

ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ НЕПЕРЕРВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ФАХІВЦЯ

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ТОЛЕРАНТНОСТІ У КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

О. Брюховецька

Модернізація сучасної національної системи освіти України на тлі глобальних змін у світі вимагає оновлення змісту, форм і методів навчання на всіх рівнях професійної підготовки керівників освітніх організацій, зокрема, керівників закладів загальної середньої освіти.

В умовах переходу до ринкових відносин особливої значущості набувають професійно важливі якості управлінців, які стають передумовою створення сприятливих стосунків в освітньому процесі закладу загальної середньої освіти [1]. Тому необхідною умовою розвитку сучасних освітніх організацій є *формування професійної толерантності у керівників загальноосвітніх навчальних закладів* як особливого типу толерантності, що властивий професійній діяльності.

Інтерес до вказаної проблематики є не випадковим на сучасному етапі розвитку українського суспільства, а навпаки, логічним задоволенням наявних потреб у підготовці фахівців нового типу. Особливе місце в цьому процесі належить *системі післядипломної педагогічної освіти*. Саме тому науковці (Ю. Ірхіна, Ю. Тодорцева та ін.) одним із головних завдань підвищення кваліфікації управлінців називають формування зокрема, *професійної толерантності*.

Дослідженням проблеми *професійної толерантності* фахівців у психології займалися О. Асмолов, Г. Бардер, С. Бондирева, А. Демчук, І. Дубровіна, Н. Жердєва, І. Зимня, Ю. Ірхіна, Л. Коржаков, Р. Кочюнас, Ю. Макаров, А. Маркова, О. Мороз, Р. Немов, Ю. Поварьонков, А. Прихожан, К. Роджерс, О. Радченко, А. Темницький, С. Толстіков, Р. Торосян,

Т. Трет'якова, Т. Шаньшєрова, О. Шаюк, Л. Шнейдер та ін. [3]. Аналіз наукової літератури дає можливість констатувати, що проблема формування професійної толерантності у керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) в умовах післядипломної педагогічної освіти не розроблялася.

Мета статті – проаналізувати особливості формування професійної толерантності у керівників закладів загальної середньої освіти на післядипломній стадії (у процесі підвищення кваліфікації).

Для визначення засобів формування професійної толерантності у керівників ЗЗСО на *післядипломній стадії* в процесі післядипломної педагогічної освіти (підвищенні кваліфікації) спиратимемося на закономірності освіти дорослих [7], принципи андрагогіки [9], методи формування, які мають орієнтуватися на особистісний аспект [5; 9]: особливості навчання керівників як дорослих слухачів.

Тому проектування освітнього процесу базується, передусім, на психологічних закономірностях розвитку *дорослої людини*. Актуальність цього питання зростає тому, що на сучасному етапі розвитку суспільства здійснюється перехід до такої освіти, мета якої полягає у створенні сприятливих умов для розвитку і саморозвитку особистості слухача, виявленні й активному використанні його індивідуальних особливостей у процесі підвищення кваліфікації. Крім того, система підвищення кваліфікації має справу з людьми, які вже визначилися у своєму професійному розвитку, набули фізіологічної, соціальної, моральної зрілості, економічної незалежності, тобто з особистостями, які досягли у своєму розвитку певного акме [10]. В енциклопедичному словнику «Освіта дорос-



лих» поняття «освіта дорослих» розглядається як «...освіта, спеціально призначена для осіб, які вважаються дорослими, що має на меті вдосконалення їхніх освітніх і професійних кваліфікацій, подальший розвиток здатностей, поліпшення, відновлення або оновлення знань, умінь, інших компетентностей для завершення рівня формальної освіти, зокрема в новій галузі» [8, с. 276].

У психологічній науці накопичено певний теоретичний та емпіричний матеріал, що розкриває специфіку психології навчання дорослих: визначено психологічні характеристики дорослого як суб'єкта освіти (Б. Ананьєв, Ю. Кулюткін та ін.), доведено можливість успішності освіти на різних етапах зрілості і професійної компетентності (А. Маркова, О. Степанова та ін.). Психологи дійшли висновку про те, що навчання дорослих має ряд *психологічних особливостей*: 1) своєрідністю освітніх закладів, форм та методів їх діяльності (їх орієнтація на освітні потреби фахівців і режим їхнього соціального життя); 2) специфікою слухачів (суб'єктами навчальної діяльності є особи, які вже мають професійний досвід); 3) змістом мети і завдань освітнього процесу, особливостями форм і методів навчання; 4) специфікою взаємодії викладачів із суб'єктами освітнього процесу (визнання самоцінності особистості кожного слухача, встановлення діалогічних, партнерських стосунків між учасниками освітнього процесу).

Відповідно до особливостей навчання дорослих слухачів в основу процесу навчання керівників ЗЗСО, його змісту й організації має бути покладено *андрагогічний підхід*, у межах якого слухачі несуть відповідальність за визначення змісту навчання, вибір форм і методів, а також за оцінювання результатів. У психологічних дослідженнях широко відображено *андрагогічні принципи навчання* [5; 9], які слід враховувати в процесі підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО: *доцільності* (отримання користі від знань); *індивідуалізації* (опори на досвід слухачів, урахування індивідуальних здібностей та освітніх потреб); *свободи вибору* (реальний вибір слухача щодо мети і змісту навчання, форм, методів і засобів його організації та здійснення); *технологічності* (підвищення кваліфікації не за рахунок вироблення нових умінь, а завдяки актуалізації результатів навчання, їх реалізації у дії); *диференціації* (урахування рівнево-кваліфікаційних відмінностей, що дає змогу забезпечувати наступність та послідовність у навчанні); *вікового підходу* (врахування вікових закономірностей, притаманних дорослій людині); *самостійності у навчанні* (вимагає внутрішньої активності слухача, відповідальності за

власне навчання); *спільної діяльності в процесі навчання* (передбачає переосмислення ролі викладача в навчальному процесі); *урахування посадової перспективи* (допомогти слухачеві побачити найближчі та віддалені професійні перспективи, усвідомити їх реальність за умови постійної роботи над собою, розвитку професійних компетенцій, особистісних якостей); *рефлексивної позиції* (усвідомлення того, що навчання змінить життя на краще). Андрагогічні принципи як норми діяльності, рекомендації до практики спрямовують функціонування системи підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО на розкриття, розвиток певних особливостей особистості фахівця.

Аналіз наукової літератури [4; 9; 10 та ін.] дав змогу визначити *особливості навчання керівників ЗЗСО як дорослих слухачів*: 1) керівники усвідомлюють себе самостійною особистістю, яка має професійну підготовку і зарекомендувала себе як фахівець високого рівня, тому критично ставляться до будь-яких спроб керувати ними, навіть якщо не виказують цього вголос; 2) керівники є фахівцями, що мають багатий життєвий, соціальний і професійний досвід, досвід навчальної діяльності (можливо, навіть курсової підготовки), тому навчання оцінюють через призму власного досвіду, а його результати співвідносять з практичними потребами та особистісною значущістю (наявність яскравих прикладів з реального життя слухачів підвищує мотивацію до навчання, створює необхідні психологічні передумови до розвитку професіоналізму); 3) навчання керівників, як суб'єктів трудової діяльності, має забезпечувати не просто засвоєння певної системи знань, умінь та навичок (функціональний розвиток), а концептуальний розвиток особистості, який знаходить своє вираження у розширенні та поглибленні уявлень і понять про навколишній світ, у формуванні цінностей, смислових утворень та ідеалів особистості, у збагаченні власної концепції життя та освоєнні технологій її практичної реалізації; 4) керівники спочатку мають високу і конкретну мотивацію до підвищення своєї кваліфікації, тому навчання обумовлене прагматичним підходом: після здобуття освіти вони прагнуть вирішити свої професійні й особистісні проблеми (кар'єрне зростання, професійне спілкування тощо); 5) керівники прагнуть невідкладного, безперервного практичного застосування отриманих знань та умінь на практиці професійної діяльності, тому навчання повинно мати, передусім, практичну спрямованість; 6) у процесі навчання необхідно використовувати різні форми роботи з керівниками, залежно від особистих знань і досвіду (через аналіз конкретних проблем, управлінських ситуацій, виявлен-

ня можливостей застосування отриманих знань до різних сфер професійної діяльності); 7) навчання керівників-слухачів повинно організовуватися на засадах спільної діяльності з викладачем, щоб слухачі були активними учасниками навчання, за можливості не використовувати методи навчання, коли здійснюється тільки трансляція інформації; 8) загалом, керівник є педагогом, тому пред'являє підвищені вимоги до якості і результатів навчання.

Отже, формування професійної толерантності зумовлено потребами безперервного вдосконалення професійних навичок (навчання протягом життя), поєднання особистісного розвитку з підвищенням професійного потенціалу управлінців, що є основою післядипломної педагогічної освіти (М. Кириченко, В. Олійник, Т. Сорочан та ін.).

У цьому контексті особливо важливою є проблема оновлення змісту післядипломної педагогічної освіти керівників ЗЗСО на засадах сучасних методологічних підходів до професійної підготовки, яка передбачає розроблення нових методів, організаційних форм роботи для слухачів та викладачів і є досить актуальною через сучасні тенденції розвитку і глобалізації вищої освіти.

Спираючись на дослідження науковців (О. Бондарчук, Л. Карамушки, С. Королюк, В. Маслово, Г. Тимошко та ін.), розроблено *функціональну модель формування професійної толерантності керівників ЗЗСО* у процесі післядипломної педагогічної освіти (підвищення кваліфікації). Модель формування професійної толерантності у керівників ЗЗСО апробовано у ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» на післядипломній стадії – стадії підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО як організацій системи середньої освіти.

Метою є формування професійної толерантності у керівників ЗЗСО, що передбачає виконання таких завдань: актуалізувати у слухачів потребу у формуванні професійної толерантності та сприяти усвідомленню ними важливості оволодіння нею для підвищення ефективності професійної діяльності; ознайомити слухачів із сутністю, змістом та структурою професійної толерантності керівників, допомогти усвідомити власний рівень сформованості професійної толерантності; спроектувати навчальну і самостійну діяльність слухачів у процесі спеціально організованого навчання, спрямовану на формування професійної толерантності; підготувати викладачів до формування професійної толерантності слухачів; мотивувати й стимулювати їхні прагнення до самовдоскона-

лення, саморозвитку у зазначеному напрямі в процесі підвищення кваліфікації.

Функціонування моделі формування професійної толерантності керівників передбачає створення спеціального середовища. *Толерантне освітнє середовище* ґрунтується на гуманістичних, моральних цінностях, створює умови для розвитку інтерсуб'єктного освітнього процесу на тлі актуальних перетворень особистості і саме є умовою гуманістичної освіти, що розвиває і виховує толерантну особистість з адекватною самооцінкою, яка активно освоює і перетворює навколишній світ, відкриту, з високо розвиненими механізмами самоідентифікації, що виражає певні духовні і культурно-історичні цінності.

Ми виділяємо два механізми *організації толерантного освітнього середовища*. Перший полягає в припиненні негативних, агресивних або ворожих реакцій стосовно іншого (певні обмеження, описані в правилах, статуті й інших регламентуючих документах закладу вищої освіти, з відповідальністю за прояви інтолерантності). На жаль, такі обмеження виражають мінімальний рівень поваги до інших, і якщо він не дотримується, то це означає, що суспільство проявляє нетерпимість і порушує права людини. Інший механізм організації і зміцнення толерантного середовища виражається в створенні умов, необхідних для здійснення прав людини і затвердження демократії. Ці механізми не конкурують між собою, а доповнюють один одного, залежно від конкретної ситуації.

У межах освітнього простору закладу вищої освіти (ЗВО) організація толерантного середовища означає культивування стосунків відкритості і взаємної відповідальності, співпереживання, взаємодопомоги, визнання різноманіття, розвитку здатності розпізнавати несправедливість і робити кроки для її подолання, а також здатність конструктивно долати розбіжності і забезпечувати просування від конфліктних ситуацій до примирення і вирішення суперечностей, організацію групової рефлексії, в якій відбувається розуміння різноманіття поведінки оточуючих.

Ефективність реалізації моделі залежить від дотримання таких *організаційно-психологічних умов формування професійної толерантності у керівників* у процесі післядипломної педагогічної освіти (підвищення кваліфікації):

- 1) розвиток організаційної культури (системи цінностей, норм, правил) освітньої організації й її засадничої цінності – толерантності;
- 2) організація освітнього процесу відповідно до ідей позитивного досвіду толерантності, що полягає у створенні толерантного освітнього середовища у закладах післядипломної педагогічної освіти;



3) стимулювання усвідомлення слухачами важливості професійної толерантності і залежності успішності управлінської діяльності від рівня її сформованості;

4) сприяння усвідомленню викладачами закладів післядипломної педагогічної освіти цінності професійної толерантності у власній діяльності;

5) підготовка викладачів закладів вищої та післядипломної педагогічної освіти, здатних демонструвати зразки професійної толерантності, співробітництва, взаємодії;

6) організація освітнього процесу і навчальної діяльності слухачів з урахуванням змісту, структури і специфіки професійної толерантності керівників закладів загальної середньої освіти;

7) розроблення та впровадження в практику закладів післядипломної педагогічної освіти навчальних програм, спрямованих на формування професійної толерантності фахівців, з урахуванням поетапної побудови й оптимального поєднання теоретичного, практичного та психологічного аспектів підготовки з опорою на особистісні якості слухачів;

8) використання під час формування професійної толерантності у майбутніх керівників інноваційних форм і методів навчання.

З урахуванням наробок науковців (Ж. Андрєєвої, М. Бітянкової, Є. Козирєвої, М. Ступницької та ін.) виокремлено *етапи формування професійної толерантності у керівників закладів загальної середньої освіти*:

1) *діагностичний* (слугує основою для постановки цілей, завдань і встановлення робочого контакту для подальшої діяльності);

2) *діяльнісний* (полягає у відборі і застосуванні методичних засобів, присвячених формуванню толерантної поведінки, побудові нових взаємин з оточенням у процесі індивідуальної і групової коригувально-розвивальної роботи);

3) *контрольний* (призначений для аналізу й осмислення проміжних і кінцевих результатів діяльності, обговорення досягнутого прогресу, аналізу змін, що дає змогу коригувати подальшу роботу).

З метою забезпечення формування професійної толерантності керівників ЗЗСО на післядипломній стадії (стадії підвищення кваліфікації) нами розроблено *авторський спецкурс «Формування професійної толерантності у керівників закладів загальної середньої освіти у процесі післядипломної освіти»*.

Спецкурс розраховано на керівників, які працюють і є професійними управлінцями, мають управлін-

ський досвід. Спецкурс, розроблений для очно-дистанційної форми підвищення кваліфікації керівників, має чітке практичне спрямування, що реалізується в процесі активного соціально-психологічного навчання. Очно-дистанційна форма передбачає проведення двох очних сесій (настановної та контрольної-залікової) і міжсесійний період (дистанційний етап для самостійної роботи, під час якого слухачі виконуватимуть індивідуальні творчі завдання). У процесі розроблення спецкурсу ми спиралися на досвід кафедри психології управління Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

Спецкурс розрахований на 12 годин, вісім із яких реалізуються у формі тематичної дискусії й елементів тренінгу на очному етапі навчання, а решта – через самостійну роботу на дистанційному етапі. За потреби кількість годин може бути змінена.

Мета спецкурсу: розкрити психологічні особливості професійної толерантності керівників ЗЗСО і висвітлити організаційно-психологічні умови її формування.

Завдання:

1) глибоке засвоєння знань, що розкривають зміст і структуру професійної толерантності й організаційно-психологічні чинники, які впливають на рівень її сформованості;

2) опанування діагностичного інструментарію для вимірювання рівнів сформованості професійної толерантності;

3) оволодіння вміннями та навичками формування професійної толерантності в процесі професійної діяльності, удосконалення вмінь самоосвітньої діяльності.

Основу спецкурсу становлять авторські розробки (результати теоретичних та емпіричних досліджень, викладацько-тренерської роботи). Спираючись на власний досвід і доробок у дослідженні проблеми, викладач характеризує процес наукового дослідження, уводить слухачів у свою творчу лабораторію, розкриває методику наукової роботи, проблеми інформаційного пошуку, техніку наукового дослідження.

Спецкурс побудовано відповідно до *принципів групового, інноваційного, проблемного, модульного і проектного навчання*.

Відповідно до основних ідей *групового навчання* ми припустили, що навчальна робота з керівниками ЗЗСО має будуватися як пошукова, дослідницька діяльність, у процесі якої відбувається обмін думками, формування власної думки, розгортаються дискусії. Перехід від фронтальної до індивідуальних і гру-



пових форм роботи допоможе забезпечити комфорт учасників освітнього процесу, високий рівень мотивації, реалізацію суб'єкт-суб'єктних стосунків, досягнення усіма учасниками оптимального рівня результативності роботи, що проводиться. Групове навчання сприяє розвитку толерантних взаємин між викладачем і групою, слухачів між собою, оскільки саме в групі відбувається навчання рефлексії. Особистісне спілкування викладача зі слухачами забезпечує сприятливий психологічний клімат у групі, особистісне самовираження та соціальне самоствердження, відкритість, емпатійність і змістову толерантність поведінки, спілкування, діяльності.

Структура спецкурсу містить два *змістових модулі*: тематичну дискусію з елементами міні-лекції «Професійна толерантність керівників ЗЗСО: сутність, структура, особливості» і навчальне заняття з елементами тренінгу «Формування професійної толерантності керівників закладів загальної середньої освіти».

Особливе місце в розробленому нами спецкурсі відведено використанню *інноваційних форм і методів навчання*. Відмітними їх особливостями є: максимальна активізація мислення, коли слухач змушений бути активним, незалежно від його бажання; стійкість і тривалість пізнавальної активності, самостійність і творчість тощо. Відповідно до позначених показників *інноваційні форми і методи навчання* діляться на *імітаційні* (аналіз конкретних професійних ситуацій, ділові і рольові ігри, проектування, вправи) і *неімітаційні* (проблемні міні-лекції, тематичні дискусії, «мозкові атаки», круглі столи).

Отже, кожен змістовий модуль реалізується через систему *інноваційних форм і методів навчання*: міні-лекція з використанням мультимедійної презентації; метод незавершених речень (з подальшим груповим обговоренням); групова дискусія; індивідуальне рефлексивне завдання; робота в малих групах (з подальшим груповим обговоренням та презентацією); робота в парах; метод аналізу управлінських ситуацій (з подальшим груповим обговоренням); метод проектів.

Під час самостійної роботи керівників ЗЗСО на дистанційному етапі передбачено виконання проектних завдань в організаціях, які вони очолюють, зокрема, вирішення реальних проблемних ситуацій, пов'язаних із порушенням соціальної толерантності (ставлення до внутрішніх переселенців), етнічної толерантності (релігійні і культурні конфлікти з представниками інших національностей), гендерної толерантності (ставлення до представників ЛГБТ-спільноти) тощо.

Ефективність розроблення і впровадження спецкурсу багато в чому визначається цілеспрямованим використанням *інформаційних ресурсів*. Унесення електронних ресурсів до процесу формування професійної толерантності керівників ЗЗСО припускає використання *мультимедійних презентацій*, перегляд та аналіз документальних матеріалів, тестування і рефлексію рівнів професійного зростання в галузі вивчення і становлення професійної толерантності слухачів.

Під час розроблення спецкурсу потрібно було врахувати соціальний і професійний статуси керівників ЗЗСО та специфіку психології навчання дорослих.

Аналіз результатів упровадження авторського спецкурсу «Формування професійної толерантності у керівників ЗЗСО у процесі післядипломної освіти» довів його ефективність, досліджувані стали сприймати невизначені ситуації як бажані, такі, що стимулюють, виявили прагнення використовувати на практиці оригінальні управлінські прийоми, у них підвищилася здатність до позитивного і безумовного прийняття іншого як автономної самостійної особистості, що має власну позицію, зростає задоволеність собою тощо.

Професійна толерантність є неодмінним атрибутом фахової діяльності керівників, невід'ємною ланкою в професійній взаємодії з підлеглими та соціальним середовищем.

Професійна толерантність керівників ЗЗСО – це комплекс професійно важливих якостей особистості, що забезпечують ефективність у сфері професійної діяльності і характеризуються активністю життєвої й професійної позицій, що виявляються у шанобливому ставленні до позиції іншої людини як до рівноцінної унікальної особистості; здатністю приймати відмінні від власних думки, цінності, поведінку, зовнішні характеристики, готовністю до рівноправного партнерства з усіма учасниками освітнього процесу на основі дотримання норм моралі, відповідальної і водночас гнучкої взаємодії з ними, зберігаючи власні цінності й індивідуальність. Поняття професійної толерантності керівника передбачає як загальні підстави толерантності, так і особливості, обумовлені його професійною діяльністю.

Результати аналізу численних наукових джерел дали змогу виявити високу актуальність проблематики формування професійної толерантності як професійно важливої якості керівника ЗЗСО в системі післядипломної педагогічної освіти в умовах спеціально організованого навчання. Розроблена нами загальна модель формування професійної толерантності допомагає слухачам повірити у власні сили, у цінність власного досвіду, оволодіти вмінням використовувати його для конструювання



нового власного знання, сформувати професійно важливі якості, зокрема професійну толерантність.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О. І. Бондарчук. – Київ : Наук. світ, 2008. – 318 с.

2. Бондарчук О. І. Проблеми вдосконалення психологічної компетентності керівників освітніх організацій у процесі підвищення кваліфікації / О. І. Бондарчук // Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр.: у 2-х ч. / НАПН України, Ун-т менедж. освіти ; В. В. Олійник (голов. ред.), редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. – Київ : Дорадо Альянс, 2010. – Вип. 1(14), ч. 2. – С. 47–52. 333

3. Брюховецька О. В. Формування професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів в процесі післядипломної педагогічної освіти (підвищенні кваліфікації): автор. спецкурс / О. В. Брюховецька // Психологічний часопис : зб. наук. пр. ; за ред. С. Д. Максименка. – Київ : Ін-т психології ім. Г. С. Костюка НАПН України, 2016. – Вип. 4, № 2(4). – С. 5–19.

4. Вершловский С. Г. Общее образование взрослых: стимулы и мотивы / С. Г. Вершловский. – М. : Педагогика, 1987. – 184 с.

5. Гура О. І. Психолого-педагогічна компетентність викладача вищого навчального закладу:

теоретико-методологічний аспект / О. І. Гура ; Гуманітарний ун-т «Запорізький ін-т держ. та муніципального управління». – Запоріжжя, 2006. – 331 с.

6. Олійник В. В. Наукові засади розробки прогностичної моделі розвитку післядипломної освіти в Україні / В. В. Олійник, В. А. Семиченко, Л. П. Пуховська, Л. І. Даниленко // Розвиток післядипломної педагогічної освіти в Україні в умовах інтеграції : матеріали щоріч. звіт. Всеукр. наук.-практ. конф., присвяч. 15-річчю АПН України (11–12 квіт. 2007 р.). – Донецьк, 2007. – С. 8–20.

7. Освіта дорослих: теоретичні і методологічні засади : монографія / авт. кол. : Л. Б. Лук'янова, Л. Є. Сігаєва, О. В. Аніщенко [та ін.]. – Київ : Пед. думка, 2012. – 272 с.

8. Освіта дорослих: енциклопед. словник / за ред. В. Г. Кременя, Ю. В. Ковбасюка ; Нац. акад. пед. наук України ; Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. – Київ, 2014. – 496 с.

9. Особистісно-орієнтована підготовка майбутніх психологів у системі післядипломної педагогічної освіти: посібник [Електронний ресурс] / П. В. Лушин, Н. Ю. Воляннюк, О. В. Брюховецька, А. І. Гусєв, Я. Л. Катюк, В. І. Карамушка, Л. А. Інжиєвська ; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. Освіти». – Київ, 2014. – 369 с. – Режим доступу : <http://lib.iitta.gov.ua/8318/> – Дата звернення: 10.10.2018. – Назва з екрана.

10. Панасюк А. Ю. Система підвищення кваліфікації і психологічна перестройка кадрів / А. Ю. Панасюк. – М. : Высш. шк., 1991. – 79 с.