

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗМІСТУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПІДГОТОВКИ
КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ
В ІСТОРИЧНІЙ РЕТРОСПЕКТИВІ: ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ АСПЕКТ**

УДК 373.3/.5.091.113:005.963]:159.9(477)
DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2023.287931>

Віталія Примакова, доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри теорії й методики виховання, психології та інклюзивної освіти
КВНЗ “Херсонська академія неперервної освіти”

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗМІСТУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПІДГОТОВКИ
КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ
В ІСТОРИЧНІЙ РЕТРОСПЕКТИВІ: ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ АСПЕКТ**

У статті здійснено ретроспективний аналіз змісту післядипломної освіти керівників закладів загальної середньої освіти в Україні в напрямі розвитку їх психологічних компетентностей. Уточнено і схарактеризовано основні етапи розвитку післядипломної освіти керівних педагогічних кадрів, упродовж яких відбувалося накопичення досвіду підвищення кваліфікації з розвитку психологічних знань, умінь та практичних навичок відповідної категорії педагогічних працівників (керівників закладів загальної середньої освіти). Проаналізовано кількісні характеристики і досліджено зміст психологічного складника курсів підвищення кваліфікації директорів шкіл на різних етапах розвитку післядипломної освіти.

Ключові слова: післядипломна освіта; керівники закладів загальної середньої освіти; директори шкіл; професійна компетентність; психолого-педагогічний аспект.

Лім. 10.

Vitaliia Prymakova, Doctor of Sciences (Pedagogy),
Professor of the Theories and Methods of
Upbringing, Psychology and Inclusive Education Department,
Communal Higher Educational Establishment
“Kherson Academy of Continuing Education”
Kherson Regional Council

**TRANSFORMATION OF THE CONTENT OF POSTGRADUATE TRAINING
OF MANAGERS OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS OF UKRAINE
IN HISTORICAL RETROSPECT: PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL ASPECT**

The article provides a retrospective analysis of the content of postgraduate education of managers (heads) of general secondary education institutions in Ukraine in the direction of developing their psychological competencies. The main stages of the development of postgraduate education of managerial pedagogical staff have been specified and characterized, during which the experience of advanced training in the development of psychological knowledge, abilities and practical skills of the corresponding category of pedagogical workers (managers (heads) of general secondary education institutions) has been accumulated. Quantitative characteristics have been analyzed and the content of the psychological component of advanced training courses for school principals at different stages of the development of postgraduate education has been investigated.

The content of appropriate training in the history of postgraduate education of managers (heads) of general secondary education institutions has been considered in broad chronological limits, from the post-war 1950s to the beginning of full-scale russian aggression against Ukraine.

It is found that in the period of the second half of the 20th century, starting from 50 years before Ukraine gained independence; insufficient attention was paid to the development of psychological competencies of managers (heads) of general secondary education institutions. From 5 to 10 percent of the total number of academic hours appointed for course preparation was allocated to the teaching of psychological disciplines at different stages.

The content of appropriate training in the period from the time of independent Ukraine to the beginning of the full-scale russian military aggression against Ukraine, the psychological competence of a manager (a head) of a general secondary education institution was not separated into a particular module, and its development periodically took place within the framework of the development of related professional competencies of the head.

As a result of a retrospective analysis of the content of postgraduate education of managers (heads) of general secondary education institutions in the context of mastering their knowledge, abilities and skills in psychology, it was found that the development of psychological competencies of this category of pedagogical workers was uneven and depended on the socio-political situation and the needs of the education system in psychological training school principals.

Keywords: postgraduate education; managers (heads) of general secondary education institutions; school principals; professional competence; psychological and pedagogical aspect.

Постановка проблеми. Сучасний інноваційний розвиток системи освіти зумовлює необхідність забезпечення належного рівня виконання функціональних обов'язків

керівником закладу загальної середньої освіти, що неможливо без розширення знань, удосконалення вмій і практичних навичок з психології. Значення сформованої професійної компетентності, зокрема

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗМІСТУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПІДГОТОВКИ
КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ
В ІСТОРИЧНІЙ РЕТРОСПЕКТИВІ: ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ АСПЕКТ**

психологічних компетентностей, у діяльності директора школи значно актуалізувалося з початком повномасштабного військового вторгнення російського агресора на територію України. Військові дії, постійні ракетні обстріли, повітряні тривоги, хвилювання за власне життя, за життя рідних і близьких, руйнація домівок, міграція біженців за кордон і внутрішньо переміщених осіб та інші негативні явища й події погіршили психологічного стан переважної більшості українського суспільства. Освітня система України також зазнала негативного впливу чинників, пов'язаних із війною, коли одним із наслідків стало погіршення стану психічного здоров'я всіх учасників освітнього процесу.

Організація освітнього процесу закладу загальної середньої освіти в умовах війни Російської Федерації проти України, потребує від керівника школи врахування психологічного стану та характеру отриманих психологічних травм учасників освітнього процесу. Зазначене значною мірою залежить від рівня розвитку психологічних компетентностей керівника, на якого покладено відповідальність за належну організацію безпечної і здорового освітнього середовища [8].

Післядипломна педагогічна освіта як органічний складник неперервної, спроможна забезпечити створення належного простору для ефективної підготовки педагогічних працівників до забезпечення психолого-педагогічної підтримки здобувачів освіти, їх батьків та інших учасників освітнього процесу. Основна увага нині в цьому контексті приділяється розвитку психологічної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, оскільки саме він несе відповідальність за безпеку, і психологічну також, у своєму закладі. Отже, в сучасних умовах гостро постає питання розроблення і впровадження сучасної моделі управлінської готовності освітніх менеджерів з психологічних питань. У цьому сенсі актуалізується проблема ретроспективного погляду на характер й інтенсивність психологічної підготовки керівників шкіл у системі післядипломної освіти, зокрема у другій половині ХХ ст.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання психологічної компетентності педагогічних працівників досліджували Ю. Варданян, Е. Зеєр, І. Зязюн, І. Єрмаков, Л. Карамушка, Л. Мітіна, О. Пометун, В. Рибалко, Є. Сахарчук, І. Сингаївська, В. Синенко, А. Щербаков та ін. Проблемні питання психології управління освітніми організаціями студіювали науковці О. Бондарчук, Г. Балл, Л. Карамушка, Є. Климов, С. Максименко та ін. Водночас для вдалого розроблення порушених нами питань, додаткової уваги потребує детальний розгляд відповідного досвіду функціонування закладів післядипломної освіти минулого (тогочасні заклади підвищення кваліфікації вчителів, вдосконалення педагогічних кадрів тощо).

Мета статті. Здійснити ретроспективний аналіз трансформації змісту післядипломної освіти керівників закладів загальної середньої освіти України, а саме психологічного його складника.

Виклад основного матеріалу. Управлінська діяльність директора школи передбачає різноплановий вплив на колектив керованого ним закладу освіти, метою якого є надання якісної освіти всім її здобувачам. Керівник закладу освіти в процесі професійної управлінської діяльності виконує багато різнорівневих функцій. Зокрема, він має забезпечувати пошук і ефективність використання наявних ресурсів школи щодо надання належної освітньої послуги; здійснювати як поточне, так і стратегічне планування діяльності освітньої установи; забезпечувати належний рівень культури праці в закладі, врегульовувати ефективну взаємодію між членами педагогічного й учнівського колективів, підтримувати психологічне здоров'я в учнівському та педагогічному середовищі закладу освіти тощо.

Висвітлюючи основи психології освітнього менеджменту на початку ХХІ ст., Л. Карамушка зазначала, що ефективне управління освітнім закладом в умовах змін забезпечує психологічна готовність керівника, що є багатоаспектним особистісним утворенням, з комплексом знань, умінь, та практичних навичок, мотивів і особистісних якостей [9]. Тож для належної організації освітнього процесу сучасний керівник закладу загальної середньої освіти має володіти сучасними прийомами психології управління, а також техніками психологічної допомоги вчителю школи, учням та їх батькам; вміти організувати роботу закладу освіти в умовах воєнного стану; спілкуватися з педагогами, дітьми та їх батьками, які пережили психологічну травму або були свідками подій, що травмують психіку; мати компетентності з побудови освітнього процесу, зокрема в укритті та дистанційно тощо.

Забезпечення якісного виконання функціональних обов'язків керівника закладу загальної середньої освіти буде ефективнішим за умови наявності глибоких знань з психології та сформованості умінь і навичок психологічної підтримки всіх учасників освітнього процесу. Адже з погіршенням психологічного стану українського суспільства, до розв'язання проблем зростання рівня психічного здоров'я населення країни, до медичних і соціальних працівників, долучається тепер освіта.

На необхідність такої психологічної підготовки педагогічних працівників в умовах російської агресії проти України звернули свою увагу законотворці. В ухваленому Верховною Радою України 11 квітня 2023 р. Законі України "Про внесення зміни до статті 51 Закону України "Про повну загальну середню освіту" щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників у питанні надання психологічної підтримки учасникам освітнього процесу" визначено,

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗМІСТУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПІДГОТОВКИ
КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ
В ІСТОРИЧНИЙ РЕТРОСПЕКТИВІ: ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ АСПЕКТ**

що не менше 10 відсотків загальної кількості академічних годин, передбачених на підвищення кваліфікації педагогів, обов'язково спрямовується на вдосконалення їх знань, умінь і практичних навичок з питань психологічної підтримки учасників освітнього процесу [6]. Реалізація цього Закону передбачає підвищення психологічної компетентності педагогів у питаннях психологічної підтримки учасників освітнього процесу. Отже, психологічна служба країни разом з науково-педагогічними і педагогічними працівниками будуть розв'язувати завдання забезпечення психологічної готовності керівників освітніх закладів і вчителів, що дасть їм можливість адекватно сприймати нові умови професійної діяльності та реагувати на них.

Водночас, зважаючи на статус керівника закладу освіти, що визначений у статті 26 Закону України "Про освіту", він є специфічним педагогічним працівником на якого покладені додаткові права, обов'язки та відповідальність [7]. Це передбачає нове наповнення психологічного складника змісту післядипломної освіти керівників шкіл, що допоможе задовольнити вимоги суспільства з організації у закладі освіти психологічної підтримки всіх учасників освітнього процесу (педагогів, учнів, їх батьків) в умовах війни та у повоєнний період.

З метою пошуку оптимальних шляхів для реалізації змін у післядипломній освіті керівників закладів загальної середньої освіти України звернемося до історичного досвіду організації післядипломної освіти в контексті розвитку психологічної компетентності. Історично процес підвищення кваліфікації директорів шкіл, на відміну від учителів-предметників, відбувався з певними особливостями, а отже, розвиток їх психологічних знань, умінь і навичок мав свою специфіку. Тож розглянемо, як у вітчизняній післядипломній освіті минулого століття забезпечувалася сформованість психологічної готовності керівників закладів шкільної освіти до виконання професійних завдань.

Активна фаза розвитку післядипломної освіти директорів шкіл припадає на час після закінчення Другої світової війни. Так, у 50 рр. ХХ ст. в Україні до програм курсів підвищення кваліфікації директорів шкіл періодично включалися теми із загальної психології. Вони відігравали роль елемента формування у слухачів розуміння психологічних аспектів навчання та управління шкільним закладом.

У навчальних планах курсової підготовки директорів шкіл першого повоєнного десятиріччя психологічним дисциплінам відводилось близько п'яти відсотків загальної кількості годин, передбачених на курс. Так, у навчальному плані курсів директорів середніх шкіл 1955 р., затвердженому заступником Міністра освіти УРСР, із загальної кількості 144 години, 8 годин відводилось викладанню основ психології. У цьому навчальному плані пропонува-

лися лекції за темами: "Особистість дитини і умови її формування", "Розвиток аналітично-синтетичної діяльності дітей в світлі вчення І. Павлова", "Психологічні основи культури мислення і мови у дітей", "Психологія формування навчальних умінь та навичок у дітей" [3, 19–21].

Однак, як свідчать архівні джерела вже в 60-х рр. ХХ ст. з боку керівних органів системи освіти зверталась увага обласних, міських та районних відділів народної освіти, обласних інститутів удосконалення вчителів на такий недолік в організації підвищення кваліфікації керівних педагогічних кадрів, як недостатня увага до психологічної підготовки. Так, за результатами перевірки Міністерством освіти УРСР стану підвищення кваліфікації учителів, керівників шкіл і працівників органів народної освіти як недоліки зазначалося недостатнє звернення уваги при підвищенні фахової кваліфікації на питання педагогічної та психологічної науки [5, 35–36].

Поступово в науково-педагогічних колах зростає розуміння важливості психологічних знань, умінь і навичок керівників шкіл для ефективного управління закладом освіти. Зазначені зміни у вітчизняних підходах до проблеми організації управління збігаються у часі зі світовими тенденціями розвитку теорії управління. Так, на думку вчених, у 70–80-х рр. ХХ ст. відбуваються революційні зміни в теорії управління, що привело до поширення такої науки, як психологія управління, за межі економіки і промислового підприємств. В Україні ж сформованість наукового погляду на психологію управління пов'язують з другою половиною 80-х рр. минулого століття [10, 12]. У цей період у змісті навчальних програм курсів підвищення кваліфікації керівних шкіл відновлюється й активно застосовується викладання психологічних дисциплін. Кількість годин, що відводиться на психологічні теми, значно збільшується та в порівнянні з минулими роками становить майже десять відсотків від загальної кількості. Для прикладу можна навести навчальний план місячних курсів підвищення кваліфікації директорів шкіл та їх заступників, у якому питанням психології відводилось 12 годин, з яких 10 лекційних та 2 семінарських занять, що становило майже вісім відсотків від загальної кількості. Психологічна підготовка директорів шкіл відбувалася за напрямками вікової психології, вивчення особистості, психологічних основ навчання, вивчення індивідуально-психологічних особливостей розвитку учнів у процесі навчання та виховання [2, 20–25].

Черговою хвилею модернізації змісту курсової підготовки стало набуття українською державою незалежності 1991 р. Як свідчать архівні матеріали, в цей період подекуди знижується увага післядипломної освіти директорів шкіл до їх психологічної підготовки. Так, у навчально-тематичному плані курсів директорів шкіл Південноукраїнського регіо-

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗМІСТУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПІДГОТОВКИ
КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ
В ІСТОРИЧНІЙ РЕТРОСПЕКТИВІ: ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ АСПЕКТ**

нального інституту післядипломної освіти педагогічних кадрів, які проводилися з 10.02–04.03.1992 р., лише чотири академічні години виділялося “Актуальним питанням психології”, при загальному обсязі 136 академічних годин [4, 7–14]. Водночас у навчально-тематичному плані курсів директорів шкіл, які проводилися з 21.09–14.10.1992 р., на висвітлення цієї теми відводилося вже 12 академічних годин із яких 8 – на лекційні заняття та 4 години для практичних занять, при загальному обсязі 120 академічних годин [4, 17]. Отже, спостерігалася тенденція до нерівномірності, а згодом і незначного використання психологічних тем у післядипломній освіті керівників закладів загальної освіти. Зазначена тенденція зберігалася тривалий час. Реформаційні освітні нововведення суттєво вплинули на зміст психологічної підготовки директорів шкіл у закладах постдипломної освіти.

Аналізуючи нинішній стан реалізації неперервної освіти педагогів у системі післядипломної освіти, сучасні дослідники С. Бурчак та М. Мигун зауважують, що “система післядипломної педагогічної освіти в Україні існує понад 70 років і має свою специфіку та певною мірою відповідає потребам країни і відіграє важливу роль у фаховому вдосконаленні педагогічних кадрів” [1, 23]. Тож, психологічній підготовці педагогів надається більше уваги, а відповідна компетентність директорів закладів освіти зростає за рахунок збільшення інтенсивності підготовки.

Формування психологічних знань, умінь та навичок керівних педагогічних кадрів у системі післядипломної освіти цього періоду часто відбувається і в межах розвитку інших суміжних з психологією компетентностей. Психологічні компетентності не виділялись в окрему групу. Так, аналізуючи прийнятий у 2021 р. професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, нами не знайдено посилань на необхідність формування психологічної компетентності у цієї категорії педагогічних працівників як окремої компетентності [8]. Однак у структурі змісту післядипломної підготовки керівників закладів освіти психологічний компонент завжди був і залишається присутнім, простежується тенденція до його зростання.

Висновки. У результаті проведення ретроспективного аналізу архівних та науково-педагогічних джерел можемо зробити висновок, що післядипломна освіта керівників закладів загальної середньої освіти на різних етапах історичного розвитку наповнювалась різним за обсягом та тематикою змістом. Це сприяло відповідному розвитку знань, умінь та практичних навичок керівників закладів загальної середньої освіти в області психології. Однак розвиток психологічних компетентностей директорів шкіл відбувався нерівномірно і часто залежав від рівня розвитку педагогічної науки, суспільного за-

питу, відповідно до ситуації в країні та потреб системи освіти в психологічній витривалості директорів шкіл.

Важливим складником психологічної готовності керівника до професійної діяльності в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення залишається розвиток у нього психологічної компетентності та особистих якостей. Достатній рівень їх розвитку дасть йому можливість реально й ефективно використовувати знання з подолання психологічної інерції, нестабільності в шкільному колективі, сприятиме виявленню ознак психотравм та інших негативних психологічних станів у членів педагогічного, учнівського і батьківського колективів. Зазначене є перспективним напрямом наших подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бурчак С., Мигун М. Реалізація неперервної освіти в системі післядипломної педагогічної освіти. *Молодь і ринок*. 2021. № 11–12 (197–198). С. 22–26.
2. Кабинет курсової підготовки учебно-тематические плани курсов на 1977–1978 учебный год. *Державний архів Херсонської області (ДАХО)*. Ф. 2419. Оп. 1. Спр. 665. 65 арк.
3. Матеріали місячних курсов по підвищенню кваліфікації учителів, піонервожатих і вихователів дитячих садів (плани, програми, тематика). 1955–1956 р. *Державний архів Херсонської області (ДАХО)*. Ф. 2419. Оп. 1. Спр. 85. 260 арк.
4. Навчально-тематичні плани курсів підвищення кваліфікації директорів шкіл та їх заступників на 1992 р. *Державний архів Херсонської області (ДАХО)*. Ф. 2419. Оп. 3. Спр. 378. 34 арк.
5. План заходів інституту в допомогу працівникам народного образования області по вопросам перестройки работы школ на основе решений XX съезда КПСС и закона об укреплении связи школы с жизнью на 1959–1960 учебный год. *Державний архів Херсонської області (ДАХО)*. Ф. 2419. Оп. 2. Спр. 32. 57 арк.
6. Про внесення зміни до статті 51 Закону України “Про повну загальну середню освіту” щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників у питанні надання психологічної підтримки учасникам освітнього процесу: Закон України від 11.04.2023 № 3051-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3051-20#n2>
7. Про освіту: Закон України редакція від 02.07.2023 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
8. Професійний стандарт за професією керівник (директор) закладу загальної середньої освіти. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
9. Психологія освітнього менеджменту: навч. посіб. / Л.М. Карамушка. Київ: Либідь, 2004. 424 с.
10. Ходаківський С.І., Богдаєвська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління: підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с.

REFERENCES

1. Burchak, S. & Myhun, M. (2021). Realizatsiia nepererвної osvity v systemi pisljadiplomnoi pedahohichnoi osvity [Implementation of continuous education in the system of post-

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗМІСТУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПІДГОТОВКИ
КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ
В ІСТОРИЧНИЙ РЕТРОСПЕКТИВІ: ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИЙ АСПЕКТ**

graduate pedagogical education]. *Youth & market*. No. 11–12 (197–198). pp. 22–26. [in Ukrainian].

2. Kabinet kursovoi podgotovki uchebno-tematicheskie plany kursov na 1977–1978 uchebnyi god [Office of course preparation of educational and thematic curricula for the 1977–1978 academic year]. (Fund 2419. Inventory 1. File 665. Leaf 65). *State Archive of Kherson Oblast*.

3. Materialy mesiachnykh kursov po povyseniiu kvalifikatsii uchitelei, pionervozhatykh i vospitatelei detskikh sadov (plany, programmy, tematika). 1955–1956 r. [Materials of monthly training courses for teachers, pioneer counselors and educators of kindergartens (curricula, programs, topics). 1955–1956]. (Fund 2419. Inventory 1. File 85. Leaf 260). *State Archive of Kherson Oblast*.

4. Navchalno-tematychni plany kursiv pidvyshchennia kvalifikatsii dyrektoriv shkil ta yikh zastupnykiv na 1992 r. [Educational and thematic curricula of courses for improving the qualifications of school principals and their deputies for 1992]. (Fund 2419. Inventory 3. File 378. Leaf 34). *State Archive of Kherson Oblast*. [in Ukrainian].

5. Plan meropriiatii instituta v pomoshch robotnikam narodnogo obrazovaniia oblasti po voprosam perestroiki raboty shkol na osnove reshenii XX sezda KPSS i zakona ob ukreplenii svyazi shkoly s zhidzniu na 1959–1960 uchebnyi god [Action plan of the institute to help public education workers of the region on the issues of restructuring the work of schools based on the decisions of the XX Congress of the CPSU and the law on strengthening the connection between school and life for the 1959–1960 academic year]. (Fund 2419. Inventory 2. File 32. Leaf 57). *State Archive of Kherson Oblast*.

6. Pro vnesennia zminy do statti 51 Zakonu Ukrainy “Pro povnu zahalnu seredniu osvitu” shchodo pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh pratsivnykiv u pytanni nadannia psykhologichnoi pidtrymky uchasnykam osvitnoho protsesu: Zakon Ukrainy vid 11.04.2023 № 3051-IX [On the amendment of Article 51 of the Law of Ukraine On Comprehensive General Secondary Education regarding the improvement of the qualifications of teaching staff in the matter of providing psychological support to participants in the educational process, Law of Ukraine dated November 4, 2023, No. 3051-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3051-20#n2> [in Ukrainian].

7. Zakon Ukrainy Pro osvitu redaktsiia vid 02.07.2023 № 2145-VIII [On education, Law of Ukraine dated July 2, 2023, No. 2145-VIII]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].

8. Profesiyni standart za profesiieiu kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity [Professional standard for the profession of head (school principal) of a general secondary education institution]. Available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> [in Ukrainian].

9. Karamushka, L.M. (2004). *Psykhologhiia osvitnoho menedzhmentu: navchalnyi posibnyk* [The psychology of educational management: a study guide]. Kyiv, 424 p. [in Ukrainian].

10. Khodakivskiy, Ye.I., Bohoiavlenska, Yu.V. & Hrabar, T.P. (2011). *Psykhologhiia upravlinnia: pidruchnyk* [The Psychology of Management: a textbook]. Kyiv, 664 p. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 29.05.2023



“Два основні надбання людської природи – це розум і міркування”.

*Плутарх
давньогрецький письменник*

“Наші знання – це сума того, чого ми навчилися, й того, що ми забули”.

*Марія фон Ебнер-Ешенбах
баронеса, австрійська письменниця*

“Будь-яке навчання людини, є не що інше, як мистецтво сприяти прагненню природи до свого власного розвитку”.

*Йоганн Генріх Песталоцці
видатний швейцарський педагог-новатор*

“Нескінченне прагнення бути кращим є обов’язком людини. Це вже саме по собі є винагородою. Все інше в руках Божих”.

*Махатма Ганді
індійський державний і політичний діяч*

“Як без крил птахам бува годі полетіти, так і людям без наук також не зажити”.

*Мануїл Козачинський
український педагог, письменник, драматург*

