, в якому він працює.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади діяльності керівника організації і його професійного розвитку вивчали Д. Дзвінчук, Т. Зубченко, Л. Мартинець, Т. Недашківська, І. Сухар та ін. Проте, незважаючи на значну увагу вчених до проблеми формування професійної компетентності менеджерів освіти, недостатньо дослідженими залишаються питання їх професійного розвитку у контексті здійснюваної ними управлінської діяльності.

Мета статті – дослідити організаційні особливості здійснення управління професійним розвитком у закладі освіти (педагогів загалом і керівника закладу

освіти зокрема).

Виклад основного матеріалу. У загальному трактуванні психолого-педагогічних наук під розвитком розуміють поступальний процес набуття якісно нових характеристик, прогресивний рух від простого до складного. За Г. Костюком, розвиток виявляється у кількісних змінах людської істоти, тобто збільшення одних і зменшення інших ознак (фізичних, психічних тощо), але не зводиться лише до кількісних змін, оскільки останні зумовлюють виникнення нових якостей, що утворюються у процесі самого розвитку.

Професійну компетентність педагога не можна розглядати поза розвитком його особистості взагалі та професійним розвитком зокрема, адже педагог упродовж професійної діяльності постійно засвоює необхідні знання, набуває вмій та навичок в особистісному контексті. За І.Бехом, умовою й засобом реалізації професії виступає людина-професіонал, в особистості якої, з однієї сторони, втілюється те спільне, що характерне для будь-якого працівника, який зайнятий цим видом праці, а з іншої – індивідуальне, привнесене ним самим у кожний конкретний акт, кожний аспект професійної діяльності [1].

Сучасному педагогу необхідно володіти навичками *управління знаннями*, тобто навичками отримання знань, їх створення, організації та практичного використання. Професійна, компетентна дія не може відбутися без компетентних знань. Тобто професійний розвиток як процес набуття професійної компетентності містить у своїй основі внутрішній управлінський акцент.

За Л. Мартинець, здійснюючи управління професійним розвитком педагога, державні та місцеві органи влади дотримуються наступних принципів координації дій [2]:

- *демократизму* – гуманне ставлення до всіх педагогів;
- *рівності* – педагоги рівні перед адміністрацією навчального закладу незалежно від соціального стану, статі тощо;
- *багатовекторності* – інтереси школи і педагога багатоаспектні, але керівник відповідає за колектив, за реалізацію його можливостей;
- *системного аналізу* – дослідження об'єкта як єдиного цілого і як частини більшої системи, в якій аналізований об'єкт перебуває з іншими системами в певних зв'язках;
- *безперервності андрагогізму* – освіта дорослих триває впродовж усього життя;
- *гнучкості* – наявність механізму зміни планових величин, тобто їхнє можливе корегування для адаптації у змінних умовах;
- *цілісності* – розгляд системи як цілісного явища;
- *адаптивності* – діалогічна взаємодія між керівником і педагогічним працівником, під час якої керівник дізнається про професійні потреби педагога та ефективніше використовує його професійний потенціал.

Процес управління є циклічним і безперервним, полягає у послідовному виконанні операцій «мета – дія – результат – нова мета». Головною метою

управління професійним розвитком є сприяння повній реалізації особистісного та професійного потенціалу педагога. Під час управління необхідно постійно стимулювати і підтримувати головне внутрішнє джерело розвитку системи – активність самого педагога, його самомотивацію [2, с.4].

В управлінні професійним розвитком не бажані не тільки спад, а й тривала стагнація саморозвитку педагога. Тому завдання управління професійним розвитком педагога полягає у блокуванні можливостей спаду, тривалих станів стагнації і забезпеченні умов стабільного професійного саморозвитку.

Для управління якістю освітнього процесу, професійним зростанням педагога необхідно створити певні організаційні умови, що включають підтримку функціонування й розвитку закладу освіти як цілісної системи [3, с.53].

Керівник (адміністрація) закладу освіти здійснює проектування професійного розвитку педагога згідно схеми управлінського супроводу професійного розвитку (Рис. 1).

Управління професійним розвитком педагогів характеризується узгодженістю дій усіх суб'єктів управління і самоуправління закладу освіти: директора, заступників директора (адміністрації), керівника методичного об'єднання (оскільки першочерговим маркером професійного зростання педагога є його навчально-методична робота, вдосконалення методик викладання навчального предмета), наставника – вчителя-методиста, психолога, колеґ-учителів.



Рис.1. Управлінський супровід професійного розвитку педагога

Звідси, ієрархічну структуру суб'єктів управління закладу складають керівники організаційних колеґіальних структур закладу:

- директор закладу освіти – педагогічна рада закладу;
- заступник директора з науково-методичної роботи закладу освіти – науково-методична рада закладу;
- завідувач науково-методичним об'єднанням закладу освіти – науково-методичне об'єднання закладу;

- *психолог закладу освіти* – соціально-психологічна служба закладу;
- *члени педагогічного колективу* – творчі групи закладу.

Кожний із суб'єктів управління має власні функції, які визначають завдання та зміст його управлінської діяльності щодо професійного розвитку вчителя. Здійснений аналіз наукових джерел дав змогу виокремити наступні функції управління:

- *професійно-освітня* – допомога в підвищенні рівня предметно-методичної підготовки педагога, вдосконалення вмій і навичок професійної діяльності;

- *діагностична* – діагностування й моніторинг професійно-значущих якостей та здібностей педагога, вивчення результатів його професійної діяльності;

- *оцінювально-прогностична* – діагностика наявного рівня професійної компетентності і прогнозування напрямів її розвитку;

- *аналітична* – аналіз нормативно-інструктивних документів щодо особливостей викладання навчальних предметів, аналіз шкільної документації, яка характеризує професійну діяльність учителя;

- *організаційно-координаційна* – забезпечення умов для професійного розвитку і передбачення впливу зовнішніх та внутрішніх чинників;

- *регулятивно-корекційна* – оцінка професійної діяльності педагога, внесення потрібних змін;

- *контролююча* – інформація про кількісні та якісні зміни у професійній компетентності вчителя, здійснення контролю за станом його професійного розвитку;

- *цілепокладання* – чіткість поставленої цілі дозволяє полегшити досягнення запланованих результатів;

- *методична* – застосування методик педагогічного аналізу, об'єктивної обробки інформації, колективної творчості;

- *проектувальна* – планування реалізації організаційних, економічних, технічних і етичних норм тощо;

- *мотиваційна* – провідна функція управління, оскільки досягнення головної мети залежить від узгодженої роботи колективу. Мотивація програмує та підтримує на певному рівні дієву активність індивіда, охоплюючи систему спонукальних чинників (потреби, мотиви, наміри тощо), які можуть пояснити поведінку людини;

- *стимулювальна* – активізація мотивів працівників (внутрішні спонуки) і створення стимулів (зовнішні спонуки) для підвищення ефективності праці [2, с.12];

- *адаптивна* – сприяння змінам особистісних якостей педагога через вплив нових вимог середовища, адже професійний розвиток вимагає цілеспрямованої роботи над поведінкою, характером, самооцінкою, самомотивацією тощо;

- *інформаційна* – забезпечення доступу працівників освіти до якісної інформації, аналізу кращого педагогічного й управлінського досвіду [4, с.62].

Відповідно, означені функції управлінської діяльності щодо професійного розвитку педагогів є функціями менеджменту, а саме – планування, організація, координація, стимулювання і контроль професійної діяльності.

Зазначені функції управління реалізуються через такі управлінські дії (методи):

-організаційні – забезпечують здійснення впливу на педагога через документи тривалої дії (плани, положення, рішення педагогічних та науково-методичних рад, інструкції, рекомендації);

-розпорядчі – забезпечують короткотерміновий вплив через накази та розпорядження директора навчального закладу чи інших членів адміністративно-управлінської ланки;

-дисциплінарні – здійснюють вплив на педагога у випадку його невиконання професійних обов'язків чи виконання неналежним чином (зауваження, догани) [2, с.13].

Зміст управління розвитком професійної компетентності педагогів включає управління науково-дослідною й науково-експериментальною діяльністю педагогів; керування процесами технологізації освіти; управління процесом безперервної самоосвіти та підвищення кваліфікації педагогів.

Колективними (груповими) формами реалізації системи управління розвитком професійної компетентності педагогів є методологічні семінари, науково-дослідні конференції, педагогічні експерименти за напрямками впровадження інноваційної освітньої моделі, публічний захист дослідницьких проєктів, розробка індивідуальних освітніх програм, стажування в різних освітніх установах, в освітніх організаціях громадського, державного чи приватного сектору [2,с.11].

Водночас індивідуальними формами здійснення управління розвитком професійної компетентності педагога є аналіз опрацювання сучасних наукових праць видатних педагогів; ознайомлення з методичними розробками, доповідями, лекціями досвідчених учителів; проведення відкритих уроків та позакласних заходів; застосування інноваційних технологій тощо [3, с.57].

Пріоритетними умовами ефективного професійного розвитку педагога визначено мотивацію до підвищення власного професійного рівня; використання різноманітних форм методичної роботи, різних стилів і технологій навчання; раціональне використання власних педагогічних здібностей; створення ситуації успіху; можливість кооперативної творчості (у спільноті як з учнями, так і з колегами).

Організаційними умовами ефективного управління професійним розвитком колективу закладу освіти прийнято вважати створення позитивного психологічного клімату в колективі; правильне делегування педагогами адміністрації закладу її повноважень; налагоджене наставництво; об'єктивне проведення атестацій, творчих звітів; залучення педагогів до науково-експериментальної роботи; апробація підручників, посібників та стимулювання до публікацій у фахових виданнях, методичних серіях і т.п. [5, с.35].

Основу реалізації цілісного процесу управління професійним зростанням педагога складають особистісний, системний, діяльнісний, творчий підходи, що забезпечують формування професійної компетентності педагога [3, с.54].

Особистісний підхід націлений на особистість і передбачає творчий, дослідницький характер педагогічної діяльності, стійку мотивацію до пошуку інновацій в організації освітнього процесу. Цей підхід базовано на гуманізації навчання, яка розкривається через співпрацю, заохочення, повагу до гідності та прав особи, відкритість, педагогічний оптимізм, психологічну безпеку, розвинену культуру спілкування тощо. Основою гуманістичної педагогіки є особистість і проблеми особистісного зростання, самовдосконалення.

Системний підхід до розвитку професійної діяльності як об'єкта управління будується на констатації, прогнозуванні та моделюванні закономірностей, тенденцій, умов і перспектив соціально-економічного розвитку суспільства, освіти, учнів та педагогів, що дає змогу визначити якісну структуру професійної діяльності педагога, а значить – і його професійної компетентності.

Діяльнісний підхід передбачає розвиток здатності педагога активізувати дослідницьку функцію власної діяльності з метою критичного аналізу, осмислення й оцінювання ефективності цієї діяльності. Оскільки на сучасному етапі освітніх реформ визначальним є розвиток у людини потреби і можливості вийти за межі досліджуваного, здатності до реалізації творчого потенціалу, спрямованості на самоосвіту, то виникає необхідність у формуванні вмінь аналізувати рівень свого особистісного та професійного зростання.

Творчий підхід програмує обов'язковість виявлення, формування і розвиток в педагога творчої індивідуальності, інноваційної свідомості, авторської технології професійної діяльності [3, с.55].

У свою чергу, слушною вважаємо позицію Л. Мартинюк, за якою в управлінні закладом освіти слід застосовувати інтуїтивний (на основі суб'єктивних відчуттів керівника), емпіричний (на основі суб'єктивного досвіду керівника) та науковий (на основі об'єктивних, підтверджених наукою даних) підходи [6, с.26-27]. Саме науковий підхід є визначальним у формуванні моделі управління розвитком закладу освіти, розвитком якості освіти; відповідно, управління якістю освіти – комплексний, координований процес впливу на освіту загалом і на її основні елементи з метою досягнення найбільшої відповідності параметрам її функціонування та розвитку; її результатів, відповідним потребам, нормам і стандартам [3, с.53].

Більшість дослідників основним видом діяльності керівника закладу освіти визначають управлінську, що обумовлює необхідність продуктивного знання теорії і практики управління; володіння психолого-педагогічними знаннями і вміннями (через соціальний контекст взаємодії); фінансово-економічними та правничо-юридичними знаннями. На основі комплексу цих знань формуються *управлінські вміння*, які поділяють на діагностично-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольні-корегуючі (В. Бондар,

В. Маслов) [7, с.92-93]:

- діагностико-прогностичні вміння – це вміння збирати, аналізувати, систематизувати інформацію, визначати проблеми і розробляти завдання та плани дій з їх вирішення;

- організаційно-регулятивні вміння націлені на впровадження різних планів, програм, управлінських рішень, створення матеріально-технічних умов, координацію зусиль всіх учасників навчально-виховного процесу;

- контрольно-корегуючі вміння – це вміння визначати стандарти, критерії і методи оцінювання діяльності закладу й підлеглих, виявляти недоліки та їх усувати, давати рекомендації щодо покращення роботи.

Тобто ці вміння у конкретній робочій ситуації, що вимагає управлінського рішення, стають методами реалізації управлінських функцій керівника.

Розвиток управлінської компетентності – це одна з головних умов здійснення продуктивної діяльності керівника закладу освіти. А цілеспрямований розвиток управлінської компетентності відбувається під час професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та під час самоосвіти. Підтримка мотивації керівників до професійного розвитку лежить у площині задоволення їх професійних та особистісних потреб. Впливовими мотиваторами професійного розвитку для керівників закладів освіти є бесіди з адміністрацією управлінь відділів освіти різної локації, пояснення та рекомендації; обговорення звітних матеріалів поточних і попередніх перевірок інспекціями різних рівнів; обмін досвідом зі старшими колегами-управлінцями. Застосування комплексу засобів заохочень підкріплює мотиваційний ресурс професійного розвитку.

Звідси, організоване управління професійним розвитком педагогів призведе до розвитку самого закладу освіти як відкритої соціально-педагогічної системи.

Дослідження розвитку закладу освіти констатують, що під розвитком закладу освіти потрібно розуміти закономірну, керовану, позитивну зміну закладу, що сприяє досягненню якісно нових результатів освіти [2, с. 95]. Якщо управління закладом освіти є координованою взаємодією керівника з учасниками освітнього процесу задля досягнення оптимального рівня функціонування закладу і проектування реалізації якісно вищого рівня, то управління розвитком закладу освіти спрямоване на переведення закладу в режим постійного розвитку задля досягнення якісно нових освітніх результатів.

Відповідно, управління закладом освіти покликане забезпечити використання існуючого освітнього потенціалу, а управління розвитком закладу освіти покликане наростити потенціал закладу через практику освітніх нововведень. Звідси, об'єктом управління розвитком закладу освіти є інноваційні освітні та суміжні до них процеси.

Висновки. Таким чином, результативне управління професійним розвитком педагогів залежить від забезпечення умов їх професійного

саморозвитку через узгоджені дії всіх суб'єктів управління; упровадження в управлінський процес особистісного, системного, діяльнісного, творчого та інших підходів; застосування різнотипних форм методичної роботи, що відповідають різним стилям і технологіям навчання та дають змогу педагогу комбінувати, змінювати та, в підсумку, вдосконалювати професійні здібності. Підтримка мотивації керівників закладів освіти до професійного розвитку лежить у площині задоволення їх професійних та особистісних потреб. Управління професійним розвитком педагогів є складовою цілісної системи управління розвитком закладу освіти, адже професійний розвиток педагога – це запорука розвитку освітнього потенціалу закладу, в якому підтримують і мотивують професійне зростання того ж педагога.

Література:

1. Бех І. Д. Становлення професіоналізму в сучасних соціальних умовах. Педагогіка толерантності. 2001. №3-4. С. 157.
2. Мартинець Л. А. Управління професійним розвитком учителів: навч.-метод. посіб. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2016. 87 с.
3. Завалевський Ю. Управління процесом професійного зростання вчителя. Рідна школа. 2012. № 4-5. С. 52-58.
4. Пахамова М. В. Удосконалення механізмів державного управління професійним розвитком педагогічних працівників у системі неперервної освіти: дис. .. канд. пед. наук: 25.00.02. Київ, 2018. 244 с.
5. Овчарук О. В. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти. Директор школи. Україна. 2005. №3-4. С. 21 -27.
6. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
7. Освіта дорослих у перспективі змін: інновації, технології, прогнози: кол. моногр. / за ред. А. Василюк, А. Стоговського. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2017. 248 с.

References:

1. Bekh I. D., (2001). Stanovlennia profesionalizmu v suchasnykh sotsialnykh umovakh. [Beh I.D. Formation of Professionalism in Modern Social Conditions]. *Pedahohika tolerantnosti. – Pedagogy of Tolerance*. №3-4. P. 157 [in Ukrainian].
2. Martynets L., (2016). A.Upravlinnia profesiinym rozvytkom uchyteliv: navch.-metod. posib. [Martynets L.A. Management of Professional Development of Teachers: educational and methodical manual]. Vinnytsia: DonNU imeni Vasylia Stusa. – Vinnytsia: DonNU named after Vasyl Stus, 87 p.
3. Zavalevskiy Yu., (2012). Upravlinnia protsesom profesiinoho zrostannia vchytelia. [Zavalevsky Y. Management of the Process of Professional Growth of Teachers]. – *Ridna shkola. Native School*. № 4-5. P. 52-58 [in Ukrainian].
4. Pakhamova M. V., (2018). Udoshkonalennia mekhanizmv derzhavnoho upravlinnia profesiinym rozvytkom pedahohichnykh pratsivnykiv u systemi neperervnoi osvity: dys. .. kand. ped. nauk: 25.00.02. [Pakhamova M.V. Improving the Mechanisms of Public Administration of Professional Development of Teachers in the System of Continuing Education: dis. .. cand. ped. science: 25.00.02]. Kyiv, 244 p. [in Ukrainian].
5. Ovcharuk O. V., (2005). Kompetentnosti yak kliuch do onovlennia zmistu osvity. [Ovcharuk O.V. Competences as a Key to Updating the Content of Education]. *Dyректор shkoly. Ukraina – School Director. Ukraine*. №3-4. P. 21-27 [in Ukrainian].

6. Martynets L. A., (2018). Upravlinska diialnist kerivnyka navchalnoho zakladu: navch. posibn. [Martynets L.A. Management Activities of the Head of the Educational Institution: educational manual]. Vinnytsia, 196 p. [in Ukrainian].

7. Osvita doroslykh u perspektyvi zmin: innovatsii, tekhnolohii, prohnozy: kol. monohr. / za red. A. Vasyliuk, A. Stohovskoho. [Adult Education in the Perspective of Change: Innovations, Technologies, Forecasts: col. monograph / for ed. A. Vasilyuk, A. Stogovsky]. Nizhyn: Publisher PE M.M. Lysenko, 2017. 248 p. [in Ukrainian].