

УДК 37.07:[378.04:005.95:37

DOI: <https://doi.org/10.33989/2226-4051.2024.30.320917>

Зоряна Гнатів, м. Львів

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8321-2767>

Лариса Ороновська, м. Тернопіль

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2701-1290>

МИСТЕЦТВО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

У статті окреслено феномен мистецтва управління в освітній діяльності у контексті викликів сьогодення на основі синтезу мистецького, психолого-педагогічного, управлінського, філософського дискурсів. Проаналізовано процеси змін у трактуванні педагогічної освіти, зокрема від підготовки вчителів різних рівнів і ступенів до формування педагогічного компоненту професійної освіти. Підкреслено вагомість формування сучасного успішного керівника-лідера на основі культуротворчого підходу, згідно з яким епіцентром освіти є людина культури.

Ключові слова: освітня діяльність; управління; менеджер освіти; педагогічна діяльність; професійна майстерність; естетизація вищої освіти; емоційна культура.

Постановка проблеми. Проблеми успішної організації освітньої діяльності, ефективного управління навчальними закладами є вкрай актуальними в час, коли звичне соціальне життя зазнає великих змін. Серед війни, пандемій, онлайн-навчання, еміграції, внутрішнього переміщення та багатьох інших ознак нестабільності та невизначеності ведеться пошук тих можливостей, дієвих шляхів і умов, які допоможуть впоратися з викликами сучасності, жити і творити, навчатись і працювати, міцніти й мудрішати, радіти й бути щасливими, удосконалювати світ і себе в ньому. Все це складає мету діяльності освітніх установ – формування освіченої, здорової, творчої особистості. На відміну від інших галузей менеджменту, кінцевим продуктом управління освітою є особистість.

Сьогодні соціокультурні обставини не цілком відповідають сталим стратегіям, у нашому випадку – поставленим освітнім цілям і завданням, що викликає ряд суперечностей і актуалізує

порушену проблему дослідження. Зміст освіти не сприяє формуванню необхідних життєвих компетентностей і часто не відповідає потребам суспільства та ринку праці. І власне на професіоналізм менеджера освіти покладено місію аналізу, планування, організації, контролю, регулювання освітніх завдань відповідно до вимог реальності. Оскільки менеджер освіти працює з живим «продуктом» – педагогами, іншими працівниками, учнівською молоддю, батьками, – то на відміну від менеджера комерційних або виробничих організацій відповідальність такої діяльності є значно вищою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Джерельною базою дослідження стали численні наукові праці з питань освітніх процесів, вищої освіти, феномену університету, менеджменту освітньої діяльності, процесів глобалізації, модернізації, інтернаціоналізації, психолого-педагогічних аспектів формування естетичної та емоційної культури.

Сутність освітнього менеджменту та зміст діяльності менеджера освіти розкривають праці О. Антонюк, В. Бебика, М. Головатого, Г. Дмитренка, Л. Каращук, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Коростелева, Л. Кравченко, В. Нагаєва, І. Проценко, І. Соколової та ін.

Такі вітчизняні вчені, як В. Бондар, Р. Вдовиченко, Л. Даниленко, О. Королук, В. Маслов, В. Мельник, О. Нестуля, С. Нестуля, В. Олійник, О. Пометун та ін. у своїх наукових доробках висвітлюють проблеми формування управлінської компетентності керівників закладів вищої освіти.

Модернізаційні процеси сьогодення вивчають І. Бушман, Р. Кісь, В. Кремень, М. Михальченко, Н. Ничкало, О. Сідоркіна, Н. Скотна та ін.

Філософські основи процесу естетичного виховання особистості обґрунтовано в працях І. Зязюна, Г. Квасова, А. Комарова, С. Кримського, В. Мазепи, В. Михальова, Л. Левчук, О. Семашко та ін. У працях А. Алексюка, В. Андрущенко, М. Євтуха, О. Киричука, М. Лещенко, С. Максименка, Н. Миропольської, О. Олексюк, О. Рудницької, Г. Троцько, Г. Шевченко, Ж. Юзвак та інших розкрито психолого-педагогічні аспекти естетичного вихо-

вання. Однак естетичний складник професійної підготовки фахівця з управління потребує свого дослідження.

Проблему розвитку емоційної культури як вагової детермінанти успішної професійної діяльності розробляли українські та зарубіжні вчені – психологи, педагоги, мистецтвознавці, зокрема Г. Березюк, О. Власова, Г. Гарднер, Д. Гоулман, С. Дерев'яно, Д. Карузо, К. Кеннон, Н. Коврига, О. Лобач, В. Моргун, Дж. Мейер, Є. Носенко, А. Саваф, П. Саловей, О. Філатова та ін.

Проте значне коло питань формування професіоналізму менеджера освіти, удосконалення процесу управління освітньою діяльністю й досі залишаються не висвітленими і потребують теоретичного, методичного та практичного розв'язання. Нинішній стан вирішення проблем управління освітою не повною мірою відповідає сучасним вимогам і не має необхідної комплексної методологічної основи.

Мета статті – дослідження феномену мистецтва управління в освітній діяльності у викликах сьогодення.

Методи дослідження: для досягнення зазначеної мети використано переважно загальнонаукові теоретичні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез сприяли виявленню сутності досліджуваного феномену; метод термінологічного аналізу уможливив визначення ключових понять; методи абстрагування, узагальнення – задля формулювання висновків, окреслення напрямів подальших досліджень порушеної проблеми тощо.

Виклад основного матеріалу. Процес входження України в міжнародний освітній простір вимагає вирішення багатьох надважливих суспільних завдань і освоєння нових ринкових стратегій. Особливо гостро ця проблема звучить сьогодні, у час активізації видимих і невидимих ворогів – повномасштабного воєнного вторгнення росії на територію України, світової пандемії та ін. Ми живемо в умовах війни, коли знищується найдорожче – життя людини, зазнають удару міста та села України, інфраструктура, усі галузі життєдіяльності суспільства – екологія, медицина, освіта, культура, мистецтво тощо. Надскладні обставини неминуче відображаються на національній та світовій економіках. З огляду на глибину та масштаби збитків, вихід із кризи буде тривалим і нелегким не тільки в Україні, але й у світі.

Швидкість процесу відновлення залежить від багатьох факторів, серед яких – успішна державна політика, ефективний профіль влади та керівників.

Мистецтво керування, як і мистецтво виховання, лікування є найважчими з мистецтв. Від особистості керівника, його цінностей, пріоритетів, умінь, знань, таланту, креативності тощо значною мірою залежить доля соціального середовища, всіх його суб'єктів, доля теперішнього і майбутнього. Дана проблема є широкомасштабною та знаходиться на перетині наукових досліджень різних галузей і наук – економічних, педагогічних, психологічних, філософських та ін., оскільки феномен науки управління дотичний практично до всіх аспектів людської життєдіяльності. З-поміж специфічних особливостей мистецтва управління, з огляду на його міждисциплінарність, велика кількість напрямів і видів діяльності – психолого-педагогічна, економічна, культурологічна, комунікативна, творча тощо.

Зважаючи на те, що наука управління складається з двох взаємопов'язаних частин: *теорії управління і мистецтва управління*, які відрізняються одна від одної, – синтез мистецької, психолого-педагогічної, філософської підготовки, досвід роботи у вищій школі спонукає зосередити свою дослідницьку увагу на феномені *мистецтва управління*, зокрема освітньою діяльністю.

Наукові пошуки підсилює *національна модель взаємодії вищої освіти з ринком праці*, яка сформувалася під впливом таких світових процесів, як глобалізація, інтернаціоналізація, маркетингізація, європеїзація. Нині сформована *концептуальна модель стратегії розвитку вищої освіти*, яку визначають такі пріоритети, як тісний зв'язок освіти з наукою та економікою, спрямованість на поточні та перспективні переваги суспільства і національної економіки; орієнтація на всебічний розвиток особистості протягом життя; різноманітність, прозорість і відкритість управління та ін.

В. Малиновський (2000) диференціює теорію управління і мистецтво управління: «Якщо теорія управління орієнтована, в основному, на відображення раціонального аспекту реальних систем управління, їх загальних закономірностей і моделей, то мистецтво управління визначається навичками, інтуїцією, здібностями людей, їх умінням творчо застосовувати управлінську науку

на практиці з урахуванням конкретних особливостей функціонування об'єкта і суб'єкта державного управління» (с. 363).

Феномен *управління* ще Демокрит характеризував як найвище з мистецтв та рекомендував докладно вивчати мистецтво управління і допускати до керівництва лише тих, хто знає справу та має відповідні якості. Основоположник наукової організації праці та менеджменту Ф. Тейлор зазначав, що «*мистецтво управління* – це сплав освіти, досвіду й індивідуальності творчої особистості (Малиновський, 2000, с. 51). Мистецтво управління ще асоціюють із мистецтвом серця, а успішного управлінця – із психологом людської душі.

Зміст сучасної педагогічної діяльності виходить далеко за межі педагогічних знань, як полідіяльнісна й поліфункціональна вона вимагає оволодіння знаннями та вміннями суміжних галузей наук, зокрема освітнім менеджментом. На думку В. Крижка (2005), «*специфіка управління освітою*, полягає в: особливостях предмету (суб'єкта управління, тобто керівника закладу (установи) освіти); продукту праці (інформації про навчально-виховний процес); знарядь праці (слово, мова); результатів діяльності менеджера освіти (рівень грамотності, вихованості та розвитку учнів)» (с. 30).

На переконання академіка І. Зязюна (2012), вузьке трактування педагогічної освіти як підготовки вчителів різних рівнів і ступенів змінюється, усвідомлюється її значення як «педагогічного компоненту всякої професійної освіти, оскільки в більшості випадків і інженер, і менеджер, і вчений, і політик, і працівник соціальної сфери, і будь-який спеціаліст у майбутньому – керівник колективу, учасник інтенсивних людських комунікацій, де йому будуть необхідні не лише педагогічна грамотність і педагогічна компетентність у питаннях впливу на свідомість і поведінку оточення» (с. 88).

В. Гамаюнов (2008) зазначає: «Особливого значення набуває комплексний системний підхід, що орієнтує систему управління освітою на більш повне задоволення учнівських потреб і сприяє успішній діяльності на ринку освітніх послуг. Він охоплює всі стадії навчання – від вивчення потреб учнів і суспільства, попиту на освітні послуги до їх надання в повному обсязі організації збуту

освітніх послуг і наступного обслуговування випускників. ... Творчість, вміння синтезувати різні знання й навички, готовність ризикувати є у справжніх менеджерів. Здібні менеджери, які прагнуть постійно вчитись, удосконалювати свою майстерність і мистецтво управління, шукати нові грані в теорії та практиці управління, будуть більш затребувані, ніж їх менш честолюбні колеги».

Ми поділяємо думку науковців про те, що будь-який викладач, по суті, є менеджером навчально-пізнавального процесу (як суб'єкт управління ним), а керівник навчального закладу – менеджером освітнього процесу в цілому (як суб'єкт управління цим процесом).

Ефективність управління в системі вищої освіти зазначено першою стратегічною метою «Стратегії розвитку вищої освіти на 2022-2032 рр.» (у переліку 5).

У контексті означеної проблеми, трактуючи *мистецтво* як форму суспільної свідомості, складник духовної культури суспільства, специфічний вид духовного і практичного освоєння світу, як специфічно *естетичний* вид діяльності, вміння, майстерність, то визначаємо *мистецтво управління* як вищу форму досягнення професійної майстерності, форму відображення, пізнання, осмислення і розв'язання конкретної проблемної ситуації завдяки високому рівню освіченості, творчості, інтерпретації науки управління і реалізації позитивного досвіду, креативності, естетичної та емоційної культури та ін. Мистецтво керування є зразком успішної керівної діяльності, що веде до вдосконалення його суб'єктів.

Взаємозв'язок мистецтва і влади – це теж цікавий вектор досліджень, оскільки мистецтво є символом статусу в суспільстві. Тож не дивно, що керівництво прикрашає свої кабінети картинами чи портретами. В контексті цієї своєрідної інструменталізації творчості цікавою є виставка «Показати владу – мистецтво як стратегія панування» у Німецькому історичному музеї в Берліні. Про «Мистецтво влади» у своєму чотири томному виданні пише Роберт Грін – культовий американський письменник, автор книг-бестселерів, засновник Мистецької школи в Fabrica (Італія, Венеція), один із кращих коучерів і лекторів, якого запрошують читати лекції топменеджерам великих компаній. Увагу привертає

вже саме видання – обкладинка ручної роботи, виготовлена з комбінації натуральної шкіри морської змії, обрізи блоків книг вручну поліровані й позолочені, усі книги оформлені рельєфним золотим тисненням і розміщені на підставці того ж стилю. Кажуть, про смаки не сперечаються, але смаки багато про що говорять.

За твердженням В. Нагаєва (2007), «...реалізація лідерських здібностей на практиці неможлива без творчого вияву здібностей в управлінні. Тут мистецтво управлінської діяльності втілюється в імпровізації, базованій на лідерських і професійних вміннях і навичках. *Лідерство і мистецтво*, як категорії сучасного менеджменту тотожні філософським категоріям «форма» і «зміст». Як форма не може існувати без реального змістовного наповнення, так само і справжнє лідерство не може існувати без мистецьких задатків в управлінні» (с. 65).

Мистецтво управління найперше апелює до особистісних характеристик управлінця, керівника, організатора та його відповідності соціальним, моральним нормам, оскільки управлінець апріорно наділений певною владою, тобто можливістю безпосередньо чи опосередковано впливати на колектив, ситуацію і поведінку окремих особистостей завдяки наданим офіційним повноваженням. Тому важливою складовою особистості управлінця є спроможність раціонально використовувати надану владу. Доктор Дачер Кельтнер у своїй книзі «Парадокс влади» цікаво описав цей феномен, зазначаючи, «...що люди, котрі отримали владу, зазвичай дуже товариські й симпатичні. Вони заслужили довіру оточення – чи то лідер місцевого тенісного клубу, чи то керівник компанії зі списку Fortune 500, чи навіть президент країни. Але керівна посада, навіть на короткий термін, дуже змінює людину. Лідери згодом втрачають здібності, завдяки яким отримали владу. Вони починають діяти у власних інтересах, втрачають співчуття до інших і часто не сумніваються у своїй правоті. Вони також стають грубими, імпульсивними, частіше переривають інших і уникають зорового контакту зі співрозмовником» (Гегарті, 2020). Багато досліджень також показують, що чим більше влади набувають люди, тим менше вони звертають увагу на соціальні норми чи моральні імперативи. Тому підготовка до управлінської діяльності є фундаментом мистецтва влади.

У своїй останній книзі «Мудра влада колективу» В. Сухомлинський (1976) писав: «Кожного з нас повинна тривожити думка про цю надзвичайно складну, інколи пекучу проблему ... влади людини над людиною, влади старшого над молодшим. ... влада ... – найзагальніший, всеохоплюючий і водночас найгостріший, найтонший, найніжніший і найнебезпечніший засіб. Це інструмент, яким можна зробити тонку, непомітну операцію, але можна й розпанахати ніжну тканину душі. Інструмент дуже потрібний і водночас небезпечний» (с. 616). У цьому контексті ми особливої уваги надаємо естетичній та емоційній культурі.

Говорячи про естетизацію вищої освіти в контексті мистецтва управління, наголошуємо на актуальності й важливості естетичної підготовки молодих фахівців, розвиненості їхньої загальної культури, національної свідомості, готовності достойно представляти свою країну на міжнародному рівні. Сучасна естетика виходить за межі свого узвичаєного тематичного простору. Якщо естетичне виховання донедавна асоціювалося з музичним, мистецьким і художнім, то на сьогодні усвідомлення естетизму в усьому є очевидним. Змінюється світорозуміння, змінюється ставлення до себе, до культури, до знань, до побуту тощо. Як зауважує О. Лобач (2002): «Свята місія педагога, його роль у суспільстві, а не тільки у школі, підтримувати, жити, надихати, запалювати, дарувати віру, надію, любов іншим, підтримувати їх у скрутній ситуації. Життєрадісність, енергія, оптимізм учителя – це результат копіткої внутрішньої роботи над собою, над своїм світовідчуттям, світосприйняттям, емоційним образом світу, строєм власної душі. Не учитель шукає оптимістичних людей, а люди різного віку тягнуться до справжнього вчителя як життєдайного джерела радості, впевненості, людяності, віри у невмирущість високих ідеалів» (с. 136-137).

Формування сучасного успішного керівника-лідера відбувається за умов культуротворчого підходу, згідно з яким епіцентром освіти є людина культури. Проте «абсолютні істини слід шукати спільними зусиллями... Лише напружений пошук здатний вивести нас на шлях цивілізованого поступу нової освітянської стратегії, яка передбачала б не лише модернізацію змісту, методів і форм

освітнього процесу, а й ефективно управління освітянським процесом» (Саух, 2012, с. 364).

Висновки. Формувати успішне суспільство, вести інших до успіху є основним завданням управлінської діяльності. Мистецтво управління входить у всі соціальні, політичні, економічні сфери. Його ефективність неминуче залежить від розуміння культури суспільства, тобто цілісного сприйняття буття, традиційних моральних норм, духовних законів, аналізу явищ і реалій життя. Управлінські дії здійснюються на основі глибоких знань про буття суспільства, його законів, традицій суспільного розвитку. Управління – це наука, яка ґрунтується на розумінні об’єктивних законів, а водночас – це мистецтво, яке ще давньогрецький філософ Демокрит характеризував як найвище з мистецтв.

Особливої уваги потребує педагогічна матриця вищої освіти, що в умовах дефіциту гуманітарного як творчого й емоційного на противагу інформаційно-технічному відповідає за плекання гармонійно розвиненої особистості. Ця умова реалізується різноманітними шляхами, серед яких важливими є культуротворча та естетично-емоційна складові освітнього процесу, оскільки за доби Четвертої промислової революції (Industry 4.0) людині необхідно зберегти людяність як здатність до співчуття, співпереживання, розуміння світу і свого місця в ньому, а водночас можливість спілкуватися і співіснувати зі штучним інтелектом, не втрачаючи простору для творчої самореалізації кожної особистості. Саме таку місію покладено на менеджера-майстра, лідера-митця.

Перспективи подальших досліджень. Розуміння сутності та вагомості мистецтва управління спонукає до дослідження шляхів формування успішного профілю менеджера освіти, що сприятиме вирішенню педагогами та їх керівниками нагальних освітніх потреб у викликах сьогодення.

Список використаної літератури

- Гамаюнов, В. (2008). *Державне управління освітою: регіональний аспект*. Взято з <http://osvita.ua/school/method/1723/>
- Гегарті, С. (2020). *Влада як наркотик: чому так важко відмовитись*. Взято з <https://www.bbc.com/ukrainian/features-51834396>
- Зязюн, І. (2012). Педагогічна професія в контексті двох парадоксів. В кн. І. Зязюн, Н. Ничкало, Т. Левовицький, І. Вільш (Ред.). *Професійна освіта: педагогіка і*

- психологія: польсько-український, українсько-польський щорічник (Т. 14, с. 83-92). Київ; Ченстохова.
- Кремень, В. Г., Ільїн, В. В., Борінштейн, С. Р., Гальченко, М. С., Ліпін, М. В., ... & Федорчук, О. А. (2020). *Стратегії формування творчої особистості: методи, прийоми, форми*: колективна монографія. Київ: Інститут обдарованої дитини НАПН України. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/723034/1/Monografia_Strategii_D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA.pdf
- Крижко, В. (2005). *Теорія та практика менеджменту в освіті*: навчальний посібник. Київ: Освіта України.
- Лобач, О. (2002). Емоційна культура майбутнього вчителя як умова емоційної вихованості дитини. *Збірник наукових праць Полтавського державного педагогічного університету імені В. Г. Короленка. Серія «Педагогічні науки»*. (Вип. 5/6 (26/27), с. 135-142). Полтава: ПДПУ ім. В. Г. Короленка.
- Малиновський, В. (2000). *Державне управління*: навч. посіб. Луцьк: «Вежа».
- Нагаєв, В. (2007). Мистецтво управлінської діяльності і лідерство. *Персонал: журнал інтелектуальної еліти*, 7, 65-71. Взято з <http://personal.in.ua/article.php?ida=541>
- Нестуля, О. О., Нестуля, С. І. (2016). *Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ століття)*: навч. посібник. Полтава: ПУЕТ.
- Саух, П. (2012). *Сучасна освіта: портрет без прикрас*: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка.
- Сухомлинський, В. О. (1976). Методика виховання колективу. В кн. *Вибрані твори* (Т. 1. с. 403-637). Київ: Рад. школа.

Zoriana Hnativ, Larysa Oronovska

THE ART OF EDUCATIONAL ACTIVITIES MANAGEMEN

The article outlines the phenomenon of the art of educational activities management in the challenges of today based on the synthesis of artistic, psychological and pedagogical, managerial, philosophical training, and many years of experience in higher education. The processes of changes in the interpretation of pedagogical education are analyzed, in particular, from the training of teachers of different levels and degrees to the formation of the pedagogical component of professional education. The art of management is defined as the highest form of achieving professional mastery, a form of reflection, cognition, comprehension and solution of a specific problem situation due to a high level of education, creativity, interpretation of management science and the implementation of positive experience, creativity, aesthetic, emotional culture, etc. It is emphasized that the art of management is a model of successful managerial activity, leading to the improvement of its subjects. The relationship between art and power is highlighted, which also constitutes an interesting vector of research, since art is a symbol of status in society. Speaking about the aestheticization of higher education in the context of the art of management, the relevance of aesthetic training of young specialists, the importance of their general culture, national consciousness, and readiness to adequately represent their country at the international level are substantiated. The importance of forming a modern successful manager-leader based on a cultural-creative approach is emphasized, according to which the epicenter of education is a person of culture.

Keywords: *educational activity; management; education manager; pedagogical activity; professional skills; aestheticization of higher education; emotional culture.*

References

- Hamaiunov, V. (2008). *Derzhavne upravlinnia osvitoiu: rehionalnyi aspekt [Public administration of education: regional aspect]*. Retrieved from <http://osvita.ua/school/method/1723/> [in Ukrainian].
- Heharti, S. (2020). *Vlada yak narkotyky: chomu tak vazhko vidmovytys [Power as a drug: why it is so hard to give it up]*. Retrieved from <https://www.bbc.com/ukrainian/features-51834396> [in Ukrainian].
- Kremen, V. H., Ilin, V. V., Borinshtein, Ye. R., Halchenko, M. S., Lipin, M. V., Pohribna, D. V. ... Fedorchuk, O. A. (2020). *Stratehii formuvannia tvorchoi osobystosti: metody, pryomy, formy [Strategies for the formation of a creative personality: methods, techniques, forms]: kolektyvna monohrafiia*. Kyiv: Instytut obdarovanoi dytyny NAPN Ukrainy Retrieved from https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/723034/1/Monografia_Strategii_%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D1%80%D1%83%D0%BA.pdf [in Ukrainian].
- Kryzhko, V. (2005). *Teoriia ta praktyka menedzhmentu v osviti [Theory and practice of management in education]: navch. posib*. Kyiv: Osvita Ukrainy [in Ukrainian].
- Lobach, O. (2002). Emotsiina kultura maibutnoho vchytelia yak umova emotsiinoi vykhovanosti dytyny [Emotional culture of the future teacher as a condition of emotional education of the child]. In *Zbirnyk naukovykh prats Poltavskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni V. H. Korolenka. Seriiia "Pedahohichni nauky" [Collection of scientific works of Poltava State Pedagogical University named after V. G. Korolenko. Series "Pedagogical Sciences"]*. (Iss. 5/6 (26/27), pp. 135-142). Poltava: PDPU im. V. H. Korolenka [in Ukrainian].
- Malynovskiy, V. (2000). *Derzhavne upravlinnia [Public administration]: navch. posib*. Lutsk: "Vezha" [in Ukrainian].
- Nahaiev, V. (2007). Mystetstvo upravlinskoi diialnosti i liderstvo [The art of managerial activity and leadership]. *Personal: zhurnal intelektualnoi elity [Personnel: the journal of the intellectual elite]*, 7, 65-71. Retrieved from <http://personal.in.ua/article.php?ida=541> [in Ukrainian].
- Nestulia, O. O., Nestulia, S. I. (2016). *Osnovy liderstva. Naukovi kontseptsii (seredyna XX – pochatok XXI stolittia) [Fundamentals of Leadership. Scientific Concepts (mid-20th – early 21st century)]: navch. posibnyk*. Poltava: PUET [in Ukrainian].
- Saukh, P. (2012). *Suchasna osvita: portret bez prykras [Modern education: a portrait without embellishment]: monohrafiia*. Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka [in Ukrainian].
- Sukhomlynskyi, V. O. (1976). *Metodyka vykhovannia kolektyvu [Methods of collective upbringing]*. In *Vybrani tvory [Selected works]* (Vol. 1. pp. 403-637). Kyiv: Rad. shkola [in Ukrainian].
- Ziazium, I. (2012). *Pedahohichna profesiia v konteksti dvokh paradoksyv [Pedagogical profession in the context of two paradoxes]*. In I. Ziazium, N. Nychkalo, T Levovytskyi, I. Vilsh (Eds.), *Profesiina osvita: pedahohika i psykholohiia: polsko-ukrainskyi, ukrainsko-polskyi shchorichnyk [Vocational education: pedagogy and psychology: Polish-Ukrainian, Ukrainian-Polish yearbook]* (Vol. 14, pp. 83-92). Kyiv; Chenstokhova [in Ukrainian].

Одержано 30.09.2024 р. Рекомендовано до друку 14.11.2024 р. Оприлюднено 28.12.2024 р.
