

Функціонування і розвиток механізмів державного управління
УДК 174:352/354](075)

Дрозд Тетяна Михайлівна

*доктор філософії,
старший викладач кафедри управління та адміністрування
Комунальний вищий навчальний заклад
«Вінницька академія неперервної освіти»*

Дрозд Татьяна Михайловна

*доктор философии,
старший преподаватель кафедры управления и администрирования
Коммунальное высшее учебное заведение
«Винницкая академия непрерывного образования»*

Drozd Tetiana

*Doctor of Philosophy,
Senior Lecturer of the Department of Management and Administration
Community Higher Education Institution
“Vinnitsa Academy of Continuing Education”
ORCID: 0000-0001-9054-771X*

ПУБЛІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ КЕРІВНИХ КАДРІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ:

СУЧАСНІ ВИМОГИ ТА УМОВИ РОЗВИТКУ

ПУБЛИЧНЫЕ КОММУНИКАЦИИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ

УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ: СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ И

УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ

**PUBLIC COMMUNICATIONS OF LEADERS OF EDUCATIONAL
INSTITUTIONS: MODERN REQUIREMENTS AND CONDITIONS OF
DEVELOPMENT**

Анотація. У статті проаналізовано висвітлення питання публічної комунікації керівних кадрів закладів загальної середньої освіти у чинній нормативній базі, доведено його актуальність у практичній діяльності закладу освіти. Обґрунтовано організаційно-педагогічні умови розвитку відповідних умінь керівних кадрів у контексті підвищення кваліфікації та розкрито переваги інтеграції формальної та неформальної освіти в сучасних умовах.

Ключові слова: керівні кадри закладів загальної середньої освіти, публічна мовленнєва комунікація, підвищення кваліфікації, формальна, неформальна, інформальна освіта, інформаційно-освітнє середовище.

Аннотация. В статье проанализированы освещение вопроса публичной коммуникации руководящих кадров учреждений общего среднего образования в действующей нормативной базе, доказана его актуальность в практической деятельности учебного заведения. Обоснованы организационно-педагогические условия развития соответствующих умений руководящих кадров в контексте повышения квалификации и раскрыты преимущества интеграции формального и неформального образования в современных условиях.

Ключевые слова: руководящие кадры учреждений общего среднего образования, публичная речевая коммуникация, повышение квалификации, формальное, неформальное, информальное образование, информационно-образовательная среда.

Summary. The article deals with the coverage of the issue of public communication of managers of general secondary education institutions in the current regulatory framework, and shows its relevance in the practical activity of the educational institution. Organizational and pedagogical conditions for the development of relevant leadership skills in the context of advanced training have

been substantiated, and the benefits of integrating formal and non-formal education in modern conditions have been revealed.

Key words: *executives of general secondary education institutions, public speech communication, Certification training, formal, non-formal, informal education, information and educational environment.*

Постанова проблеми. В умовах реформування освітньої галузі, реалізації концепції Нової української школи, організації її діяльності як відкритої системи та розширення зв'язків із громадськістю, розвиток умінь публічної комунікації керівних кадрів закладів освіти потребує постійного вдосконалення. Публічні мовленнєві комунікації для керівних кадрів є засобом налагодження партнерських взаємин із педагогічним та учнівськими колективами, батьківською громадськістю, шляхом встановлення продуктивних взаємин із територіальною громадою, громадськими організаціями тощо, а відтак ресурсом розвитку закладу освіти. Саме тому публічні комунікації керівних кадрів закладів освіти в контексті розвитку загальних та спеціальних компетентностей та здійснення управлінських функцій набувають особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз вітчизняної й зарубіжної наукової літератури свідчить, що розвиток професійної компетентності керівних кадрів закладів освіти перебуває у полі зору науковців. Дослідження проблем управлінського спілкування, комунікативної компетентності, культури та етикету спілкування знайшли відображення в роботах Б. Ананьєва, В. Афанасенка, С. Батишевої, К. Богатирьова, Н. Ботвина, Н. Василенко, Л. Васильченка, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Завірюхи, В. Зелюк, Л. Карамушки, Н. Коломінського, М. Корнієнка, О. Лаврінко, О. Мармази, В. Маслова, Г. Москвичова, Є. Павлютенкова, Т. Сорочан, Г. Чайки, Р. Шакурова та ін.

Разом із тим варто підкреслити, що при висвітленні питань розвитку комунікативної компетентності керівних кадрів площина їхнього публічного мовлення залишається малодослідженою.

Метою статті є аналіз чинної нормативної бази й обґрунтування організаційно-педагогічних умов розвитку умінь публічного мовленнєвої комунікації керівних кадрів ЗЗСО та шляхів їх практичної реалізації відповідно до державної політики у галузі освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стрімке збільшення інформаційних потоків у сучасному суспільстві призводить до зростання значення публічної (масової) комунікації в процесах управління, зокрема й закладом освіти. Ефективним інструментом глобального простору стають нині публічні комунікації. Цей термін використовується переважно в контексті політичного життя, діяльності засобів масової інформації або ж розвитку інформаційного суспільства. Володіння інформацією дозволяє бути активним каталізатором поглядів, ціннісних орієнтирів. Саме публічні комунікації стають недооціненим феноменом, що являє собою виклик і проблему для соціально-філософського знання.

Підкреслюючи значення актуалізованої проблеми, ми додержуємося думки, що публічні комунікації – це «важливий оператор для залучення уваги й переводу її в ресурс участі» [2, с. 79].

Для того, щоб публічна комунікація не втрачала властивості бути відкритим громадським індикатором, інформаційне суспільство потрібно розбудувати, поступово заміщуючи одностороннє інформування двосторонньою комунікацією. Особливого значення у цьому процесі набуває публічна мовленнєва комунікація. Надалі ми розглянемо її особливості в діяльності керівних кадрів – директорів ЗЗСО та заступників з навчально-виховної, виховної роботи, які, відповідно до своїх управлінських функцій та посадових обов'язків, виконують низку завдань, що потребують як засобу діяльності постійного вдосконалення навичок

публічного мовлення.

Важливим завданням керівних кадрів виступає формування й підтримування системи комунікації, яка сприяє успішному досягненню цілей управління. Характерною ознакою такої комунікації є те, що всі суб'єкти спілкування виступають в офіційних статусах, очікуваним результатом спілкування має стати досягнення певної професійно й суспільно значущої мети. Отже, предметом публічного виступу є спільна діяльність, аудиторія в такому разі виступає як колективний, узагальнений образ партнера по спілкуванню, значущого для промовця. Провідним завданням оратора стає не лише обмін інформацією, а насамперед налагодження розуміння, підтримки й продуктивної співпраці.

Насамперед з'ясуємо, чи знайшло відображення поняття «публічні мовленнєві комунікації керівних кадрів ЗЗСО» в нормативно-правовій базі.

У ст. 28 Закону України «Про освіту» визначено, що «вищим колегіальним органом громадського самоврядування закладу освіти є загальні збори (конференція) колективу закладу освіти» [6]. Додамо, що у форматі цієї роботи неабиякого значення набувають уміння публічної мовленнєвої комунікації керівника. Адже загальні збори (конференція) колективу закладу освіти щороку заслуховують звіт керівника закладу освіти та оцінюють його діяльність.

Також у Законі України «Про освіту» (ст. 6) серед засад державної політики у сфері освіти та принципів освітньої діяльності підкреслено прозорість і публічність прийняття та виконання управлінських рішень, що передбачає формат публічних обговорень за участю керівних кадрів закладів [6].

Звернемо увагу й на те, що «Керівник є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами» (ст. 26 вищезазначеного Закону) [6]. Реалізація представницької функції передбачає спілкування як в

діалогічному, так і в монологічному форматі й потребує високого рівня публічної мовленнєвої комунікації не лише директора закладу, а керівних кадрів у цілому.

У ст. 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту» визначені кваліфікаційні вимоги до керівника ЗЗСО: «Керівником закладу загальної середньої освіти може бути особа, яка є громадянином України, вільно володіє державною мовою, має вищу освіту ступеня не нижче магістра, стаж педагогічної та/або науково-педагогічної роботи не менше трьох років (крім керівників приватних, корпоративних закладів освіти), організаторські здібності, стан фізичного і психічного здоров'я, що не перешкоджає виконанню професійних обов'язків, пройшла конкурсний відбір та визнана переможцем конкурсу відповідно до цього Закону» [7]. Безперечно, організаторські здібності особистості вербалізуються в умінні переконливо донести до інших власну думку й упевнити засобами публічного мовлення в необхідності й доцільності виконання конкретних дій. На основі завдань та обов'язків директора ЗЗСО, визначених у зазначеній статті Закону, також доходимо висновку щодо необхідності володіння навичками професійної, зокрема й публічної комунікації.

Доречним буде також зазначити, що конкурсний відбір обрання й призначення на посаду керівника закладу загальної середньої освіти здійснюється за результатами:

- перевірки знання законодавства у сфері загальної середньої освіти,
- перевірки професійних компетентностей шляхом письмового виконання ситуаційного завдання;
- публічної та відкритої презентації державною мовою перспективного плану розвитку закладу загальної середньої освіти, а також надання відповідей на запитання членів конкурсної комісії в межах змісту конкурсного випробування (ст. 39) [7].

У Типовому положенні про атестацію педагогічних працівників (п. 3.4) зазначено, що в процесі вивчення професійної діяльності керівних кадрів навчальних закладів атестаційна комісія з'ясовує, окрім критеріїв оцінювання, які стосуються виконання програми розвитку навчального закладу й результатів організації освітнього процесу, ефективність взаємодії з громадськими організаціями та органами шкільного самоврядування і розглядає звіти керівника про свою роботу на загальних зборах (конференціях) колективу ЗЗСО [12].

Нині триває робота над визначенням кваліфікаційних характеристик професій (посад) педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів, зокрема й керівних кадрів ЗЗСО. У наказі Міністерства освіти і науки України від 01.06.2013 № 665 (що втратив чинність) до головних складових компетентності було віднесено професійну, комунікативну, інноваційну, правову. У характеристиці комунікативної компетентності, окрім забезпечення ефективного прямого та зворотного зв'язку з учасниками освітнього процесу йдеться про «здатність переконувати, стверджувати свою позицію; володіння державною мовою, грамотним усним та писемним діловим мовленням, ораторським мистецтвом, професійним етикетом, а також навичками публічної презентації результатів роботи, вміннями обирати відповідні форми й методи презентації» [11]. Отож підкреслимо, що ораторське мистецтво та навички публічної презентації результатів роботи визначені серед показників комунікативної компетентності.

Реалізація концепції Нової української школи висуває перед керівними кадрами ЗЗСО нові вимоги. Так, у Новій українській школі діалог і багатостороннє спілкування повинні замінити односторонню авторитарну комунікацію. В основі педагогіки партнерства – спілкування, взаємодія та співпраця між учителем, учнем і батьками [10]. Взаємини між учнями, батьками, вчителями, керівництвом школи та іншими учасниками

освітнього процесу повинні будуватися на взаємній повазі та діалозі. Освітні зміни мають сприяти утвердженню партнерської моделі управління шкільною освітою, що базуватиметься на врахуванні позицій керівництва школи, вчителів, учнів, батьків, соціальних партнерів.

Безпосереднє управління школами відтепер здійснюється на місцевому рівні. Зростає вплив місцевих громад на формування локальної освітньої політики, з урахуванням місцевих культурних особливостей та особливостей ринку праці, на основі державної освітньої політики. До управління школою долучається громадське самоврядування працівників закладу, учнів та їхніх батьків [10]. Не зважаючи на те, що роль керівних кадрів як флагманів тих змін, що відбуватимуться у ЗЗСО, відображена у названій концепції надто загально, їх підвищена мовленнєва відповідальність у форматі публічної взаємодії є очевидною.

Реалізація концепції Нової української школи передбачає урахування сучасних європейських освітніх стандартів. У цьому зв'язку варто зазначити, що Європейський парламент і Рада Європейського Союзу 17 січня 2018 року схвалили Рамкову програму оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя. Такі навички, як критичне та аналітичне мислення, вміння вирішувати проблеми й приймати рішення, працювати в команді, спілкуватися й проводити переговори, творчість, саморегуляція, стійкість, емпатія, активна участь, повага до різноманітності, враховуються в усіх ключових компетентностях.

У контексті нашої статті важливо підкреслити такі оновлені ключові компетентності для навчання протягом життя, задекларовані у Рамковій програмі:

- грамотність – це здатність розрізняти, розуміти, висловлювати, створювати та інтерпретувати поняття, почуття, факти та думки усно та письмово, за допомогою візуальних, звукових та цифрових матеріалів у різних дисциплінах та контекстах [14, с. 5];

- компетентність у мовах (мовна) – це здатність ефективно використовувати різні мови для спілкування [14, с. 6];
- особиста, соціальна та навчальна компетентність. Для успішних міжособистісних відносин та соціальної участі важливо розуміти кодекси поведінки та правила комунікації, прийнятні в різних суспільствах та середовищах [14, с. 7];
- соціально важливим є вміння конструктивно спілкуватися в різних середовищах, співпрацювати в командах та вести переговори. Це вміння передбачає толерантність, висловлення своєї та розуміння точок зору інших людей, а також здатність формувати й підтримувати упевненість і співчуття. [14, с. 8-9];
- громадянська компетентність – це здатність діяти як відповідальні громадяни й повною мірою брати участь у соціальному житті. Йдеться про навички критичного мислення й конструктивної участі в діяльності громади та прийнятті рішень на всіх рівнях – від місцевого й національного до європейського та міжнародного [14, с.10].

Отож, визначені в Рамковій програмі ключові компетентності для навчання протягом життя, по-перше, є актуальними з огляду на особливості діяльності керівних кадрів ЗЗСО, по-друге, у них наскрізно прослідковується необхідність оволодіння навичками комунікації, що містять у собі й публічне мовлення. Зазначеним компетенціям співзвучні основні принципи «педагогіки партнерства», що стали наріжними в концепції Нової української школи [14].

Отож, підсумуємо:

- по-перше, необхідність здійснення внутрішніх й зовнішніх комунікацій вимагає від керівних кадрів ЗЗСО постійного вдосконалення умінь публічного мовлення;
- по-друге, у чинній нормативній базі прослідковується необхідність розвитку у керівних кадрів ЗЗСО умінь публічної мовленнєвої

комунікації. Однак варто зазначити, що зазвичай вимоги до мовлення керівних кадрів ЗЗСО висловлюються в надто загальному формулюванні, на зразок: «уміння спілкуватися з людьми», що призводить до спрощеного розуміння питання. Прикладом цього слугує також «Типова освітня програма організації і проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів ЗЗСО відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа», затверджена наказом МОН України від 13 грудня 2018 року № 1392, у 4 модулі якої зазначено, що керівні кадри повинні бути здатними «до здійснення мережевої взаємодії», у 5 модулі – «проявляти управлінську культуру» [13]. Думка, що всі керівні кадри закладів освіти апріорі, «за замовчуванням» уміють майстерно володіти словом не завжди відповідає дійсності. Безперечно, робота на управлінській посаді сприяє швидкому формуванню мовленнєвих умінь. Проте якщо такий досвід набувається винятково інтуїтивним, практичним шляхом, «методом спроб і помилок», то комунікація не завжди є ефективною, а вірогідність втрат інформації та виникнення комунікативних бар'єрів залишається високою.

Разом із тим специфічність управлінського спілкування в цілому й публічної комунікації зокрема полягає в тому, що означений феномен не завжди є предметом спеціального врегулювання, а переважно стає засобом реалізації інших управлінських функцій у процесі діяльності. Тому погоджуємося з думкою Вербицького, що основою діяльності керівних кадрів ЗЗСО, їх професійної придатності є рівень розвитку умінь управлінського та ділового спілкування, що базується на оволодінні риторичним мистецтвом, саморегуляції почуттів, урахуванні психічного стану суб'єктів комунікативної взаємодії, досконалому володінні нормами усного та письмового спілкування [3].

Усне мовлення взагалі, і в управлінській діяльності керівних кадрів також, є менш регламентованим, ніж письмове, а відтак потребує умінь імпровізації, доцільної та оперативної ситуативної корекції. Рівень розвитку

навичок публічного мовлення, з одного боку, обумовлений внутрішніми чинниками та передбачає реалізацію індивідуальних особливостей мовлення в процесі спілкування, з іншого боку, потребує відповідності щодо сучасних вимог професійної діяльності.

На основі практичних спостережень доходимо висновку, що незнання чи неврахування в практичній діяльності особливостей публічного мовлення обмежує важелі впливу керівних кадрів ЗЗСО як в організації освітнього процесу, так і у формуванні громадської думки. Покращення умінь публічного мовлення водночас сприяє вдосконаленню універсальних умінь ефективної комунікації. Безперечно, ці вміння покращуються під час практичної мовленнєвої діяльності, проте більш ефективним цей процес стає за умови цілеспрямованої практики, організації відповідної систематичної роботи, зокрема й у процесі підвищення кваліфікації.

Враховуючи вищевикладене, вважаємо, що мета й завдання розвитку умінь публічної мовленнєвої комунікації керівних кадрів ЗЗСО реалізуються шляхом упровадження низки організаційно-педагогічних умов, провідними серед яких визначаємо такі:

- організація партнерської взаємодії та обміну досвідом керівних кадрів ЗЗСО у форматі загальноміської (районної) методичної роботи та співпраці з районними (міськими) методичними кабінетами (центрами), установами післядипломної освіти на діалогічних засадах;

- інтеграція та взаємозв'язок формальної, неформальної, інформальної освіти, зокрема й шляхом співпраці із закладами вищої освіти, громадськими організаціями, участі у проектній та грантовій діяльності тощо;

- використання сучасних форм роботи та створення інноваційних структур, діяльність яких орієнтована на роботу з молодими (новопризначеними) керівними кадрами та організацію наставництва;

- створення сучасного інформаційно-освітнього середовища засобами інформаційно-комунікаційних технологій.

Розглянемо вищезазначені організаційно-педагогічні умови більш докладно.

1. Організація партнерської взаємодії та обміну досвідом керівних кадрів ЗЗСО у форматі загальноміської (районної) методичної роботи та співпраці з Р(М)МК(Ц), установами післядипломної освіти на діалогічних засадах.

Насамперед звернемося до чинної нормативної бази. У Законі України «Про освіту» (розділ XII, ст. 27) зазначено, що «загальна кількість академічних годин для підвищення кваліфікації педагогічного працівника впродовж п'яти років не може бути меншою за 150 годин» [6]. Відповідно до Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 800, кожен педагогічний працівник зобов'язаний щороку підвищувати кваліфікацію. Чітко унормовано, що загальна кількість академічних годин для підвищення кваліфікації педагогічного працівника протягом п'яти років, яка оплачується за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів, не може бути меншою за 150 годин. Обсяг щорічного підвищення кваліфікації не може бути меншим, ніж 30 академічних годин [4].

Серед завдань, які необхідно виконати для забезпечення підвищення кваліфікації визначені такі, як: формування та розвитку цифрової, управлінської, комунікаційної, медійної, інклюзивної, мовленнєвої компетентностей.

Також у Постанові окреслено основні напрями підвищення кваліфікації, серед яких у форматі нашого дослідження особливого значення набувають такі:

- мовленнєва компетентність;

- розвиток управлінської компетентності.

Узагальнимо: на підставі чинної нормативно-правової бази керівні кадри ЗЗСО отримують право вибору місця і способу підвищення кваліфікації. Збільшено кількість альтернативних моделей професійного розвитку, які стануть ключовою умовою впровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа». Диверсифіковано форми підвищення кваліфікації: навчання за програмою підвищення кваліфікації в ІППО, стажування, участь у конференціях, тренінгах, семінарах, семінарах-практикумах, майстер-класах, вебінарах, онлайн-курсах тощо.

Разом із тим зазначимо, що зміст освітньо-професійних програм підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів ЗЗСО у закладах і установах післядипломної освіти потребує оновлення й приведення їх у відповідність до вимог Нової української школи. Особливого значення набуває впровадження інноваційних, активних, особистісно орієнтованих форм роботи, що повинно бути враховано як у програмах підвищення кваліфікації, так і в системі науково-методичної роботи М(Р)МК(Ц). Аксіома, підтверджена андрагогічними дослідженнями: спостерігаючи, дорослий не навчається. Людина, що навчається, повинна говорити й діяти більше, ніж той, хто передає знання. Зростання рівня компетентності відбувається насамперед через практичну діяльність.

Досвід роботи на посаді методиста КУ «Міський методичний кабінет» Департаменту освіти Вінницької міської ради та викладацької діяльності у КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти», аналіз науково-методичної роботи та проведення курсів підвищення кваліфікації керівних кадрів ЗЗСО дозволяє дійти висновку, що особливістю сучасної післядипломної освіти є використання діалогічних форм навчання. Викладач, методист має створити навчальну ситуацію, у процесі якої виникає діалог або полілог як взаємодія двох чи більше осіб. Саме таким чином відбувається процес взаємного

спілкування, обміну досвідом, корекції сформованих компетентностей та набуття нових, розвиток професійних та особистісних якостей.

Керівні кадри ЗЗСО, викладачів та методистів об'єднують активність, взаємна спрямованість на розв'язання проблемних питань, взаємовплив та готовність сприймати інші точки зору, рівність психологічних позицій. Ефективність такого діалогу зростає у разі створення психологічно сприятливої атмосфери відвертості, толерантності, доброзичливості. Основні функції діалогу полягають у не лише у передаванні інформації, соціального й професійного досвіду, формуванні взаєморозуміння та розвитку співробітництва як результату комунікації; а також у забезпеченні рефлексії, саморегуляції та саморозвитку особистості на основі внутрішнього діалогу. Організація освітньої взаємодії з керівними кадрами ЗЗСО на діалогічних засадах має будуватися на врахуванні їхнього управлінського досвіду, актуальних запитів, індивідуальних потреб та забезпечувати подальший професійний та особистісний розвиток, самостійність у визначенні індивідуальних траєкторій розвитку управлінців. Кожен з учасників діалогу не лише реалізує свою індивідуальну, особистісну позицію, він може за необхідності вносити в неї корективи, ураховувати думки інших.

Позицією сучасних управлінців для розвитку самоусвідомлення, проектування власних перспектив і саморозвитку має стати фідбек: зворотній зв'язок, відгук, критичний коментар. Усвідомлення значення фідбеку як інструменту керівництва й використання його у практичній діяльності дозволяє здійснювати своєчасну корекцію діяльності, відтак підвищувати її ефективність. Особливо стимулюючими для розвитку можуть виявитися думки людей, з якими спілкуватися досить складно, позиції яких не співпадають з нашими. Чути їх та аналізувати, уміти бачити новизну й сприймати проблемні питання різнобічно важливо для власного розвитку.

Отже, процеси децентралізації та реформування освітньої галузі потребують переосмислення ролі закладів післядипломної освіти педагогічних працівників та методичних служб, адресне наближення методичних послуг до керівних кадрів ЗЗСО, зміну традиційних ієрархічних вертикальних зв'язків на горизонтальні, інформаційні, коопераційні на засадах партнерства й співпраці, що мають на меті навчання керівних кадрів ЗЗСО упродовж життя задля особистісного розвитку й професійного зростання.

2. Тісно пов'язаною з першою є друга умова: інтеграція та взаємозв'язок формальної, неформальної, інформальної освіти, зокрема й шляхом співпраці із закладами вищої освіти, громадськими організаціями, участі у проектній та грантовій діяльності тощо.

Насамперед зупинимося на питанні формальної освіти. Ми погоджуємося з думкою, що керівні кадри ЗЗСО повинні мати відповідну управлінську освіту, наприклад «Публічне управління та адміністрування», «Менеджмент освітньої діяльності» тощо. Наприклад, у КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти» здійснюється підготовка фахівців другого (магістерського) рівня освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Студенти вивчають дисципліну «Основи публічного мовлення», що має на меті розвиток монологічного й діалогічного, підготовленого та ситуативного, імпровізованого мовлення, формування навичок створення й виголошення публічних промов різних видів та жанрів, вдосконалення вміння моделювати аудиторію, встановлювати та підтримувати двосторонній зв'язок у спілкуванні, опанування форм ефективної переконуючої комунікації за нестандартних ситуацій життєвого й професійного спілкування.

Разом із тим зазначимо, що в контексті освіти впродовж життя особливого значення набуває наступність формальної освіти та подальшого

постійного підвищення кваліфікації. Однією з визначальних умов останньої нарешті став вільний вибір форм навчання. Саме це дозволило доповнити процес підвищення кваліфікації можливостями неформальної та інформальної освіти та взаємоузгодити їх. І якщо курсова підготовка в тому вигляді, як це було донедавна, – процес короткотривалий, чітко регламентований у часі, що не могло часом забезпечити стабільної динаміки розвитку компетентності, то поєднання формальної, неформальної, інформальної освіти сприяє тому, що якісні зміни в розвитку стають більш відчутними. Саме в такому поєднанні відбувається практичне втілення, а відтак ґрунтовне осмислення й усвідомлення нових ідей.

Постійний моніторинг потреб, запитів, відгуків керівних кадрів закладів освіти дозволяє оперативно й гнучко реагувати на виклики сьогодення, оновлювати зміст програм і навчального матеріалу з урахуванням актуальних запитів. Організацію такої роботи нині ставлять собі на меті заклади післядипломної та вищої освіти, громадські організації, об'єднання, фонди тощо. Чітко прослідковується тенденція збільшення пропозицій щодо надання послуг неформальної освіти й підвищення кваліфікації, що сприяє формуванню конструктивної конкуренції, розширює коло професійного, й управлінського зокрема, спілкування. Водночас це розширює можливості керівних кадрів ЗЗСО щодо розвитку професійної компетентності в системі неформальної та інформальної освіти.

На наше переконання, підґрунтям результативної участі керівних кадрів ЗЗСО в неформальній освіті, важливою умовою вдосконалення рівня управлінської компетентності, зокрема й умінь публічної мовленнєвої комунікації, є готовність до самоосвітньої діяльності. Самоосвіта сприяє розвитку в людини здатності до самореалізації творчого потенціалу, спрямованості на саморозвиток протягом усього життя. Самоосвіта керівних кадрів – найважливіше завдання, робота над яким дозволяє впровадити в дію весь свій творчий потенціал, максимально повно

використовувати свої можливості і здібності [3]. І підкреслимо, що нині для здійснення самоосвітньої діяльності пропонуються численні можливості.

3. Використання сучасних форм роботи та створення інноваційних структур, діяльність яких орієнтована на роботу з молодими (новопризначеними) керівними кадрами та організацію наставництва.

Нормативно-правове забезпечення підвищення кваліфікації керівних кадрів ЗЗСО передбачає врахування стажу їхньої роботи на управлінських посадах при формуванні навчальних програм підвищення кваліфікації.

У Законі України «Про загальну середню освіту» унормовано підвищення кваліфікації новопризначених керівних кадрів: «керівник закладу загальної середньої освіти, крім приватного закладу загальної середньої освіти, зобов'язаний протягом першого року після призначення на посаду пройти курс підвищення кваліфікації з управлінської діяльності обсягом не менше 90 навчальних годин» [19]. У Постанові Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 800, що визначає Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, також приділено увагу підвищенню кваліфікації новопризначених керівних кадрів: «Керівник, заступники керівника закладу дошкільної, позашкільної, загальної середньої, професійної (професійно-технічної) освіти, які вперше призначені на відповідну посаду, проходять підвищення кваліфікації відповідно до займаної посади протягом двох перших років роботи» [11, с. 6].

І це, безсумнівно, важливо. Наприклад, у контексті нашої публікації: розвиток умінь публічної мовленнєвої комунікації керівних кадрів ЗЗСО є тривалим процесом. Вдосконалення зазначеного феномену є ефективним, якщо відбувається у спеціально організованих структурних складових навчальної та методичної роботи. Ефективності цей процес набуває за умови послідовності та логічності використання різноманітних форм роботи, цілеспрямованого взаємозв'язку різних видів діяльності. Поряд із

традиційними формами проведення методичних заходів, таких як семінари та інструктивно-методичні наради, упроваджуються нові форми, що передбачають використання активних методів навчання дорослих: психолого-педагогічні тренінги, семінари-практикуми, відкриті захисти творчих проєктів, майстер-класи, фестивалі методичної майстерності тощо.

Прикладом інноваційної структури в системі роботи з керівними кадрами ЗЗСО є Школа молодого заступника директора, що стала предметом окремого розгляду [5]. Особливого значення набуває моніторинг рівня розвитку професійної управлінської компетентності молодих та новопризначених заступників директорів ЗЗСО, що дозволяє вивчати їхні потреби та запити, проводити діагностику, прогнозувати й здійснювати управлінський та методичний вплив, визначати результативність проведеної діяльності, аналізувати й удосконалювати структуру, зміст і форми методичної роботи; використовувати ефективні методики навчання.

4. Створення сучасного інформаційно-освітнього середовища засобами інформаційно-комунікаційних технологій.

Вивчення та аналіз сучасних наукових досліджень та практичної діяльності ЗЗСО доводить, що впровадження ІКТ в управлінський та освітній процес – нагальна потреба сьогодення. Сучасна освіта, ураховуючи особливості розвитку інформаційного суспільства, стрімко опановує інформаційні технології. Відтак опрацювання різних видів інформації за допомогою комп'ютера та інших засобів ІКТ, робота з комп'ютерним програмним забезпеченням, створення й діяльність локальних мереж стали для керівних кадрів ЗЗСО професійною необхідністю. З одного боку, освітні платформи дистанційного навчання є нині потужним ресурсом безперервного професійного розвитку керівних кадрів закладів освіти. З другого – безпосередня участь керівних кадрів ЗЗСО у створенні інформаційно-освітнього середовища засобами ІКТ, постійне оновлення змісту й форм роботи, урізноманітнення й підвищення функціональності

освітнього середовища забезпечує умови для вдосконалення управлінського процесу в закладі освіти.

Серед переваг ІКТ, що стосуються саме публічної комунікації в управлінській діяльності, відзначимо обмін інформацією (зворотній зв'язок, віртуальна приймальня), можливість зв'язку в реальному часі; створення умов для взаємодії сім'ї, школи та громадськості через єдиний інформаційний простір закладів освіти. Підвищенню відкритості такої взаємодії сприяють насамперед сайти ЗЗСО.

Вдосконалення письмової форми публічного мовлення та усного мовлення з використанням Інтернет-ресурсів (як-то відеозвернення, відеоконференції тощо), що має на меті спілкування з педагогічним та учнівськими колективами, батьківською громадськістю, набуває все більшого значення. Особливо гостро це питання постало останнім часом у зв'язку з організацією освітнього процесу із використанням технологій дистанційного навчання в умовах карантину. Якість публічної управлінської комунікації чинить безпосередній вплив на стабілізацію ситуації, відповідно нерозуміння керівними кадрами своєї підвищеної мовленнєвої відповідальності у кризовій ситуації може здійснити деструктивний вплив на формування суспільної думки, призвести до зростання психологічної напруги й небажаних наслідків.

Підводячи підсумки, підкреслимо, що публічна мовленнєва комунікація – це не одностороння передача інформації, а ситуація спілкування, успіх якого досягається в результаті взаємодії промовця зі слухачами. Окрім ретельної підготовки до кожного виступу, необхідною є систематична цілеспрямована робота над розвитком умінь публічної комунікації, адже ефективне, переконливе слово керівних кадрів ЗЗСО – це підґрунтя для формування ставлення до них учнів, батьків, громадськості й засіб формування суспільної свідомості. Подолання викликів сучасності стає можливим за умови постійного підвищення кваліфікації, забезпечення

спільної діяльності закладів післядипломної освіти, методичних установ та ЗЗСО; організації послідовних, цілісних етапів розвитку управлінської компетентності керівних кадрів ЗЗСО; проведення систематичних, взаємоузгоджених різноманітних методичних заходів. Дотримання вищезазначених умов, використання сучасних різноманітних форм і методів роботи, безумовно, сприятиме зростанню рівня умінь публічної комунікації керівних кадрів ЗЗСО, що дозволить їм бути не лише офіційними лідерами, що обумовлено їхнім статусом, а реальними лідерами, які впливають на формування думки очолюваних ними колективів і громадськості, здатні керувати перебігом прийняття демократичних рішень й втіленням у життя позитивних, соціально значущих змін.

З огляду на сказане, перспективними напрямками роботи вважаємо використання спеціалізованих навчальних курсів щодо розвитку навичок публічного мовлення та інтенсивне застосування дистанційної форми навчання, поповнення україномовного риторичного контенту, що створить умови для самоосвітньої діяльності керівних кадрів ЗЗСО щодо підвищення своєї кваліфікації.

Література

1. Василенко Н.В. Розвиток професійної соціокомунікативної компетентності керівників профільних загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти // Науково-методичні основи професійного розвитку керівних і педагогічних кадрів в умовах випереджувальної післядипломної освіти: збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції 30-31 березня 2017 року / РОІППО; упоряд.: Антонюк Л.В., Волосюк А.А.; заг. ред. Черній А.Л. Рівне: РОІППО, 2017. 241 с.
2. Васильєва Л. А. Особливості та роль публічних комунікацій в сучасному соціумі. URL:

- http://www.dut.edu.ua/uploads/l_234_46238678.pdf (дата звернення: 10.12.2019). Назва з екрана.
3. Вербицький В. В. Щорічна доповідь про комунікативну компетентність керівника закладу освіти як пріоритетну компетентність в управлінні (рекомендації управлінцям). К., 2017. 34 с.
 4. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників // Постанова Кабміну України від 21.08.2019 № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF> (дата звернення: 25.09.2019). Назва з екрана.
 5. Дрозд Т. М., Дрозд О.В. Інноваційні форми роботи як фактор розвитку управлінської компетентності керівних кадрів закладів освіти // Актуальні проблеми підготовки керівників нової формації в умовах відкритого суспільства // Науковий вісник КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти» [За науковою редакцією Василенко Н.В.] // Збірник матеріалів IV Регіональної науково-практичної конференції. Вінниця, 2019. Випуск №1 (24). 516 с.
 6. Закон України «Про освіту». URL: http://www.osvita.org.ua/pravo/law_00/ (дата звернення: 22.02.2019). Назва з екрана.
 7. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: <file:///E:/d493562.htm/> (дата звернення: 30.04.2020). Назва з екрана.
 8. Костіна Ю.Р. Розвиток професійної компетентності керівника закладу освіти // Управління школою. 2018. №25-27. С. 89-91.
 9. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.] / Л. А. Мартинець. Вінниця, 2018. 196 с.
 10. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 01.08.2019). Назва з екрана.

11. Про затвердження кваліфікаційних характеристик професій (посад) педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів // Наказ МОН України від 01 червня 2013 року № 665. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0665729-13> (дата звернення: 10.08.2019). Назва з екрана.
12. Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників // Наказ МОН України від 06.10.2010 №930. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1255-10> (дата звернення: 10.08.2019). Назва з екрана.
13. Про затвердження Типової освітньої програми організації і проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів закладів загальної середньої освіти відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа» // Наказ МОН України від 13.12.2018 №1392. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-osvitnoyi-programi-organizaciyi-i-provedennya-pidvishennya-kvalifikaciyi-kerivnih-kadriv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-vidpovidno-do-vimog-konceptsiyi-nova-ukrayinska-shkola> (дата звернення: 22.10.2019). Назва з екрана.
14. Рамкова програма оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53> (дата звернення: 22.10.2019). Назва з екрана.
15. Василенко Н.В. Розвиток професійної соціокомунікативної компетентності керівників профільних загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної освіти // Науково-методичні основи професійного розвитку керівних і педагогічних кадрів в умовах випереджувальної післядипломної освіти: збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції 30-31 березня 2017 року / РОІППО; упоряд.: Антонюк Л.В., Волосюк А.А.; заг. ред. Черній А.Л. Рівне: РОІППО, 2017. 241 с.

16. Васильєва Л. А. Особливості та роль публічних комунікацій в сучасному соціумі. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_234_46238678.pdf (дата звернення: 10.12.2019). Назва з екрана.
17. Вербицький В. В. Щорічна доповідь про комунікативну компетентність керівника закладу освіти як пріоритетну компетентність в управлінні (рекомендації управлінцям). К., 2017. 34 с.
18. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників // Постанова Кабміну України від 21.08.2019 № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF> (дата звернення: 25.09.2019). Назва з екрана.
19. Дрозд Т. М., Дрозд О.В. Інноваційні форми роботи як фактор розвитку управлінської компетентності керівних кадрів закладів освіти. // Актуальні проблеми підготовки керівників нової формації в умовах відкритого суспільства // Науковий вісник КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти» [За науковою редакцією Василенко Н.В.] // Збірник матеріалів IV Регіональної науково-практичної конференції. Вінниця, 2019. Випуск №1 (24). 516 с.
20. Закон України «Про освіту». URL: http://www.osvita.org.ua/pravo/law_00/ (дата звернення: 22.02.2019). Назва з екрана.
21. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: <file:///E:/d493562.htm/> (дата звернення: 30.04.2020). Назва з екрана.
22. Костіна Ю.Р. Розвиток професійної компетентності керівника закладу освіти // Управління школою. 2018. №25-27. С. 89-91.
23. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.] / Л. А. Мартинець. Вінниця, 2018. 196 с.
24. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи. URL:

<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 01.08.2019). Назва з екрана.

25. Про затвердження кваліфікаційних характеристик професій (посад) педагогічних та науково-педагогічних працівників навчальних закладів // Наказ МОН України від 01 червня 2013 року № 665. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0665729-13> (дата звернення: 10.08.2019). Назва з екрана.
26. Про затвердження Типового положення про атестацію педагогічних працівників // Наказ МОН України від 06.10.2010 №930. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1255-10> (дата звернення: 10.08.2019). Назва з екрана.
27. Про затвердження Типової освітньої програми організації і проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів закладів загальної середньої освіти відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа» // Наказ МОН України від 13.12.2018 №1392. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-osvitnoyi-programi-organizaciyi-i-provedennya-pidvishennya-kvalifikaciyi-kerivnih-kadriv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-vidpovidno-do-vimog-koncepciyi-nova-ukrayinska-shkola> (дата звернення: 22.10.2019). Назва з екрана.
28. Рамкова програма оновлених ключових компетентностей для навчання протягом життя. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53> (дата звернення: 22.10.2019). Назва з екрана.

References

1. Vasilenko N.V. Rozvitok profesijnoyi sociokomunikativnoyi kompetentnosti kerivnikov profilnih zagalnoosvitnih navchalnih zakladiv u sistemi pislyadiplomnoyi osviti // Naukovo-metodichni osnovi profesijnogo rozvitku kerivnih i pedagogichnih kadriv v umovah viperedzhuvalnoyi pislyadiplomnoyi osviti: zbirnik naukovih prac za materialami

- Vseukrayinskoyi naukovo-praktichnoyi konferenciyi 30-31 bereznaya 2017 roku / ROIPPO; uporyad.: Antonyuk L.V., Volosyuk A.A.; zag. red. Chernij A.L. Rivne: ROIPPO, 2017. 241 s.
2. Vasilyeva L. A. Osoblivosti ta rol publichnikh komunikacij v suchasnomu sociumi. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_234_46238678.pdf (data zvernennya: 10.12.2019). Nazva z ekrana.
 3. Verbickij V. V. Shorichna dopovid pro komunikativnu kompetentnist kerivnika zakladu osviti yak prioritetnu kompetentnist v upravlinni (rekomentaciyi upravlinnyam). K., 2017. 34 s.
 4. Deyaki pitannya pidvishennya kvalifikaciyi pedagogichnih i naukovo-pedagogichnih pracivnikiv // Postanova Kabminu Ukrayini vid 21.08.2019 № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF> (data zvernennya: 25.09.2019). Nazva z ekrana.
 5. Drozd T. M., Drozd O.V. Innovacijni formi roboti yak faktor rozvitku upravlinskoyi kompetentnosti kerivnih kadriv zakladiv osviti // Aktualni problemi pidgotovki kerivnikiv novoyi formaciyi v umovah vidkritogo suspilstva // Naukovij visnik KVNZ «Vinnicka akademiya neperervnoyi osviti» [Za naukovoyu redakciyeyu Vasilenko N.V.] // Zbirnik materialiv IV Regionalnoyi naukovo-praktichnoyi konferenciyi. Vinnicya, 2019. Vipusk №1 (24). 516 s.
 6. Zakon Ukrayini «Pro osvitu». URL: http://www.osvita.org.ua/pravo/law_00/ (data zvernennya: 22.02.2019). Nazva z ekrana.
 7. Zakon Ukrayini «Pro povnu zagalnu serednyu osvitu». URL: <file:///E:/d493562.htm/> (data zvernennya: 30.04.2020). Nazva z ekrana.
 8. Kostina Yu.R. Rozvitok profesijnoyi kompetentnosti kerivnika zakladu osviti // Upravlinnya shkolyu. 2018. №25-27. S. 89-91.
 9. Martinec L. A. Upravlinska diyalnist kerivnika navchalnogo zakladu : [navch. posibn.] / L. A. Martinec. Vinnicya, 2018. 196 s.

10. Nova ukrayinska shkola. Konceptualni zasadi reformuvannya serednoyi shkoli. URL:
<https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrayinska-shkola-compressed.pdf> (data zvernennya: 01.08.2019). Nazva z ekrana.
11. Pro zatverdzhennya kvalifikacijnih karakteristik profesij (posad) pedagogichnih ta naukovo-pedagogichnih pracivnikiv navchalnih zakladiv // Nakaz MON Ukrajini vid 01 chervnya 2013 roku № 665. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0665729-13> (data zvernennya: 10.08.2019). Nazva z ekrana.
12. Pro zatverdzhennya Tipovogo polozhennya pro atestaciju pedagogichnih pracivnikiv // Nakaz MON Ukrajini vid 06.10.2010 №930. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1255-10> (data zvernennya: 10.08.2019). Nazva z ekrana.
13. Pro zatverdzhennya Tipovoyi osvithnoyi programi organizaciji i provedennya pidvishennya kvalifikaciji kerivnih kadriv zakladiv zagalnoyi serednoyi osviti vidpovidno do vimog Konceptiyi «Nova ukrayinska shkola» // Nakaz MON Ukrajini vid 13.12.2018 №1392. URL:
<https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-osvithnoyi-programi-organizaciji-i-provedennya-pidvishennya-kvalifikaciji-kerivnih-kadriv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-vidpovidno-do-vimog-konceptiyi-nova-ukrayinska-shkola> (data zvernennya: 22.10.2019). Nazva z ekrana.
14. Ramkova programa onovlenih klyuchovih kompetentnostej dlya navchannya protyagom zhittya. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53> (data zvernennya: 22.10.2019). Nazva z ekrana.
15. Vasilenko N.V. Rozvitok profesijnoyi sociokomunikativnoyi kompetentnosti kerivnikiv profilnih zagalnoosvitnih navchalnih zakladiv u sistemi pislyadiplomnoyi osviti // Naukovo-metodichni osnovi profesijnogo rozvitku kerivnih i pedagogichnih kadriv v umovah viperedzhuvalnoyi pislyadiplomnoyi osviti: zbirnik naukovih prac za materialami

- Vseukrayinskoyi naukovo-praktichnoyi konferenciyi 30-31 bereznaya 2017 roku / ROIPPO; uporyad.: Antonyuk L.V., Volosyuk A.A.; zag. red. Chernij A.L. Rivne: ROIPPO, 2017. 241 s.
16. Vasilyeva L. A. Osoblivosti ta rol publichnikh komunikacij v suchasnomu sociumi. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_234_46238678.pdf (data zvernennya: 10.12.2019). Nazva z ekrana.
17. Verbickij V. V. Shorichna dopovid pro komunikativnu kompetentnist kerivnika zakladu osviti yak prioritetnu kompetentnist v upravlinni (rekomentaciyi upravlinnyam). K., 2017. 34 s.
18. Deyaki pitannya pidvishennya kvalifikaciyi pedagogichnikh i naukovopedagogichnikh pracivnikov // Postanova Kabminu Ukrayini vid 21.08.2019 № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF> (data zvernennya: 25.09.2019). Nazva z ekrana.
19. Drozd T. M., Drozd O.V. Innovacijni formi roboti yak faktor rozvitku upravlinskoyi kompetentnosti kerivnih kadriv zakladiv osviti. // Aktualni problemi pidgotovki kerivnikov novoyi formaciyi v umovah vidkritogo suspilstva // Naukovij visnik KVNZ «Vinnicka akademiya neperervnoyi osviti» [Za naukovoyu redakciyeyu Vasilenko N.V.] // Zbirnik materialiv IV Regionalnoyi naukovo-praktichnoyi konferenciyi. Vinnicya, 2019. Vipusk №1 (24). 516 s.
20. Zakon Ukrayini «Pro osvitu». URL: http://www.osvita.org.ua/pravo/law_00/ (data zvernennya: 22.02.2019). Nazva z ekrana.
21. Zakon Ukrayini «Pro povnu zagalnu serednyu osvitu». URL: <file:///E:/d493562.htm/> (data zvernennya: 30.04.2020). Nazva z ekrana.
22. Kostina Yu.R. Rozvitok profesijnoyi kompetentnosti kerivnika zakladu osviti // Upravlinnya shkolyu. 2018. №25-27. S. 89-91.
23. Martinec L. A. Upravlinska diyalnist kerivnika navchalnogo zakladu : [navch. posibn.] / L. A. Martinec. Vinnicya, 2018. 196 s.

24. Nova ukrayinska shkola. Konceptualni zasadi reformuvannya serednoyi shkoli. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrayinska-shkola-compressed.pdf> (data zvernennya: 01.08.2019). Nazva z ekrana.
25. Pro zatverdzhennya kvalifikacijnih karakteristik profesij (posad) pedagogichnih ta naukovo-pedagogichnih pracivnikiv navchalnih zakladiv // Nakaz MON Ukrajini vid 01 chervnya 2013 roku № 665. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0665729-13> (data zvernennya: 10.08.2019). Nazva z ekrana.
26. Pro zatverdzhennya Tipovogo polozhennya pro atestaciju pedagogichnih pracivnikiv // Nakaz MON Ukrajini vid 06.10.2010 №930. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1255-10> (data zvernennya: 10.08.2019). Nazva z ekrana.
27. Pro zatverdzhennya Tipovoyi osvithoyi programi organizaciji i provedennya pidvishennya kvalifikaciji kerivnih kadriv zakladiv zagalnoyi serednoyi osviti vidpovidno do vimog Konceptiyi «Nova ukrayinska shkola» // Nakaz MON Ukrajini vid 13.12.2018 №1392. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-osvithoyi-programi-organizaciji-i-provedennya-pidvishennya-kvalifikaciji-kerivnih-kadriv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti-vidpovidno-do-vimog-konceptiyi-nova-ukrayinska-shkola> (data zvernennya: 22.10.2019). Nazva z ekrana.
28. Ramkova programa onovlenih klyuchovih kompetentnostej dlya navchannya protyagom zhittya. URL: <http://dlse.multycourse.com.ua/ua/page/15/53> (data zvernennya: 22.10.2019). Nazva z ekrana.