

О. І. Бондарчук

ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ДО ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Психологічна готовність керівників закладів освіти до діяльності в умовах постійних соціальних трансформацій, властивих сьогоденню, набуває особливого значення. Водночас, досвід нашої роботи та аналіз управлінської практики в системі освіти свідчить про невисокий рівень такої готовності у значній частині управлінців. Це, зокрема, виявляється в їх недостатній здатності до професійного та особистісного розвитку за рахунок активізації особистісних ресурсів, рефлексії власних можливостей на основі самодіагностики, особистісної саморегуляції та самоконтролю, створення індивідуальної системи способів і прийомів психологічної самопідтримки у процесі широкого впровадження інноваційних змін в освітніх організаціях.

З метою розв'язання зазначеної проблеми науково-педагогічними працівниками кафедри психології управління Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» розроблено й апробовано технологію розвитку психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в соціальних трансформаціях [10].

Спираючись на розуміння сутності освітньої технології (С. Сисоева [11], В. Сластьонін [12] та ін.), під технологією розвитку психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в соціальних трансформаціях ми розуміємо упорядковану сукупність дій, операцій та процедур (передавання психологічних знань, формування умінь і навичок застосування їх у практиці управлінської діяльності, розвиток професійно значущих особистісних якостей, стимулювання відповідної активності тих, хто навчається, регулювання та коригування перебігу педагогічного процесу, його контроль), що інструментально забезпечують досягнення прогнозованого результату (психологічну готовність до відповідної діяльності) у змінних умовах освітнього процесу.

Складовими технології психологічної підготовки керівників освітніх організацій до діяльності в умовах соціальних трансформацій є:

1) *концептуальна основа*, яка визначає теоретичні засади реалізації технології. У нашому дослідженні йдеться про: а) гуманістично-ціннісний підхід, сутність якого полягає в гуманізації різноманітних аспектів функціонування післядипломної освіти, сприянні особистісному розвитку усіх її суб'єктів на основі актуалізації потреби в саморозвитку, розвитку ціннісного ставлення до особистісного розвитку і професійного вдосконалення, врахування індивідуально-психологічних особливостей, прийняття унікальної неповторності кожного учасника навчального процесу, створення умов для максимального вияву його творчих потенцій, вільного розвитку, самореалізації, самотворчості у процесі діяльності тощо [2], б) концептуальну модель розвитку психологічної готовності управлінців у процесі психологічної підготовки та соціально-психологічні механізми її реалізації, що визначають необхідність створення розвивального освітнього середовища, яке забезпечує самоуправління керівниками розвитком психологічної готовності через інтеріоризацію спеціально організованих соціально-психологічних впливів референтними для управлінців осіб у процесі спільної діяльності на партнерських, гуманістично спрямованих засадах [10];

2) *змістовий блок*, що містить зміст і напрями розвитку психологічної готовності управлінців до діяльності в умовах соціальних трансформацій, а також критерії ефективності зазначеного процесу (мотиваційний, когнітивний, операційний та особистісний) тощо.

Зміст складається з навчальних ситуацій та завдань, розв'язання яких сприятиме розвитку психологічної готовності управлінців до діяльності в умовах соціальних трансформацій, загалом, і за окремими її напрямками:

- психологічна готовність керівників до забезпечення конкурентоздатності освітніх організацій в умовах соціальних трансформацій;
- психологічна готовність керівників до впровадження інноваційних змін в освітніх організаціях;
- психологічна готовність керівників до формування позитивного іміджу освітніх організацій;
- психологічна готовність керівників до впровадження гендерного підходу в діяльність закладу освіти;
- психологічна готовність керівників до розвитку когнітивного стилю особистості як чинника ефективності їхньої діяльності в умовах соціальних трансформацій;
- психологічна готовність керівників до особистісної саморегуляції в умовах упровадження інновацій в освітніх організаціях.

3) *процесуальний блок*, що характеризує процес розвитку психологічної готовності до діяльності в умовах змін через ряд етапів, які забезпечують становлення та розвиток її мотиваційної, когнітивної, операційної та особистісної складових, а також обґрунтування найдоцільніших форм і методів навчання на кожному з цих етапів.

Зважаючи на специфіку навчання дорослих, доцільним уявляється використання *інтерактивних форм і методів* розвитку психологічної готовності, які мають різноманітні ресурси (засоби) її формування, забезпечують поєднання завдань розвитку психологічної готовності керівників освітніх організацій з удосконаленням у професійній діяльності.

Саме завдяки таким методам можлива корекція вже сформованих якостей управлінців, а також розвиток тих із них, які розвинуті недостатньо на трьох рівнях: 1) соціальної структури та міжгрупових стосунків; 2) соціального впливу, якому підлягає індивід; 3) індивідуальному рівні [16].

На рівні міжгрупових стосунків, у разі корекції стереотипів і упереджень особистості керівника освіти, коли, за П. Дівайн [15], культурні стереотипи обов'язково активізуються в ситуації сприйняття представника «чужої» групи, доцільно використати прийоми «перехрещування категорій», якщо, зокрема, представник «чужої» групи стає членом своєї групи під час виконання спільного завдання, особливо змагального характеру з іншими подібними групами. Тут важливе значення також має розширення репертуару ролей, програвання ролей, що традиційно вважаються властивим представникам «чужої» групи.

На *рівні соціальних впливів* ініціювання саморозвитку психологічної готовності управлінців до діяльності в умовах змін можливе через активізацію відповідних соціально-психологічних механізмів у процесі

інтеріоризації зовнішніх соціальних впливів, у ролі яких можуть бути [1; 2 та ін.]:

1) власний приклад референтних для управлінця осіб, здатних діяти в умовах змін, коли інші шляхом наслідування або свідомо на основі порівняння власних цінностей з тими, що демонструють «еталонні» управлінці, засвоюють зразки їх поведінки;

2) пряме навчання завдяки розширенню системи уявлень освітян через доповнення новими елементами знань про специфіку управлінської діяльності в умовах змін та відповідну психологічну готовність;

3) так зване «психологічне щеплення», іншими словами, надання індивіду інформації, що попередньо готує його до можливих негативних наслідків або труднощів на шляху інноваційної діяльності в умовах змін;

4) пряме перенавчання, коли відбувається трансформація акутадіних професійних установок управлінців в ідеальні;

5) непряме перенавчання шляхом інтерпретації результатів діяльності керівника таким чином, щоб сформувані у нього рефлексії, необхідні для усвідомлення та розвитку психологічної готовності до діяльності в умовах змін.

Основним соціально-психологічним засобом розвитку психологічної готовності керівників закладів освіти до діяльності в умовах соціальних трансформацій у процесі їх психологічної підготовки є соціально-психологічний тренінг як найбільш активна і динамічна групова форма роботи, що поєднує навчальну та ігрову діяльність. Саме в тренінгу можлива організація роботи *на засадах партнерства, спільної діяльності усіх суб'єктів*. Дійсно, як зазначає Ю. Кулюткін: «Лише тією мірою, якою доросла людина отримує можливість реалізувати себе в системі соціально-трудова відносин, що визначають її статус, формується її потреба у все більш високих професійних досягненнях і в розвитку здібностей, що зумовлюють успішність діяльності» [7, с. 9].

Тим самим забезпечується створення *розвивального соціального середовища*, в якому поступово складаються групові норми й цінності професійного вдосконалення, особистісного розвитку, психологічної культури загалом. Особливого значення при цьому набуває створення умов для *самоуправління* (самопізнання, самоаналіз, саморегуляція, самовдосконалення тощо) *розвитком психологічної готовності до діяльності в умовах соціальних трансформацій*.

Не передбачає [1; 9; 10]:

- розширення ступеня усвідомлення керівником різноманітних подій, що виникають і відбуваються на всіх напрямках та рівнях його взаємодії зі світом – загальнолюдських, особистісних, професійних, проникнення в їх глибинний зміст та значення;

- сприяння самопізнанню і самоприйняттю власної особистості; розвиток рефлексії, здатності до саморегуляції і самоконтролю, саногенного мислення тощо;

- усвідомлення особистістю смислу та значущості особистісного й духовного розвитку; прагнення до самоефективності;

- підвищення толерантності, розвиток неупередженого ставлення до інших людей та їхніх дій, прагнення до конструктивізму, співпраці, відмови від конфронтації;

- актуалізацію відповідних досягнень з боку довколишніх через спеціально організовані соціальні впливи (заохочення, схвалення, підкреслення привабливості розвитку психологічної готовності до діяльності в умовах змін як важливого чинника професійного успіху), коли «підключаються» такі соціально-психологічні механізми, як соціальне порівняння, наслідування та ін. [2];

- забезпечення можливості моніторингу перебігу процесу розвитку психологічної готовності управлінців на основі самопізнання та рефлексивного аналізу його результатів;

- створення персонального навчального середовища на основі засвоєння ефективних стратегій та технік самореалізації, життєтворчості в провідних сферах життя (професійній діяльності, соціальному середовищі тощо), де органічно поєднуються індивідуальні якості особистості та нормативні вимоги.

Реалізація технології розвитку психологічної готовності здійснюється в чотири етапи.

Так, на *підготовчому етапі* актуалізується мотивація розвитку психологічної готовності управлінців до діяльності в умовах соціальних трансформацій, тим самим забезпечується розвиток мотиваційної складової готовності. При цьому доцільним уявляється широке використання групових дискусій і мозкової атаки, які передбачають вільний обмін думками, ідеями або знаннями між учасниками з метою забезпечення зворотного зв'язку, зменшення опору отримання нової інформації через групову рефлексію, усунення упередженості в оцінюванні інших шляхом відкритих висловлювань тощо [3; 4 та ін.].

Зокрема, у груповій дискусії «Хто такий переможець», керівниками пропонується визначити й обговорити риси успішного управлінця освіти, зіставивши їх з рисами самодостатньої особистості: 1) висока самооцінка; 2) позитивне ставлення до життя; 3) віра в добро; 4) вміння бачити і відчувати власну причетність до того, що відбувається; 5) вміння мінятися, вчитися все життя, керувати собою та своїм розвитком [2; 8; 13].

Групові дискусії можуть супроводжуватися міні-лекціями діалогічної природи як вербальним поданням інформації й доведенням її до фахівців із метою активізації мотивації до подальшої роботи, розширення сфери уявлень й знань керівників щодо змісту, показників, засобів власного особистісного розвитку.

Крім того доцільно використовувати інтерактивні вправи, зміст яких є модифікацією технік групової роботи, представлених у роботах відомих авторів [3; 4; 5; 6; 13; 36 та ін.], зокрема, психомалюнок «Покращення мотивації». Поділені на декілька груп учасники відображають на аркуші паперу, якими методами можна покращити мотивацію керівників в умовах змін. Далі кожна з груп здійснює інтерпретацію свого малюнка та повідомляє конкретні шляхи покращення мотивації, а тренер затим виписує їх на фліп-чарті. По завершенні доповідей усіх учасників здійснюється аналіз відображених на фліп-чарті методів.

У процесі виконання вправи «Цінності керівника (цілі, місія, легенда)» керівники записують спочатку свої професійні цілі, а потім, відповідаючи на питання «Чому це є важливим для мене?», визначають ключові цінності управлінської діяльності.

Слід також активно використовувати роботу в малих групах з наступним міжгруповим обговоренням, наприклад: «Ставлення керівників освітніх організацій до впровадження інноваційних змін» та ін.

Діагностичний етап спрямовано на визначення вихідного рівня психологічної готовності управлінців до діяльності в умовах соціальних трансформацій на основі самопізнання суб'єктом особливостей свого внутрішнього світу в процесі виконання завдань психологічного практикуму.

Важливим методичним прийомом, що сприяє розвитку рефлексії керівників, є попереднє самооцінювання рівня розвитку якостей, які потім визначаються за тестовими методиками, з наступним порівнянням й аналізом результатів (у контексті співпадіння / неспівпадіння самооцінок і тестових оцінок управлінців).

Праксеологічний етап передбачає відпрацювання відповідних знань, умінь і навичок їх застосування у практиці управлінської діяльності на основі розвитку самоконтролю й особистісної саморегуляції навчально-професійної активності управлінців.

При цьому розвитку когнітивної складової готовності сприятимуть міні-лекції діалогічної природи, в яких висвітлюються аутальній психологічні питання діяльності закладів освіти в умовах соціальних трансформацій, зокрема, «Психологія управління персоналом закладу освіти: виклики сьогодення», «Психологічні умови розвитку конкурентоздатності закладу освіти» та ін.

Особливо доцільним на праксеологічному етапі уявляється аналіз реальних проблемних ситуацій управлінської діяльності в умовах соціальних трансформацій (case study) з подальшою пропозицією варіантів можливих рішень та вибором найкращих з них, що сприяють розвитку операціональної складової психологічної готовності керівників.

Так, наприклад, управлінцям пропонується проаналізувати наступні проблемні ситуації професійної діяльності, змоделювати стратегії саморегуляції як чинника попередження професійних труднощів [8, с. 21].

Ситуація 1

Ви – керівник закладу середньої освіти, який багато років, як отримав право вийти на пенсію. Проте збираєтесь продовжувати виконувати обов'язки на посаді. У вас молодий педагогічний колектив і час від часу вам складно примусами та вмовляннями впроваджувати нововведення і інноваційні методи діяльності в освітнє середовище. У розмові із заступником директора ви повідомили про свої відчуття. На що той відповів: «Може варто йти на пенсію і звільнити місце тим, хто має в собі сили це робити».

Завдання учасникам групи: доведіть своє бажання залишитись на посаді керівника.

Ситуація 2

Ви – керівник закладу середньої освіти, в одному з підрозділів якого виник конфлікт, що почав впливати на виробничий процес. Всі намагання залагодити конфлікт не мав успіху, а навпаки все більше загострювався. Ви відчули свою некомпетентність у його розв'язанні, адже із вчителів кожен захищав свій інтерес.

Завдання групі: виробіть загальні кроки до вирішення проблеми.

Ситуація 3

Ви – керівник закладу середньої освіти, у якому відбувається ремонт. Ви координуєте процес, проте за всі фінансові питання відповідає вища інстанція, яка заборгувала працівникам-будівельникам. Вони пред'явили свої вимоги керівнику закладу, погрожуючи йому.

Завдання групі: проаналізуйте ситуацію та оберіть стратегію поведінки керівника.

Найбільш суттєві проблеми управлінської діяльності можна відпрацювати через рольові та ділові ігри. Наприклад, *рольова гра «Аналіз освітніх інновацій»*, під час якої управлінці поділяються на три підгрупи: оптимістів, песимістів та пацифістів і складають свій перелік аргументів на захист позицій відповідно до назв.

Ефективною також є робота в малих групах, наприклад, групова робота з осмислення впливу інновацій на освітній процес з позиції різних суб'єктів – учнів, батьків, учителів, адміністрації тощо з наступним міжгруповим обговоренням.

При цьому важливо використовувати комплекс вправ, що дозволять зняти психічне напруження, гармонізувати внутрішній стан через позитивні уявлення [4]. Зокрема, у процесі виконання вправи *«На березі моря»* управлінцям пропонується уявити себе на березі моря, звернути увагу на хвили, спостерігати приплив і відплив. Керівники мають відчути, як вони все більше заспокоюються. Потім, коли вони відчувають повний спокій, «йдуть з берега». Або вправа *«Прогулянка»*. Керівниками пропонується уявити, що вони йдуть лісом. Навколо них дерева, вкриті весняною зеленню, крізь їх вершини пробиваються сонячні промені, весело співають пташки, пробігає білочка, їжачок... Вони виходять на галявину, вкриту квітами та осяяну сонцем, вгорі прозоре голубе небо. Вдихають повітря на повні груди. Відчувають спокій, свободу, щастя.

Акмеологічний етап спрямовано на саморозвиток конструктивних особистісних новоутворень як складових психологічної готовності управлінців до діяльності в умовах соціальних трансформацій. Тут найбільш доцільними уявляються такі форми й методи роботи, як проектна діяльність, рефлексивні щоденники-самоспостереження тощо.

Так, наприклад, в якості проектного може виступати завдання «Розробіть проект розвитку Вашого закладу освіти відповідно до вимог сьогодення (визначте його, місію, принципи організації діяльності, взаємодії учасників освітнього процесу, очікувані результати та критерії оцінювання тощо)»

Критеріями якості розвитку психологічної готовності керівників освітніх організацій до діяльності в умовах соціальних трансформацій є: [10]

1) широта та глибина психологічних знань як бази для схвалення психологічно обґрунтованих управлінських рішень (*когнітивний критерій*);

2) можливість трансформації психологічних знань, умінь і навичок у конструктивні способи здійснення професійної діяльності; високі показники професійної успішності (*операційний критерій*);

3) актуалізація мотивів професійного та особистісного розвитку, прогнозування позитивного образу досягнень, задоволеність професійною діяльністю в умовах соціальних трансформацій та самоефективністю (*мотиваційний критерій*);

4) усталеність проявів психологічно обґрунтованої поведінки (демонстрація високого рівня психологічної культури, самоприйняття та самоповаги, конструктивності та конкурентоздатності; емпатійності та толерантності у взаємодії із суб'єктами освітнього процесу (*особистісний критерій*);

5) інтегрованість складових психологічної готовності у цілісну систему, їх гармонійний розвиток (*інтегральний критерій*).

При цьому важливо, щоби в оцінюванні рівнів розвитку психологічної готовності брали участь самі слухачі (через експертну оцінку результатів спільної проектної діяльності, розв'язання управлінських ситуацій, самоаналіз і самооцінку результатів психодіагностичних методик) і зовнішні експерти – викладачі закладів післядипломної освіти та всі суб'єкти освітнього процесу (учні, їхні батьки, педагогічні працівники, громадськість) у закладі освіти, яким керує управлінець.

Такий підхід, як свідчить наша практика, сприятиме розвитку психологічної готовності керівників закладів освіти до діяльності в умовах соціальних трансформацій як важливої складової якісної післядипломної освіти.

Зрозуміло, що в повному обсязі потенціал післядипломної педагогічної освіти у контексті якісного навчання фахівців може бути реалізований у разі розв'язання проблем інституціоналізації післядипломної освіти. Сьогодні про це у новому Законі про вищу освіту не йдеться. Хоча де-факто в Україні створена потужна система післядипломної педагогічної освіти (ППО), що спеціалізується на освіті дорослих.

Так, у кожній області є інститути ППО, кожний з яких, як правило, є єдиним закладом у регіоні, що забезпечує підвищення кваліфікації педагогічних працівників, а також координує методичну роботу в регіоні в міжкурсовий період практично в усіх закладах освіти регіону.

Основні заклади ППО (практично всі, за окремим винятком) мають великий досвід навчання дорослих, функціонуючи протягом 60–70 років. Разом з тим заклади післядипломної педагогічної освіти відповідають на виклики сьогодення: впроваджується компетентнісний підхід, розгортається дистанційне навчання з використанням сучасних ІКТ, міжнародні спільні проекти з освіти дорослих та ін. Науковцями ДВНЗ «УМО» підготовлено проект рамкового стандарту підвищення кваліфікації освітян відповідно до потреб часу.

Фахівці галузі ППО здійснюють освітній процес відповідно до принципів освіти дорослої людини на противагу інститутам післядипломної освіти при класичних університетах, де підготовка, як правило, здійснюється, дублюючи здебільшого програми навчання майбутніх фахівців, має предметний характер відповідно до фаху, не враховуючи життєвий і, головне, професійний досвід освітян, їх посадово-функціональні обов'язки тощо.

Водночас, виклики сьогодення вимагають активізації діяльності закладів післядипломної педагогічної освіти в забезпеченні країни кваліфікованими фахівцями, професіоналами (у тому числі, для самої післядипломної освіти), підвищення впливу інститутів післядипломної освіти на процеси, які відбуваються в територіальних громадах і в державі в цілому. Наприклад, доцільним є створення центрів з опрацювання нових технологій, експертизи інновацій, що пропонуються для широкого впровадження в освітню практику.

Слід переорієнтувати процес післядипломної освіти таким чином, щоби він сприяв не лише професійному, а й особистісному зростанню керівників освіти, зокрема, підвищенню толерантності, неупередженому ставленню до інших людей та їхніх дій, прагненню до конструктивізму, співпраці, відмові від конфронтації тощо.

Важливим є забезпечення психологічного супроводу процесу підвищення кваліфікації і післядипломної педагогічної освіти в цілому, і, зокрема, через визначення актуальних особистісних проблем і розроблення індивідуальних, пролонгованих програм саморозвитку особистості керівників освітніх організацій; відповідну підготовку викладачів системи післядипломної педагогічної освіти до створення розвивального освітнього середовища.

На часі є й створення психологічної служби в системі післядипломної освіти, в рамках якої можливо вчасно виявити недоцільні зміни, що відбуваються на особистісному і професійному рівні як викладачів, так і слухачів, надати своєчасну допомогу в корекції, закріпленні та розвитку позитивних особистісних якостей.

Доцільним уявляється встановлення тісного зв'язку закладів ПО з закладами вищої освіти, що здійснюють професійну підготовку майбутніх фахівців з метою узгодження напрямів діяльності освітніх установ в контексті зазначеної проблеми.

Це дасть змогу усвідомити державі й громадськості важливу роль закладів післядипломної освіти у розбудові України.

Література

1. Бондаренко О. Ф. Суб'єктність як етичний вимір: у пошуках вітчизняної традиції у психотерапії / О. Ф. Бондаренко // Людина. Суб'єкт. Вчинок: Філософсько-психологічні студії; за заг. ред. В. О. Татенка. – К.: Либідь, 2006. – С. 59–69.
2. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: монографія / О. І. Бондарчук. – К.: Наук. світ, 2008. – 318 с.
3. Вачков І. В. Основы технологии группового тренинга / И. В. Вачков. – М.: Изд-во «Ось-89», 1999. – 176 с.
4. Журавська Л. М. Соціально-психологічний тренінг: розвиток якостей особистості працівників сфери туризму: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів / Л. М. Журавська. – К.: Слово, 2006. – 312 с.
5. Карамушка Л. М. Використання інтерактивних технік у процесі підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій до управління: метод. рекомендації / Л. М. Карамушка, М. П. Малигіна. – К. – Рівне, 2003. – 20 с.
6. Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. – К.; Львів: Сподом, 2011. – 216 с.
7. Кулюткин Ю. Н. Психологические проблемы образования взрослых / Ю. Н. Кулюткин // Вопросы психологии. – 1989. – № 2. – С. 5–13.
8. Москальова А. С. Підготовка керівників освітніх закладів до попередження професійних криз особистості: спецкурс / А. С. Москальова; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». – К., 2010. – 28 с.
9. Психология современного лидерства: американские исследования; ред. Дж. П. Канджеми, К. Дж. Ковальски, Т. Н. Ушаковой. – М.: Когито-Центр, 2007. – 288 с.
10. Психологічна підготовка керівників освітніх організацій до діяльності в умовах змін: посібник; за наук. ред. О. І. Бондарчук. – К., 2014. – 194 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.iitta.gov.ua/8298/1>
11. Сисоева С. О. Теоретичні і методичні основи підготовки вчителя до формування творчої особистості учня: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / С. О. Сисоева. – К., 1997. – 48 с.
12. Сластенин В. Основы технологии целостного педагогического процесса / В. Сластенин, И. Исаев, А. Мищенко, Е. Шиянов // Педагогика: учеб. пособ. для студ. пед. учеб. заведений. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Pedagog/slast/index.php.
13. Технологія психологічної підготовки персоналу організацій до роботи в умовах соціально-економічних змін (на матеріалі освітніх організацій): навч. посібник / [Л. М. Карамушка, Г. Л. Федосова, О. А. Філь та ін.]; за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: Науковий світ, 2008. – 230 с.
14. Формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти: наук.-метод. посіб. / за наук. ред. О. І. Бондарчук. – К.: Наук. світ, 2012. – 192 с.
15. Devine P. G Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components/ //Journal of Personality and Social Psychology. 1989. Vol. 56. – P. 5–18.
16. Duckitt J. The social psychology of prejudice. – N.Y.: Praeger, 1992. – 312 p.
17. Kolb D. A. Learning styles and learning spaces: enhancing experiential learning in higher education / Kolb David A. Kolb Alice Y.; // Academy of Management Learning & Education. – 2005. – № 4. – P. 193. – 212.

18. Forster N. Maximum performance: a practical guide to leading and managing people at work / N. Forster. – Cheltenham; Northampton : Edward Elgar Pub., 2005. –594 p.
19. Patrick J. Training: Research and Practice / J. Patrick. – London : Academic Press. – 1992. – 585 p.
20. Schön D. A. Educating the reflective practitioner: toward a new design for teaching and learning in the professions (higher education series) / D. A. Schön. – San-Francisco : Jossey-Bass, 1990. – 376 p.