

УДК 37.005.95

Олена Пищик
ORCID iD 0000-0001-9193-6645

стажист-дослідник
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»
НАПН України м. Київ, Україна

старший майстер, викладач спеціаліст
вищої категорії, викладач-методист
Державного професійно-технічного навчального закладу
«Чернігівський центр професійно-технічної освіти»,
вул. Козацька, 7-а, 14037 м. Чернігів, Україна
pishik_elena@ukr.net

СУЧАСНІ ПОГЛЯДИ НА СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНИМ КОЛЕКТИВОМ В ПРОФЕСІЙНО- ТЕХНІЧНОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

Стаття присвячена проблемі формування ефективної системи управління педагогічним колективом в професійно-технічному навчальному закладі. Розглядаються процеси гуманізації та демократизації суспільства що вимагають розвитку управлінської майстерності та творчості керівника в системі управління професійно-технічним навчальним закладом

Ключові слова: керівник; колектив; комунікативна культура; освіта; педагогічна діяльність; педагогічний колектив; професійно-технічний навчальний заклад; управління.

© Пищик Олена, 2017

Вступ. Суспільні процеси, що відбуваються в державі, викликають гостру потребу у професійно підготовлених фахівцях, які здатні ефективно здійснювати управлінську діяльність в сучасних умовах. В умовах реформування освіти в Україні актуалізується проблема керівництва професійно-технічним навчальним закладом (далі – ПТНЗ), особливо в коли було здійснено переведення даних закладів на систему фінансування до місцевого бюджету. Керівництво діяльністю державного професійно-технічного навчального закладу здійснює директор, якого призначає

центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти, міністерства та інші центральні органи виконавчої влади, яким підпорядковані професійно-технічні навчальні заклади (Закон України, 1998).

За глосарієм, *керівник* – це особа, що керує ким-небудь, чим-небудь, спрямовує чию-небудь діяльність, стоїть на чолі чого-небудь, начальник – це посадова особа, що керує або завідує чим-небудь. Керівник, що керує певним колом у навчальному закладі безпосередньо спілкується з педагогічним колективом (Десятов Т. М., 2009).

Колектив – організована форма об'єднання людей на основі цілеспрямованої діяльності. Колектив, який працює у навчальному закладі виконує певну діяльність. *Педагогічна діяльність* – особливий вид соціокультурної діяльності, спрямованої на передачу накопичених людством культури і досвіду від старших поколінь молодшим, створення умов для їхнього всебічного гармонічного розвитку і підготовку до виконання певних соціальних ролей у суспільстві. *Педагогічний колектив* виділяється серед інших особливою професійною приналежністю до навчально-виховного процесу у навчальному закладі (Мойсеюк Н. Є., 2001).

При цьому слід зазначити, що педагог не завжди має педагогічну освіту, але в повній мірі є членом педагогічного колективу, особливо якщо мова йде про професійно-технічний навчальний заклад (Волкова Н. П., 2006).

Характерними ознаками педагогічного колективу є суспільно значуща навчально-виховна мета процесу освіти, щоденна спільна діяльність, спрямована на її досягнення, наявність органів самоврядування, встановлення певних психологічних стосунків між його членами.

Професійно-технічний навчальний заклад – це відкрита соціально-педагогічна система, що взаємодіє з багатьма соціальними інститутами. Проблема його зовнішнього представництва існувала завжди, але в сучасних соціокультурних умовах вона проявляється більш чітко. У зв'язку з цим зазначимо, що метою ПТНЗ в найбільш широкому плані є розвиток учня за допомогою виховання і навчання.

В педагогічній практиці нині склалася особлива проблемна ситуація. Її джерелом є суперечність, яка може бути схарактеризована як відсутність єдності цілей виховання, які визначає суспільство, та цілей навчально-виховного процесу

окремих ПТНЗ. Цей процес можна розглядати як засіб досягнення інституціональних цілей навчального закладу, але він у наш час не забезпечує повною мірою їх реалізації.

Є кілька причин такого стану. Це і відсутність на сучасному етапі розвитку суспільства матеріальних, фінансових можливостей для реалізації визначених цілей у повному обсязі, і недостатня теоретична розробленість проблеми цілепокладання і ціле здійснення в педагогічній діяльності.

Крім того, істотним моментом є те, що докорінні зрушення в економічному, політичному, культурному житті суспільства привели до відповідної трансформації системи цінностей, мотивів діяльності, ідеалів людей. ПТНЗ опинилися перед вибором – або перебудувати всю свою діяльність відповідно до тенденцій розвитку суспільства, або продовжувати функціонувати в рамках давно сформованої парадигми навчально-виховного процесу. Зрозуміло, що другий шлях веде до самоізоляції, до перетворення ПТНЗ на замкнуту систему, до втрати ними своєї ролі в житті та перетворенні суспільства.

Для того або іншого конкретного навчального закладу причини такої суперечності є об'єктивними, а засоби подолання цієї суперечності – суб'єктивними. Тому що професійно-технічний навчальний заклад не може зупинити свою роботу і зачекати, поки на державному і науковому рівнях будуть створені умови для подолання наявної суперечності.

Основним засобом, що дає змогу подолати цю суперечність, забезпечити єдність цілей навчального закладу, висунутих суспільством, і цілей навчально-виховного процесу є ефективне управління.

Основна мета статті полягає у теоретичному аналізі сучасних поглядів на систему управління педагогічним колективом в професійно-технічному навчальному закладі.

Управління педагогічним колективом в професійно-технічному навчальному закладі. Науково-теоретичні та організаційно-педагогічні основи управління в системі професійно-технічної освіти детально висвітлені в працях Д. Айстраханова, С. Артюха, С. Батищева, А. Дьоміна, Г. Єльнікової, В. Олійника,

В. Свистун, Л. Сергеевої, О. Щербак, М. Ярмаченка тощо. Соціальна потреба підготовки кваліфікованих робітників для сучасного виробництва висуває комплекс кваліфікаційних вимог до педагогічних працівників училища, які мають забезпечити таку підготовку, отже, задовольнити зазначену соціальну потребу.

Управління спрямоване на зменшення ступеня випадковості та підвищення ступеня детермінованості функціонування педагогічної системи. Цільова спеціалізація управління ПТНЗ зумовлює його внутрішню структуру. Вона може виступати як результат об'єднання елементів і підсистем за їх специфічними локальними цілями або за змістом робіт, поділом сфери прийнятих рішень та контролю. Таким чином, після визначення головної мети управління необхідно виділити і його локальні цілі, зміст управлінської діяльності. Це можна зробити на основі врахування особливостей ПТНЗ як педагогічної системи, а також специфіки його взаємодії із соціальним середовищем.

Найбільш істотною особливістю ПТНЗ є характер його цілей, пов'язаних із розвитком особистості учня за допомогою навчання і виховання. Такі цілі можуть бути реалізовані лише тоді, коли для цього є матеріальна база, педагоги, організований навчально-виховний процес, створені відповідні умови.

З'ясувати ще одну особливість навчального закладу дає можливість його порівняння з промисловим підприємством. Результатом діяльності промислового підприємства є той або інший технічний об'єкт – верстат, автомашина тощо. Цей результат є підсумком результатів праці окремих працівників. Результат роботи навчального закладу не можна отримати шляхом простого підсумовування результатів діяльності окремих педагогів. На особистість учня визначальний вплив справляють ті характеристики ПТНЗ, які виникають у нього як у специфічного системного об'єкта. Це – психологічний клімат, суспільна думка, традиції, системність роботи.

Виробнича спрямованість навчання та діяльності ПТНЗ зумовлює певні особливості управління. Важливим завданням керівників є створення та підтримання в належному стані матеріально-технічної бази для виробничої практики учнів, яка має відповідати сучасним вимогам. Організація виробничої

практики створює можливості для поповнення позабюджетних коштів. Реалізація цієї можливості залежить від наявності суспільної потреби в певних товарах та послугах, їхніх якості та ціни. У такій ситуації ПТНЗ перетворюється на суб'єкт ринкових відносин, а перед керівником постає комплекс проблем: проведення маркетингових досліджень, закупівля сировини, організація виробництва та реалізації продукції тощо.

Наведені факти свідчать про те, що сучасні керівники ПТНЗ повинні мати необхідні для бізнесу знання та вміння. Навчальні заклади не є прибутковими організаціями, але ефективна реалізація виробничого потенціалу дає змогу поновлювати матеріальну базу навчального процесу, забезпечувати відповідність випускників ПТНЗ сучасним вимогам.

Для цих типів навчальних закладів нині актуальною є проблема формування свого іміджу та організація рекламної діяльності. Імідж навчального закладу – багатофакторне явище, яке утворюють імідж його випускників, імідж викладачів, імідж керівників, вигляд та стан споруд.

Професійно-педагогічна діяльність керівника навчального закладу є однією із суперечливих. Її діалектика будується на протидії консерватизму й новаторства, тенденції до збереження традицій і постійному оновленні. У ХХІ столітті інформаційних технологій час вимагає зміни самих функцій керівника ПТНЗ. Тому на передній план виходить творча організаційна діяльність директора навчального закладу. Практичний аспект такої діяльності припускає високий рівень професіоналізму керівника, важливим компонентом якого є його здатність до компетентного спілкування.

Сутністю управлінської діяльності зі створення педагогічних умов для роботи навчального закладу є модифікація, перенесення положень педагогіки, психології, передового досвіду в практику роботи навчального закладу. Якщо в керуванні підприємством пряма інформація від керуючої до керованої підсистеми частіше є командною, то в керуванні навчальним закладом головним компонентом прямої інформації є психолого-педагогічна інформація. Цю інформацію не можна перетворювати на командну, тому що це суперечить творчому характеру

педагогічної діяльності. Саме характер психолого-педагогічної інформації визначає специфіку управління професійно-технічним навчальним закладом.

Ефективність роботи навчального закладу значною мірою залежить від того, наскільки управлінню вдасться забезпечити відповідність внутрішньої прямої інформації (від керуючої до керованої підсистеми) зовнішній інформації, що відображає сучасний рівень розвитку педагогічної теорії та практики. Визначення найбільш ефективних шляхів і умов втілення ідей педагогічної теорії в практику навчально-виховного процесу становить одну з фундаментальних проблем управління навчальним закладом. Ігнорування цієї особливості, а також не розробленість питань про цілі управління призвели до того, що в вивченні ПТНЗ головна увага тривалий час приділялася питанням мікротехнології – формам планування, формам і видам контролю, складанню циклограм тощо.

У практичному плані це вело до того, що управлінська підсистема в навчальному закладі функціонувала, але за сутністю ця діяльність була тільки частково управлінською, тому що не мала чітко поставлених цілей і глибоко не спиралася на психолого-педагогічну теорію. Таке управління було переважно формальним.

Розгляд сутності управління навчальним закладом через створення умов припускає визначення механізму здійснення цього процесу. Зроблені вище висновки про недоцільність обмеження тлумачення сутності управління через категорії впливу на керовану підсистему і взаємодії керівників і учасників педагогічного процесу не заперечують наявності в управлінні і впливів, і взаємодії елементів. Але ці явища не охоплюють всієї сутності наявних у процесі управління зв'язків між елементами.

Для того щоб з'ясувати всі аспекти, необхідна категорія, що охоплює всю різноманітність управлінських зв'язків. Як таку категорію можна розглядати управлінські стосунки. Під управлінськими стосунками ми розуміємо сукупність взаємозв'язків між керуючою підсистемою і численними духовними і матеріальними елементами керованої підсистеми і зовнішнього середовища, які спрямовуються на

підтримання стабільного функціонування і розвиток навчально-виховного процесу відповідно до мети навчального закладу.

У цьому визначенні звернемо увагу на дві особливості. По-перше, поняття «управлінські стосунки» набагато ширше за поняття «міжособові стосунки». По-друге, управлінські стосунки припускають установавання взаємозв'язків елементів не тільки всередині навчального закладу як системи, а й взаємозв'язків цієї системи з навколишнім середовищем.

Характерною рисою *управлінських стосунків* є те, що вони інтегрують усі типи стосунків, які виникають у процесі управління, – економічні, педагогічні, правові, психологічні тощо. Ті або інші сторони управлінських стосунків виходять на перший план залежно від управлінської ситуації і завдань управління.

Управління навчальним закладом є різновидом соціального управління, яке, функціонуючи як влада, має або вигляд примусу, або переконання, або визнання авторитету, або поєднання і першого, і другого, і третього. Але водночас для управління ПТНЗ використання владних важелів не має всеосяжного значення. Це пов'язано зі специфікою педагогічної діяльності, яка, як уже зазначалося, за своєю природою є творчою. Тому в керуванні цією діяльністю на перший план виходять не диктат і владні повноваження, а навчання педагогів за допомогою різноманітних форм методичної роботи.

У зв'язку з цим до управління навчальним закладом можна віднести слова В. Афанасьєва про те, що *управляти людьми* — це насамперед навчати їх того, що і як робити (Афанасьєв В. Г, 2007).

У сучасних дослідженнях, визначаючи зміст поняття «управління», В. Афанасьєв виходить з того, що це передовсім усвідомлена діяльність людини, яка має певну мету. І не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов'язаний із виробленням виконання, з організацією, спрямованою на втілення виконання в життя, з регулюванням системи до відповідної заданої мети, до підбиття підсумків діяльності, до систематичного отримання, переробки та використання інформації (Афанасьєв В. Г, 2007).

На сьогодні не викликає сумніву неефективність функціонального підходу, але зберігання старої структури й змісту діяльності керуючої підсистеми відіграє консервативну роль і зумовлює використання застарілих форм організації навчально-виховного процесу.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що *освітня установа* – це складна, цілісна соціальна система, яка містить у собі численні процеси (педагогічні, психологічні, економічні тощо), і тому управління навчальним закладом не може обмежуватися тільки деякими з них і відкидати інші.

У зв'язку з цим *управління ПТНЗ* необхідно визначити як діяльність керуючої підсистеми, спрямовану на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для результативного функціонування та розвитку навчально-виховного процесу і реалізації цілей навчального закладу.

Запропоноване трактування управління ПТНЗ є певною мірою альтернативним концепціям, що базуються на принципі впливу і взаємодії суб'єктів і об'єктів управління.

Ми погоджуємося з думкою, згідно якої саме на керівника навчального закладу покладається відповідальність за стан організації управлінської діяльності. З погляду О. Мельник, цільове управління покликане органічно поєднувати в собі відповідні організаційні цілі та такі ж особисті цілі персоналу, організацію управління на основі конкретної групової й індивідуальної оцінки діяльності працівників, за критеріями, що включають оцінку рівня забезпечення досягнення цілей організації. Аналізуючи *зміст концепції цільового управління*, дослідниця зазначає, що «керівник є центральною фігурою ефективного управління саме завдяки опануванню цільово-результуючою філософією управління організацією». (Мельник О. Ф., 2011).

Основним положенням про спрямованість управління педагогічним колективом ПТНЗ на забезпечення динамічного розвитку навчального закладу шляхом перетворення всіх його компонентів.

У процесі управління ПТНЗ здійснюється системний, цілеспрямований вплив суб'єкта (керівної ланки) на певний об'єкт (педагогічний колектив) з метою зміни його стану або поведінки і прогнозований на досягнення цілей організації. Здійснений аналіз науково-теоретичних джерел дозволяє стверджувати, що *система управління ПТНЗ* – це сукупність форм реалізації взаємодії і розвитку відносин у процесі управління, виражених насамперед у законах і принципах управління, а також у його меті, функціях, структурі, методах, процесі і механізмі. Ядром системи управління є люди – керівники, спеціалісти, допоміжний персонал і робітники. В свою чергу, про яку б сферу людської діяльності не йшлося, слід зазначити, що утвердження взаємин між людьми залежить від цілеспрямованої й відповідальної їхньої взаємодії, яка ґрунтується на розвинутій комунікативній культурі.

Дослідження показали, що до 75 % керівників ПТНЗ області мають труднощі у різних ситуаціях управлінської комунікації. Ця здатність у них розвинена недостатньо. У психології, як відомо, розрізняють здібності елементарні й складні, загальні й спеціальні, потенційні й актуальні, слабо виражені і ті, що яскраво проявлені. З цієї точки зору здібність до управлінської комунікації – складна сукупність ціннісно-сміслових установок, психологічних якостей, професійної культури (Григор'єва В. А., 2012).

Розвиток комунікативної культури педагогічного колективу в системі управління ПТНЗ слід розглядати як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє координувати всі структурні підрозділи та окремих членів колективу на досягнення поставлених цілей у рамках вибраної місії.

Завдання удосконалення управління ПТНЗ є невід'ємною ланкою модернізації професійно-технічної освіти, а комунікативна культура педагогічного колективу – надійним інструментом цього вдосконалення. Як відмічає Л. Сергєєва, саме керівник виконує важливу функцію управління персоналом, реалізація якої має безпосередній вплив на стан комунікативної культури в навчальному закладі (Сергєєва Л. М., 2013).

Таким чином, розглядаючи сучасну систему управління педагогічним колективом в професійно-технічному навчальному закладі через розвиток

комунікативної культури ми дослідили, що комунікативна культура педагогічного колективу у системі управління ПТНЗ – це багатоплановий процес дотримання безконфліктних контактів між учасниками навчально-виховного процесу, професійна компетентність яких засобами спільної педагогічної діяльності прогнозована на якість освітніх послуг.

Ми розглядаємо культурологічну складову управлінської діяльності як важливий чинник ефективності управління ПТНЗ в умовах децентралізації. Децентралізацію управління ми можемо розглядати лише у контексті ідеї демократизації суспільного життя. Демократизація та гуманізація освітніх процесів відкривають можливості для творчої співпраці, культурного діалогу. Одночасно ці процеси вимагають переорієнтації на культуру свободи. Бо без цього вона може перетворитися на хаос, безкультур'я.

Ідея духовної свободи є однією з найвищих цінностей комунікативної культури. Ідеал свободи властивий людям культурним, внутрішньо вільним. Але вільнолюбство має поєднуватись з відповідальністю як індивідуальною, так і груповою. При цьому, на тих, хто приймає остаточне рішення, лягає основна відповідальність. Як правило, в нашій системі управління це керівник. Шлях до освоєння комунікативної культури у процесі управління ПТНЗ – нелегкий, але без неї управлінська діяльність, як і будь-яка інша, приречена на нівелювання смислу.

Висновок. Отже, культура завжди пов'язана з освітньою і виховною функцією. Цілеспрямоване формування та розвиток комунікативної культури педагогічного колективу ПТНЗ, турбота керівників про підготовку та освіту своїх працівників, орієнтовану на інновації, що інтегрує інтереси педагогів і учнів, дозволить навчальному закладу успішно функціонувати в ринкових умовах сучасного суспільства.

Для усвідомлення ролі комунікативної культури педагогічного колективу у процесі управління навчальним закладом, слід визначити зміст, форми та методи комунікативної культури та їх вплив на процеси управління ПТНЗ.

Література

1. Алеевская Ю. И. Коммуникативная компетентность как предмет педагогического исследования [Текст]/ Алеевская Ю. И., Аширбагина Н. Л., Мещерякова Н. А. // Интеграция образования. – 2016. – Т. 20, - № 3. – С. 352–363. DOI: 10.15507/1991-9468.084.020.201603.352-363
2. Астаф'єва О. Н. Інформаційно–комунікативна компетентність особистості в умовах становлення інформаційного суспільства [Електронний ресурс] // О. Н. Астаф'єва, О. А. Захарова. – 2007. – Режим доступу: www.ural-yeltsin.ru/usefiles/media/Astafieva_Zaharova.doc.
3. Афанасьев В. Г. Людина в управлінні суспільством / В. Г. Афанасьев. – М: Вид-во книга, 2007. – 382 с.
4. Волкова Н.П. Професійно–педагогічна комунікація: навч. посібн. / Н. П. Волкова. – К. : ВЦ «Академія», 2006. – 256 с.
5. Григор'єва В. А. До скарбниці управлінського досвіду керівника ПТНЗ: наук.-метод. зб./ В.А. Григор'єва. – К.: **лабораторія управління ПТО ІПТО НАПН України**, 2012. – вип.3 – 65 с.
6. Глосарій основних термінів професійної освіти / упоряд. Т. М. Десятов / за заг. ред. Н. Г. Ничкало. – К.: Вид-во «АртЕк», 2009. – 192 с.
7. Закон України «Про професійно-технічну освіту» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, № 32, ст. 215 (остання редакція від 04.08.2015) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80>
8. Мельник О.Ф. Управлінський дискурс навчального процесу у вищому навчальному закладі / О.Ф.Мельник // Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. праць. – Полтава, 2011. – Вип. 8. – С. 234–248.
9. Мойсеюк Н.Є. Педагогіка. Навчальний посібник. 3–є видання, доповнене/ Н. Є. Мойсеюк. – Київ, 2001. – С.608.
10. Сергєєва Л.М. Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: теорія і методика: Монографія/ за наук. ред. В.В. Олійника. – К. – Херсон: Айлант, 2013. – 452с.

СОВРЕМЕННЫЕ ВЗГЛЯДЫ НА СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКИМ КОЛЛЕКТИВОМ В ПРОФЕССИОНАЛЬНО- ТЕХНИЧЕСКОМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ

Елена Пищик, стажер-исследователь, ГВУЗ «Университет менеджмента образования»НАПН
Украины г. Киев

старший мастер, преподаватель специалист, высшей категории, преподаватель-методист,
Государственного профессионально-технического учебного заведения «Черниговский центр
профессионально-технического образования», ул. Казацкая, 7-а, 14037 г. Чернигов, Украина
pishik_elena@ukr.net

Статья посвящена проблеме формирования эффективной системы управления педагогическим коллективом в профессионально-техническом учебном заведении. Рассматриваются процессы гуманизации и демократизации общества требуют развития управленческого мастерства и творчества руководителя в системе управления профессионально-техническим учебным заведением

Ключевые слова: коллектив; коммуникативная культура; образование; педагогическая деятельность; педагогический коллектив; профессионально-техническое учебное заведение; руководитель; управление.

MODERN VIEWS ON THE MANAGEMENT SYSTEM OF TEACHING STAFF IN VOCATIONAL SCHOOL

Elena Pishchik, research intern, visii state educational establishment «University of education management» the national Academy of pedagogical Sciences of Ukraine Kiev senior master, teacher specialist the highest category, teacher-Methodist State vocational-technical educational institutions «Chernihiv center of vocational education», the Cossack street, 7-a, Chernigov, 14037, Ukraine. pishik_elena@ukr.net

The article is devoted to the problem of formation of effective system of management of teaching staff in vocational school. Discusses the processes of humanization and democratization of society requires the development of management skill and creativity of the head in the control system of vocational school

Keywords: communicative culture; education; management; supervisor; team; teaching activities; teaching staff; vocational school.

References

1. Aleevskaja Ju. I. (2016). Kommunikativnaja kompetentnost' kak predmet pedagogicheskogo issledovaniya [Tekst]/ Aleevskaja Ju. I., Ashirbagina N. L., Meshherjakova N. A. // Integracija obrazovaniya. – T. 20, - № 3. – S. 352–363. DOI: 10.15507/1991-9468.084.020.201603.352-363. (rus).
2. Astafieva O. N. (2007). Informatsiino–komunikativna kompetentnist osobystosti v umovakh stanovlennia informatsiinoho suspilstva [Elektronnyi resurs] // O. N. Astafeva, O. A. Zakharova. –Rezhym dostupu: www.ural-yeltsin.ru/usefiles/media/Astafieva_Zaharova.doc (rus).
3. Afanasiev V. H. (2007). Liudyna v upravlinni suspilstvom / V. H. Afanasiev. – M: Vyd-vo knyha, 382 s. (rus).
4. Volkova N.P. (2006). Profesiino – pedahohichna komunikatsiia: navch. posibn. / N. P. Volkova. – K. : VTs «Akademiia», 256 s. (ukr).
5. Hryhorieva V. A. (2012). Do skarbnytsi upravlinskoho dosvidu kerivnyka PTNZ: nauk.-metod. zb./ V.A. Hryhorieva. – K.: laboratoriiia upravlinnia PTO IPTO NAPN Ukrainy, vyp.3 – 65 s. (ukr).
6. Hlosarii osnovnykh terminiv profesiinoi osvity / uporiad. T. M. Desiatov / za zah. red. N. H. Nychkalo. (2009). – K.: Vyd-vo «ArtEk», 192 s. (ukr).
7. Zakon Ukrainy «Pro profesiino-tekhnicnu osvitu» (1998). // Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR), № 32, st. 215 (ostannia redaktsiia vid 04.08.2015)

[Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80> (ukr).

8. Melnyk O.F. (2011). Upravlinskyi dyskurs navchalnoho protsesu u vyshchomu navchalnomu zakladi / O.F.Melnyk // Vytoky pedahohichnoi maisternosti: zb. nauk. prats. – Poltava, – Vyp. 8. S. 234–248. (ukr).

9. Moiseiuk N.Y. (2001). Pedahohika. Navchalnyi posibnyk. 3–ye vydannia, dopovnene/ N. Ye. Moiseiuk. K.: S.608.

10. Serhieieva L.M. (2013). Upravlinnia rozvytkom profesiino-tekhnichnoho navchalnoho zakladu: teoriia i metodyka: Monohrafiia/ za nauk. red. V.V. Oliinyka. – K. – Kherson: Ailant, 452s. (ukr).

Стаття надійшла до редакції 23.10.2017

Прийнято до друку 23.11.2017