

УДК 37.07:165.742]:37.014.3(477)

## **ГУМАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ УКРАЇНИ З ПОЗИЦІЙ ЛЮДИНОЦЕНТРИСТСЬКОГО ПІДХОДУ**

**Лариса Ткачук**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки та освітнього менеджменту, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини.

ORCID: 0000-0003-3337-2540

E-mail: larysa.tkachuk.2011@gmail.com

**Мирослава Ткачук**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки та освітнього менеджменту, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини.

ORCID: 0000-0001-6456-6730

E-mail: miroslava.tkachuk@gmail.com

*У статті на основі аналізу наукової літератури виявлено сутність гуманізації управління закладом освіти в умовах модернізації національної системи освіти України та розкрито її зміст з позицій людиноцентристського підходу. З'ясовано, що людиноцентристський підхід є важливим компонентом особистісного підходу в управлінні педагогічним колективом. Доведено, що взаємодоповнюючи один одного, принцип гуманізації управління та людиноцентристський підхід до управління спрямовані на забезпечення реалізації цілей освітньої організації та цілей конкретного працівника, його самореалізацію, самоствердження тощо.*

***Ключові слова:** гуманізація; соціально-трудова відносина; людиноцентристський підхід; модернізація; національна система освіти; гуманні методи управління; гуманні взаємини; загальнолюдські норми моралі; заклад освіти; управлінський процес.*

## **HUMANIZATION OF EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF MODERNIZATION OF THE NATIONAL EDUCATION SYSTEM OF UKRAINE FROM THE POSITION OF A HUMAN-CENTERED APPROACH**

**Larysa Tkachuk**, PhD in Pedagogical Sciences, Associate professor at the Department of Pedagogy and Educational Management, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University.

ORCID: 0000-0003-3337-2540

E-mail: larysa.tkachuk.2011@gmail.com

**Myroslava Tkachuk**, PhD in Pedagogical Sciences, Associate professor at the Department of Pedagogy and Educational Management, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University.

ORCID: 0000-0001-6456-6730

E-mail: miroslava.tkachuk@gmail.com

*The article, based on the analysis of scientific literature, clarified the essence of humanizing the management of an educational institution in the conditions of the modernization of the national education system of Ukraine and revealed its content from the standpoint of a human-centered approach. It has been established that the logic of humane development of management of the field of education requires the search for its optimal model and guides managers at various levels to strengthen and establish the main phenomena of humanism – universal moral norms and humane relationships between participants in the educational process.*

*It was found that the human-centered approach is an important component of the personal approach in the management of the teaching staff. Its basis is a set of initial theoretical propositions about the personality and practical methodological tools that contribute to its understanding as a whole, study and creation of conditions for self-development and self-actualization. It is, first of all, the improvement of human relations in the managed team, the involvement of its members in management, providing them with assistance in solving pedagogical problems, improving their qualifications. It assumes that the basis of the leader's activity should be respect for the person, trust in, focusing attention on the development of the personality of a pupil and a teacher; providing management with a coordinating and motivational character.*

*The essence of the management of human resources of an educational institution has been defined on the basis of a human-centered approach: people have been considered as its competitive capital, which requires a humane attitude to the personality of each pedagogical worker, placement, development, motivational stimulation, taking into account at the same time the constant "personnel" load on the administration as a movement from knowledge / personnel – to the creativity of management decisions. It is proven that, complementing each other, the principle of humanization of management and the human-centered approach to management are aimed at ensuring the realization of the goals of the educational organization and a specific employee, his / her self-realization, self-affirmation, etc.*

**Keywords:** *humanization; management of an educational institution; human-centered approach; modernization; national education system; humane management methods; humane relations; universal norms of morality; educational establishment; management process.*

Становлення української державності, кардинальні зміни в соціально-економічних напрямках розвитку нашого суспільства не можуть не впливати на систему освіти в Україні, особливо в такій її сфері, як управлінська діяльність керівників закладів освіти. До її тезаурусу упевнено входять такі поняття, як «ринок», «маркетинг», «менеджмент», «конкуренція». Не став винятком і цілеспрямований вплив на учасників педагогічного процесу особистого прикладу керівного складу, управлінського стилю, базованого на людиноцентризмі.

У цьому контексті проблема гуманізації управління закладами освіти переходить у сферу пріоритетних державних інтересів, сутність яких зафіксована у Конституції України, Державній національній програмі «Освіта (Україна XXI століття)», Національній доктрині розвитку освіти в Україні, Законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», і полягає в «утвердженні людини як найвищої соціальної цінності, у найповнішому розкритті її здібностей та задоволенні різноманітних освітянських потреб, забезпеченні пріоритетності загальнолюдських цінностей, гармонії стосунків людини і навколишнього середовища, суспільства і природи» [17] та потребує невідкладного розв'язання.

Гуманістичні тенденції становлення й розвитку управління закладами освіти закладено в особистісно орієнтованій концепції розвитку освіти (Г. Балл, І. Бех, С. Гончаренко, І. Зязюн, В. Кремень, В. Кузь, Ю. Мальований, О. Савченко та ін.); в концепції гуманітаризації освіти (С. Гончаренко, Ю. Мальований); у працях, присвячених формуванню гуманістичних рис особистості (В. Бондар, В. Мадзігон, О. Мороз, Н. Ничкало, М. Ярмаченко та ін.), в працях зарубіжних учених

(І. Казимірска, М. Вудкок, Д. Френсис, К. Лейтвуд, Д. Монтгомери, Т. Пітерс, Р. Ватерман та ін.).

Значний внесок до теорії і методології управління освітньою галуззю на гуманістичних засадах здійснив видатний український педагог, директор Павлівської середньої школи на Кіровоградщині, В. Сухомлинський. Як зазначає Л. Онищук у своєму дослідженні, присвяченому питанням теоретичних і методичних основ гуманізації управління закладами загальної середньої освіти: «Теоретична і практична значущість управлінської системи видатного педагога і громадського діяча полягає в утвердженні гуманістичної спрямованості функцій управління, розкритті на комплексній діагностичній основі всіх аспектів управлінської діяльності керівника закладу освіти» [15, с. 14]. Уся система діяльності павлівського педагога перейнята високими принципами гуманізму. Василь Олександрович наголошував: «Піднесення Людини – ось мета і шлях» [18, с. 465]. Справжній людиноцентризм простежується в його працях «Вірте в Людину» (1960), «Людина неповторна» (1962), «Серце віддаю дітям» (1969). Управлінські процеси закладу загальної середньої освіти з позиції гуманістичної концепції системно розглянуті ним у книгах «Павлівська середня школа» [19] та «Розмова з молодим директором школи» [20].

Гуманізація управління, за В. Сухомлинським, передбачає гуманізацію мислення керівника. Як зазначає дослідник теоретичної спадщини та практичного досвіду видатного педагога В. Берека, «принципи, якими Василь Олександрович керувався як директор у своїй роботі, були нестандартними для того часу: ініціативність, демократичність, колегіальність прийняття управлінських рішень, відкритість для критики, врахування особистої думки підлеглого, творчий підхід» [3, с. 24].

Необхідність розв'язання проблем гуманізації, управління закладом освіти на засадах людиноцентризму як домінуючого принципу сучасної педагогічної науки, підтверджують наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених (В. Андрущенко, В. Афанасьєв, М. Бігарі, А. Бойко, О. Вишневський, Л. Губерський, Т. Денисовець, Г. Дмитренко, І. Драч, В. Ковальчук, Ю. Конаржевський, І. Кремень, В. Крижко, А. Кузьміч, В. Лугова, М. Михальченко, І. Осадчий, І. Прокопенко, Т. Рогова, Є. Рябенко, Є. Чернишова, К. Чернова, В. Штроо та ін.). Так, зокрема, відомий український педагог О. Вишневський розглядає «людиноцентризм» як «гуманістично орієнтований підхід до формування нової людини – активної, енергійної, розум і душа якої знаходяться в злагоді» [5, с. 10].

Літературознавиця А. Кузьміч людиноцентризм визначає як модерну світоглядну парадигму, сконцентровану на пропагуванні людини центром Всесвіту, основною суспільною цінністю, яка поєднала у собі філософію Ренесансу і наголошує на актуальності цієї парадигми у сьогоденні з метою запобігання втрати людиною свого визначального значення у процесі розвитку нового суспільства [13].

Видатний представник гуманістичної педагогічної думки України – філософ, педагог-вчений В. Кремень, у фундаментальних монографічних дослідженнях («Синергетика в освіті: контекст людиноцентризму» [9], «Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору» [10], Філософія національної ідеї: Людина. Освіта. Соціум» [12]), вмотивував стратегію людиноцентризму в освіті як «перенесення центру діяльності на людину – її творчість, розум, уяву, волю <...> на формування в неї здатності до нестандартних, якісно нових рішень та дій» [10, с. 503].

Мета статті: на основі аналізу наукової літератури вяснити сутність гуманізації управління закладами освіти в умовах модернізації національної системи освіти України та розкрити її зміст з позицій людиноцентристського підходу.

Загальні тенденції поступу суспільства в глобальному світі визначили звернення української освіти до ідеї гуманізації. Україна прагне стати «відкритим суспільством», у якому на належному рівні буде забезпечений режим найбільшого сприяння всьому новому, сучасному, що характеризує інноваційний стиль мислення, органічно поєднаний з традиційними неперехідними цінностями культурного генофонду народу» [1, с. 5]. За цієї обставини «соціокультурні трансформації, що простежуються в системі освіти, визначають нові тенденції розвитку закладів освіти, покликаних формувати гуманну парадигму людського існування на нових знаннях і загальнопланетарних принципах мислення» [15, с. 12–13]. Мова йде не тільки про масштабні і радикальні зміни у певних напрямках освітньої практики чи гуманістичні принципи управління сучасною системою освіти, а про «перехід системи освіти на якісно новий рівень функціонування із зміною парадигмальних основ свого розвитку і саме на гуманістичних засадах» [2].

У закладах освіти гуманізація управління, як суперечливий і досить нерівномірний процес, зазначає Л. Онищук, «підвищує попит на гуманні якості особистості, є ефективним засобом формування нового соціального досвіду громадян України через подолання негативного впливу кризових ситуацій на суспільні відносини і взаємини людей» [15, с. 6]. Дослідниця наголошує на тому, що «цей процес базується на принципах рівності і партнерства, на суб'єкт-суб'єктній взаємодії» [15, с. 6] учасників освітнього процесу.

Вирішальним фактором упровадження принципу гуманізму в реальне життя закладу освіти є створення в ньому особистісно орієнтованого середовища, яке визначається як «сукупність цілеспрямовано створених соціальних і педагогічних умов, які забезпечують формування духовно збагаченої особистості, здатної до соціального самовизначення та самореалізації» [16, с. 63].

Узагальнення виокремлених науковцями основних характеристик гуманістичного підходу до управління закладами освіти можна представити у таких положеннях: побудова управлінських відносин між керівником та підлеглими на основі партнерства (конструктивна взаємодія керівника закладу освіти з членами колективу; рівність партнерів зі спілкування); розуміння та врахування керівником організації неповторної індивідуальності кожного члена педагогічного колективу; створення умов для реалізації творчого потенціалу підлеглих та здійснення ними самоуправління (самоаналіз, самоорганізація, саморегуляція) своєю професійною діяльністю та особистісним розвитком; створення керівником закладу освіти атмосфери гуманістичних відносин і спільної діяльності у педагогічному колективі, у процесі взаємодії з учнями та їх батьками.

Слід відзначити, що учасники педагогічного процесу, долучаючись до управління закладом освіти, мають усвідомлювати обумовленість і залежність гуманізації управління від характеру діяльності його суб'єктів.

Отже, гуманізація управління закладами освіти передбачає розробку «оптимальної моделі управління, в якій першочергове значення матимуть не функції перспективного планування і контролю за його виконанням, а підтримка ініціатив

суб'єктів освітньої діяльності» [15, с. 14]. За цих умов людина виступає у двох іпостасях: як кінцева мета управлінської діяльності і як важливий засіб досягнення кінцевого результату.

Таким чином, гуманізація управління закладами освіти – це «гармонійне поєднання суспільних і особистісних цілей діяльності суб'єктів» [15, с. 6–7] освітнього процесу, яка є «відображенням загальнолюдських ціннісних орієнтацій, мотивів діяльності та індивідуальних відмінностей» [15, с. 7].

За своєю сутністю принцип гуманізації управління закладами освіти дуже близький до людиноцентристського підходу в управлінні. Людиноцентризм науковці визначають як «практичний і світоглядний орієнтир, який повинен стати основним виміром державної політики у новітній історії України» [4, с. 156]; як «нову стратегію поступу суспільства, в основі якої не накопичення матеріальних благ і цінностей, а орієнтація на цінності духовні, на знання, культуру, науку, без яких життя втрачає смисл і перспективу» [8, с. 7]; як «один з основних способів вирішення складних проблем сьогодення» [10, с. 502].

Мотивуючи стратегію людиноцентризму в освіті як «перенесення центру діяльності на людину – її творчість, розум, уяву, волю <...> на формування в неї здатності до нестандартних, якісно нових рішень та дій» [10, с. 503], В. Кремень виокремлює ключові концепти філософії освіти, якими, на його думку, постають «людиноцентризм й інноваційна особистість, на яку покладається багато надій у ситуації постмодерну й постпостмодерну, що характеризуються мінливістю та множинністю буття» [10, с. 439]. У своїх обґрунтуваннях нової філософії освіти він наполягає на необхідності подолати «спрощені уявлення про людиновимірні вчення в сучасних конкретно-історичних умовах невизначеного світу» [9, с. 263], і стверджує, що у синергетичній освіті знання не просто «накладається» на структури особистості, така освіта «діє «зсередини», стимулюючи особистісні, приховані лінії розвитку людини» [9, с. 271].

Людиноцентризм в системі освіти Є. Чернишова розглядає як актуалізацію гуманістичних тенденцій сучасного етапу розвитку закладів освіти через «відхід від раціоналізованих прагматичних імперативів у роботі з педагогічними працівниками» [21] і розвиток сфери їх професійної діяльності у напрямі формування сучасного середовища їх соціально-політичного, професійного і культурного життя.

Людиноцентристський підхід в управлінні педагогічним колективом ґрунтується на розумінні цілісності особистості і полягає у наданні управлінню координуючого і мотиваційного характеру; у розкритті внутрішнього потенціалу кожного педагогічного працівника в ракурсі «тріумфу особистості» (Драйден Горден), створенні умов для їх саморозвитку, самоактуалізації, кожного члена колективу; наданні допомоги у вирішенні педагогічних проблем, підвищенні кваліфікації;

Управлінська діяльність керівника закладу освіти на основі людиноцентристського підходу означає віру в сили і здібності педагогічного колективу, взаємодію в освітньому процесі, опору на особистісну значущість праці педагогічних працівників, довіру, допомогу, супровід у набутті особистісного сенсу діяльності, створення умов для радісного почуття успіху, руху вперед, успішної персоналізації.

Людиноцентристський підхід в управлінні закладом освіти передбачає застосування технологій освітнього менеджменту на організаційному рівні. Соціально і

професійно успішний працівник постає як критерій та мета функціонування закладу освіти. Тому, мотиваційний аспект діяльності педагогів, задоволеність матеріальних, соціальних і духовних потреб сприятиме гуманізації освітнього процесу в цілому, що набуває особливого значення в сучасних умовах глобалізації, комерціалізації освітнянської сфери і лібералізації суспільних відносин [6; 14].

Таким чином, сутність гуманістичного управління людськими ресурсами закладу освіти на засадах людиноцентристського підходу полягає у тому, що люди розглядаються як конкурентний капітал, що потребує гуманного ставлення до особистості кожного члена колективу, його розвитку, мотиваційного стимулювання та передбачає постійне вдосконалення компетентності адміністрації закладу у напрямку від глибокого пізнання персоналу до прийняття креативних управлінських рішень.

Розвиваючись і взаємодоповнюючи один одного, принцип гуманізації управління закладом освіти та людиноцентристський підхід до управління спрямовані на забезпечення цілей освітньої організації та конкретного працівника, виявлення внутрішніх, глибинних основ ефективної професійної діяльності людини та її комфортного буття в соціумі. самореалізацію, самоствердження тощо.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у ретроспективному аналізі становлення людиноцентристського підходу в управлінні закладами освіти.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В. Освіта має плекати духовність. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. Сер. 7 «Релігієзнавство. Культурологія. Філософія»*. 2007. Вип. 11(24). С. 3–7.
2. Беззуб І. Гуманістичні принципи управління сучасною загальноосвітньою школою. URL: <https://urok.osvita.ua/materials/administration/33795/> (дата звернення: 03.06.2022).
3. Берека В. Є. Сутність управлінського процесу в педагогічній творчості В. О. Сухомлинського. *Педагогічний дискурс*. 2012. Вип. 11. С. 24–26.
4. Гончаренко С. Український педагогічний словник. Київ: Либідь, 1997. 376 с.
5. Вишневський О. Людиноцентризм як педагогічна проблема на тлі сучасних цивілізаційних процесів. *Освіта: всеукраїнський громадсько-політичний тижневик*. 2008. № 32/33. С. 10–11.
6. Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту. Київ: Ленвіт, 2007. 263 с.
7. Калініна Л. Сутність феномена управління. *Директор школи*. 2000. № 2. С. 31–35.
8. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати. Київ: Грамота, 2005. 447 с.
9. Кремень В. Г., Ільїн В. В. Синергетика в освіті: контекст людиноцентризму: монографія. Київ: Пед. думка, 2012. 368 с.
10. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору. Київ: Пед. думка, 2009. 520 с.
11. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму як теоретична складова національної ідеї. *Дзеркало тижня*. 2005. № 31. С. 17.
12. Кремень В. Г. Філософія національної ідеї: Людина. Освіта. Соціум. Київ: Грамота, 2010. 576 с.
13. Кузьміч А. Людиноцентризм у поетичних текстах Ліни Костенко: комунікативний аспект. *Вісник Львівського університету. Серія: журналістика*. 2011. Вип. 34. С. 142–148.
14. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: Щедра садиба, 2017. 126 с.
15. Онищук Л. А. Теоретичні і методичні основи гуманізації управління загальноосвітніми навчальними закладами І–ІІ ступенів: автореф. дис. ... доктора пед. наук: 13.00.01. Київ, 2006. 42 с.
16. Падун Н. О., Даруга Ю. О. Гуманізація управління загальноосвітнім навчальним закладом як основна мета розвитку особистості. *Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Психолого-педагогічні науки*. 2018. № 2. С. 60–64.
17. Про освіту Закон України від 05.09.2017 No 2145–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 01.07.2022).

18. Сухомлинський В. О. Людина – найвища цінність. *Вибрані твори*: в 5-ти т. Київ: Радянська школа, 1977. Т. 5. С. 446–472.
19. Сухомлинський В. О. Павлівська середня школа. *Вибрані твори*: в 5-ти т. Київ: Радянська школа, 1977. Т. 4. С. 5–390.
20. Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором школи. *Вибрані твори*: в 5-ти т. Київ: Радянська школа, 1977. Т. 4. С. 391–626.
21. Чернишова Є. Р. Реалізація ідей людиноцентризму в діяльності навчальних закладів системи післядипломної педагогічної освіти. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/7337/1/23.pdf> (дата звернення: 03.06.2022).

## REFERENCES

1. Andrushchenko, V. (2007). Osvita maye plekaty dukhovnist'. *Naukovyy chasopys NPU im. M. P. Drahomanova. Ser. 7 «Relihiyevnavstvo. Kul'turolohiya. Filosofiya», issue 11(24), 3–7* [in Ukrainian].
2. Bezzub, I. Humanistychni pryntsypy upravlinnya suchasnoyu zahal'noosvitn'oyu shkoloyu. URL: <https://urok.osvita.ua/materials/administration/33795/> [in Ukrainian].
3. Bereka, V. Ye. (2012). Sutnist' upravlins'koho protsesu v pedahohichniy tvorchosti V. O. Sukhomlyns'koho. *Pedahohichnyy diskurs, issue 11, 24–26* [in Ukrainian].
4. Honcharenko, S. (1997). *Ukrayins'kyy pedahohichnyy slovnyk*. Kyiv: Lybid' [in Ukrainian].
5. Vyshnevs'kyy, O. (2008). Lyudynotsentryzm yak pedahohichna problema na tli suchasnykh tsyvilizatsiynykh protsesiv. *Osvita: vseukrayins'kyy hromads'ko-politychnyy tyzhnevyyk, 32/33, 10–11* [in Ukrainian].
6. Demchuk, V. S. (2007). *Osnovy osvitynoho menedzhmentu*. Kyiv: Lenvit [in Ukrainian].
7. Kalinina, L. (2000). Sutnist' fenomena upravlinnya. *Dyktor shkoly, 2, 31–35* [in Ukrainian].
8. Kremen', V. H. (2005). Osvita i nauka v Ukrayini – innovatsiyni aspekty. *Stratehiya. Realizatsiya. Rezultaty*. Kyiv: Hramota [in Ukrainian].
9. Kremen', V. H., Il'yin V. V. (2012). Synerhetyka v osviti: kontekst lyudynotsentryzmu. Kyiv: Ped. dumka [in Ukrainian].
10. Kremen', V. H. (2009). *Filosofiya lyudynotsentryzmu v stratehiyakh osvitynoho prostoru*. Kyiv: Ped. dumka [in Ukrainian].
11. Kremen', V. H. (2005). *Filosofiya lyudynotsentryzmu yak teoretychna skladova natsional'noyi ideyi. Dzerkalo tyzhnya, 31, 17* [in Ukrainian].
12. Kremen', V. H. (2010). *Filosofiya natsional'noyi ideyi: Lyudyna. Osvita. Sotsium*. Kyiv: Hramota [in Ukrainian].
13. Kuz'mich, A. (2011). Lyudynotsentryzm u poetychnykh tekstakh Liny Kostenko: komunikatyvnyy aspekt. *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya zhurnalistyka, issue 34, 142–148* [in Ukrainian].
14. Marmaza, O. I. (2017). *Menedzhment osvitynoyi orhanizatsiyi*. Kharkiv: Shchedra sadyba [in Ukrainian].
15. Onyshchuk, L. A. (2006). *Teoretychni i metodychni osnovy humanizatsiyi upravlinnya zahal'noosvitnimy navchal'nymy zakladamy I–II stupeniv. Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
16. Padun, N. O., Daruha, Yu. O. (2018). Humanizatsiya upravlinnya zahal'noosvitnim navchal'nym zakladom yak osnovna meta rozvytku osobystosti. *Naukovi zapysky NDU im. M. Hoholya. Psykholoho-pedahohichni nauky, 2, 60–64* [in Ukrainian].
17. Pro osvitu: Zakon Ukrayiny vid 05.09.2017 № 2145–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (data zvernennya: 01.07.2022) [in Ukrainian].
18. Sukhomlyns'kyy, V. O. (1977). *Lyudyna – navvyshcha tsinnist'. Vybrani tvory (Vols. 1–5); Vol. 5*. Kyiv: Radyans'ka shkola [in Ukrainian].
19. Sukhomlyns'kyy, V. O. (1977). *Pavlyvs'ka serednya shkola. Vybrani tvory (Vols. 1–5); Vol. 4*. Kyiv: Radyans'ka shkola [in Ukrainian].
20. Sukhomlyns'kyy, V. O. (1977). *Rozmova z molodym dyrektorom shkoly. Vybrani tvory (Vols. 1–5); Vol. 4*. Kyiv: Radyans'ka shkola [in Ukrainian].
21. Chernyshova, Ye. R. *Realizatsiya idey lyudynotsentryzmu v diyal'nosti navchal'nykh zakladiv systemy pislyadyplomnoyi pedahohichnoyi osvity*. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/7337/1/23.pdf> [in Ukrainian].