

DOI 10.33930/ed.2019.5007.40(4-6)-5

УДК 316.46

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ В УМОВАХ  
ВІЙНИ: ПСИХОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ***ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION  
DURING WAR: THE PSYCHOLOGICAL ASPECT***В. В. Байдик  
О.В.Ключка**

**Актуальність теми дослідження.** Воєнні дії, які зараз відбуваються в країні, поставили перед освітянами ряд гострих проблем, з якими досі наша освітянська спільнота не стикалася. Одним з таких питань стало управління освітнім закладом в умовах війни, а саме проблеми переміщення учасників освітнього процесу, припинення офлайн-навчання, руйнування закладу тощо.

**Постановка проблеми.** Одним з умов ефективного управління освітнім закладом в умовах війни є психологічна витримка та життєстійкість керівних кадрів, уміння критично мислити, приймати управлінські рішення в доволі нестандартних ситуаціях. Психологічна складова особистості менеджера закладу має дуже потужний вплив на керування закладом освіти в кризових умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання менеджменту в освітній сфері України відображені у працях вітчизняних учених: Р. Вдовиченко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Л. Карамушки, О. Королюк, В. Маслової, В. Мельник, В. Олійника, Н. Островерхової, Л. Паращенко, О. Пометун, З. Рябової, Т. Сорочан, Є. Хрикова та ін.

**Постановка завдання.** Визначити особливості управління закладом освіти в умовах воєнних дій на Україні з акцентом на особистісні характеристики керівника. Виділити ефективні стилі та методи управління в період кризових подій. Окреслити практичні психологічні поради щодо підтримки педагогічного колективу в складний час невизначеності.

**Виклад основного матеріалу.** У статті ми розглядаємо результати дослідження серед директорів та

**Urgency of the research.** The military activities currently taking place in the country have presented educators with a number of acute problems that our community of educators has not faced before. One of these issues was the management of an educational institution in wartime conditions, namely the problems of relocating participants of the educational process, halting the process of offline learning, physical destruction of the institution, etc.

**Target setting.** One of the conditions for the effective management of an educational institution in wartime conditions is the psychological endurance and resilience of the personnel, critical thinking, and an ability to make decisions in rather non-standard situations. The psychological aspect of the institution manager's personality has a very powerful influence on the management of the educational institution in crisis conditions.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Management issues in the educational sphere of Ukraine are reflected in the works of national scientists such as: R. Vdovichenko, G. Yelnikova, L. Kalinina, L. Karamushka, O. Koroliuk, V. Maslova, V. Melnyk, V. Oliynyka, N. Ostroverkhova, L. Parashchenko, O. Pometun, Z. Ryabova, T. Sorochan, E. Khrykova and others.

**The research objective.** The objective is to determine the defining characteristics of the management of an educational institution in the conditions of war in Ukraine with an emphasis on the personal traits of the head of the institution and to identify effective management styles and methods during crisis events, as well as to provide practical psychological advice on supporting the teaching staff in a difficult time of uncertainty.

**The statement of basic materials.** In the article, we review the results of a study among principals and deputy principals

заступників директорів щодо визначення особистісних рис та якостей, що дозволяють їм тримати управління закладом освіти в умовах війни. Даємо практичні поради організації спілкування між членами колективу, що допомагають керівникам підтримувати та налаштувати колектив на позитивне мислення.

**Висновки.** Під час кризових травматичних подій, якими є зараз воєнні дії, особливо значення набувають особистісні риси керівника як лідера колективу. У ситуаціях розгубленості, невизначеності менеджера закладу освіти важливо мати арсенал підходів, технік згуртування колективу, налаштування на спільні позитивні дії та рішення з метою організації освітнього процесу в кризових умовах війни. З огляду на це одним із викликів стає підготовка управлінців до дій в нестандартних ситуаціях, проблематика антикризового менеджменту в освіті.

**Ключові слова:** управлінське рішення, освітній менеджмент, стиль керівництва, психологічна гнучкість, емоційний інтелект, стресостійкість, тайм-менеджмент

*regarding the identification of personal traits and qualities that allow them to manage an educational institution in wartime conditions. Practical tips for organizing communication between team members, which help managers support and set positive thinking among the staff, are given.*

**Conclusions.** During crisis-traumatic events, which are currently presented by military activities in the country, the personal traits of the manager as a team leader are of utmost importance. In situations of confusion and uncertainty, it is essential for the manager of an educational institution to have an arsenal of methods and techniques for uniting the team and inspiring it for positive actions and decisions in order to organize the educational process in the crisis conditions of war. Considering this, one of the challenges is development of competence of managers for actions in non-standard situations, the issues of anti-crisis management in education.

**Keywords:** management decision, educational management, leadership style, psychological flexibility, emotional intelligence, stress resistance, time management

**Актуальність теми.** Події, які розпочалися 24 лютого 2022 року, поділили життя українців на “до” та “у період війни”. Військові дії російської федерації, безперечно, є порушенням усіх існуючих норм міжнародного права, норм моралі та принципів людського суспільства. Війна позбавила наших дітей права на життя, права на здоров'я, права на житло, права на харчування, права на якісну освіту в безпечних умовах. Із 24 лютого всі школи України припинили освітній процес офлайн. А вже з 14 березня 2022 року почало відновлюватися дистанційне навчання. Українська освіта почала боротися, як зазначив у своєму виступі на Світовому освітньому форумі в Лондоні, міністр освіти Сергій Шкарлет.

Як впоратися з новими викликами, які ще не переживала наша освіта, як згуртувати колектив, підтримати учасників освітнього процесу, витримати особистісну тривогу та напругу під час кризових подій, це все стало актуальною проблемою для всіх керівників закладів освіти будь якого рівня та досвіду. Вирішення питань антикризового менеджменту, прийняття ефективних управлінських рішень потребує витримки та психологічної стійкості кожного управлінця.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Питання управління закладом освіти в умовах війни досі не вивчалось дослідниками в силу зрозумілих обставин. Наша освіта рухалась останні десятиліття впевненими кроками до європейських стандартів, інтегрувалась в європейський освітній простір, проходила через трансформаційні процеси, реформування та виклики дистанційного навчання у зв'язку з пандемією. Управлінець в освіті, як ключова фігура розбудови освітнього середовища, здебільшого істотно визначав долю

освітніх реформ в своєму закладі та впливав на успіхи та досягнення кожного учасника освітнього процесу. Війна стала непередбачуваним випробуванням для менеджерів освітніх закладів у цей воєнний час. Найголовніше питання, яке треба вирішувати: як керувати закладом в таких складних умовах? Питання про зміст освітнього процесу, формування освітньої мережі, проблеми фінансування закладів освіти та інші гострі питання зараз постають в екзистенційному плані. Одним з умов ефективного управління освітнім закладом в умовах війни є психологічна витримка та життєстійкість керівних кадрів, уміння критично мислити, приймати управлінські рішення в доволі нестандартних ситуаціях. Тому психологічна складова особистості менеджера закладу має дуже потужний вплив на керування закладом освіти в кризових умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема управління інноваційним розвитком освітніх закладів є актуальним напрямом сучасних наукових досліджень. Осмислення ідей прогресивного менеджменту, їх перенесення до сфери освіти відкрили простір для розробки самостійного специфічного відгалуження управління – освітнього менеджменту.

Один із нових напрямів у сучасному менеджменті – теорія прийняття управлінських рішень (Р. Кантер, Р. Мельор, Х. Роузен, К. Татеїсі, Р. Таунсенд, П. Хейне, Лі Якокка та ін.), у якій основна увага приділена вибору раціонального рішення з кількох можливих варіантів. Позитивне значення цього підходу полягає в тому, що управління розглядається як раціональна діяльність, що має ґрунтуватися на наукових висновках і рекомендаціях. Розвиток освітянського менеджменту у зарубіжних країнах наприкінці ХХ–початку ХХІ ст. відображено в працях таких науковців, як: Б. Левін, Д. Янг, Д. Хопкінз, Р. Бові, С. Болл, Е. Голд, Р. Елмор, М. Фуллан, Л. Дарлінг-Геммонд, Л. Ерл, Ф. Хілі, Дж. Ді Стефано, Д. Джексон, Б. Лінгард, М. Петерс та інші [1].

Сучасний освітній менеджмент в Україні базується як на зарубіжних розробках, так і на практиці української освіти, розвивається національна оригінальна теорія освітнього менеджменту. Питання менеджменту в освітній сфері України відображені у працях вітчизняних учених: Р. Вдовиченко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Л. Карамушки, О. Королюк, В. Маслова, В. Мельник, В. Олійника, Н. Островерхової, Л. Паращенко, О. Пометун, З. Рябової, Т. Сорочан, Є. Хрикова та ін. На сучасному етапі дослідження тривають з урахуванням ситуації воєнних дій в Україні.

**Постановка завдання.** Визначити особливості управління закладом освіти в умовах воєнних дій на Україні з акцентом на особистісні характеристики керівника. Виділити ефективні стилі та методи управління в період кризових подій. Окреслити практичні психологічні поради щодо підтримки педагогічного колективу в складний час невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Війна – це одна з найгірших трагедій, яка може статися з людиною. Наразі українці стикаються з небезпекою для свого життя та вкрай важким ступенем невизначеності майбутнього. Також під час війни треба ухвалювати чимало складних рішень. Це значно підвищує рівень тривоги. Керівники закладів та установ освіти опинились в край складній ситуації, особливо на територіях, де велись активні бойові дії, де заклади освіти зруйновані або окуповані. З початком повномасштабного російського вторгнення стало неможливим забезпечення належного функціонування українських шкіл на територіях, які перебувають під тимчасовою окупацією або де ведуться бойові дії. Перед менеджерами освіти постали питання юридичного переміщення закладу на підконтрольну територію

або припинення навчання внаслідок руйнування закладу, проблеми фінансування, матеріально-технічного забезпечення педагогів комп'ютерною технікою для роботи в онлайн-форматі тощо. До моменту юридичного переміщення установи/закладу їм було централізовано заблоковано доступ до казначейського обслуговування (отже, вони не могли здійснювати будь-які платежі) і до ЄДЕБО (отже, у випадку відмови від переміщення вони не змогли б, наприклад, видавати дипломи своїм випускникам). Для закладів освіти, які опинилися на тимчасово окупованих територіях, ситуація була складнішою через безпековий компонент і проблеми зі зв'язком між учасниками освітнього процесу. Отже, для керівництва закладів освіти виникли проблеми організаційного та фінансового характеру, пов'язані з необхідністю налагодити функціонування колективу в нових складних реаліях. Також кожна із зазначених груп, а саме: здобувачі освіти, батьки здобувачів, педагоги, перебували в різних побутових та психоемоційних умовах. Для кожного директора школи або іншої освітньої установи важливо не втрачати зв'язок із учасниками освітнього процесу, зберегти колектив та організувати якісно навчання. Витримати таке навантаження під силу далеко не всім, особливо якщо всі питання потрібно вирішувати на тлі особистісних проблем та власних складних життєвих ситуацій. Складні ситуації в роботі керівника – це майже правило, а війна загострила емоції та поглибила проблеми. Під час криз важливою є роль лідерів у колективі, які здатні підтримати команди та максимально сприяти ефективності кожного.

Розглянемо стилі лідерства згідно теорії Деніела Гоулмана (табл.1). Основна ідея полягає в тому, що ні IQ, ні навички не роблять лідера ефективним. Секрет успішного лідерства полягає у високому рівні емоційного інтелекту [4].

Таблиця 1

Стилi лiдерства (за теорiєю Д. Гоулмана)

<i>Назва стилю</i>	<i>Основні характеристики</i>	<i>Як досягти</i>	<i>Коли використовувати</i>
<b>Ідейний</b>	веде людей до спільної конкретної мети; не говорить, як дійти до мети, а допомагає команді зрозуміти загальну тенденцію і спонукає рухатися; забезпечує автономність членів команди; невдачу сприймає як досвід, який треба проаналізувати та врахувати на майбутнє	сформулюйте одну амбітну мету, на досягненні якої зосередиться вся команда; щоразу, коли хочете приступити до нової задачі, запитуйте себе, як це допоможе досягти тієї єдиної мети; не бійтеся пробувати нове та експериментувати	під час стратегічного планування; у проєктній діяльності; для реалізації інноваційних проєктів; коли потрібно вказати чіткий напрям розвитку організації

<b>Наставницький</b>	головний фокус – навчання команди через визначення, підсилення та постійний розвиток сильних сторін кожного; дає рекомендації, а не накази	системно зустрічайтеся з кожним із членів команди (раз на місяць, 3 місяці, пів року, залежно від розміру команди), щоб обговорити їхні сильні сторони, плани розвитку, надати екологічний зворотний зв'язок; обговоріть із колегами свій стиль управління, щоб у них не було відчуття, що ви їх контролюєте	у роботі з молодими спеціалістами; на педагогічних радах; на атестаційних семінарах; на зустрічах віч-на-віч
<b>Приязний (товариський) лідер</b>	здатність об'єднати організацію, створити атмосферу довіри в команді	формуєте спільні цінності та правила взаємодії у команді, за якими будете взаємодіяти; створіть культуру надання екологічного зворотного зв'язку; святкуйте маленькі та великі перемоги; запровадьте спільні традиції; регулярно зустрічайтеся та організуйте командотворчі заходи: ігри, святкування, поїздки тощо	у спільних поїздках з командою; на ярмарках; у волонтерських проєктах; на щомісячних ретроспективах (зустрічах команди для аналізу виконаних завдань); під час визначення спільних цінностей та правил взаємодії
<b>Демократичний лідер</b>	залучення команди до прийняття рішень	делегуйте завдання; вислуховуйте думку кожного щодо пропонованих рішень; опануйте навички модерації та фасилітації	під час обговорення на педагогічних радах; коли є потреба у спільному рішенні; на засіданнях рад школи; на зустрічах самоврядувань
<b>Амбіційний лідер</b>	ставить цілі та чекає, що команда їх досягне попри всі перешкоди; багато вимагає і без проблем звільняє неефективних працівників; вважає, що співробітники самі все мають знати; отримує результат у найкоротший термін, але в довгостроковій перспективі має постійні проблеми з командою через її понаднормову роботу	Такі лідери отримають результати в найкоротші терміни, але в довгостроковій перспективі цей стиль підриває бойовий дух	Поради: намагайтеся використовувати цей стиль дуже обережно, подивіться на крок уперед і спрогнозуйте наслідки; важливо надихати команду результатами вашої роботи

Радикальний лідер	управління через страх, стосунки холодні і неемоційні	Поради: уникайте цього стилю; нікому не подобається, коли ним командують, тож якщо помітили в себе ознаки цього стилю, зробіть усе, щоб змінити це	у питаннях безпеки дітей; у часи кризи, коли потрібні термінові зміни; коли потрібно отримати високоякісний результат від здібної команди
-------------------	---	---	---

Таким чином, освітній менеджер – емоційний лідер, має вміти поєднувати та своєчасно, відповідно до сформованої ситуації, використовувати кожен із шести запропонованих стилів Гоулмана.

Джеймс Кузес та Баррі Познер виокремили 5 фундаментальних вмінь, які дозволяють лідерам досягати успіху [5]:

1. Активне впровадження змін (пошук шансів; експериментування та ризик).
2. Інспірування спільного бачення (володіння баченням майбутнього; заохочення до прогнозування).
3. Надання можливості діяти іншим (заохочення до співробітництва; зміцнення віри інших у їх власні сили).
4. Моделювання способів діяльності (подавання прикладу; планування дрібних успіхів на шляху до досягнення цілі);
5. Заохочування (підкреслювання окремого вкладу кожного з працівників; святкування досягнень).

Визначені теоретично засади лідерства ми розглядали під кутом практичного досвіду під час спілкування на заходах з підвищення кваліфікації з керівниками закладів загальної середньої освіти Луганської області (директори та заступники директорів), які евакуювались на територію підконтрольну Україні. Були окреслені та узагальнені основні особистісні риси та вміння, які допомагають їм зараз впоратися зі складними обставинами.

За результатами опитування, слухачі відмітили наступні якості та вміння: психологічна гнучкість; рішучість або сміливість; емоційний інтелект; орієнтація на людей; стратегічне мислення; стресостійкість; тайменеджмент.

Психологічна гнучкість включає в себе наступні параметри: відкритість новому досвіду (як позитивному, так і негативному) і прийняття його незалежно від фактичної складності; усвідомлене і уважне ставлення до справжнього моменту в повсякденному житті; відсутність “застрягання” на думках та емоціях; вміння підтримувати постійний контакт з внутрішніми цінностями, незалежно від того, наскільки важкий поточний момент; завзятість у планомірному досягненні поставленої мети і вміння поглянути на речі іншим поглядом. Психологічна гнучкість дає можливість відчувати себе впевнено в тій чи іншій ситуації, знайти правильні способи вирішення завдань будь-якого рівня і в будь-яких життєвих ситуаціях.

Рішучість має вирішальне значення для управлінських позицій, де часто необхідно працювати для досягнення “загального блага”, навіть якщо ви зіткнулися з конфліктною або складною ситуацією. Рішучість або сміливість як вольова якість людини, визначається як природними, природженими особливостями керівника, так і соціальними, придбаними чинниками, набутими досвідом управлінської роботи.

Щоб успішно справлятися з кризовими ситуаціями, у яких зараз опинились колективи закладів освіти, керівнику потрібно вміти зберігати спокій,

підтримувати оптимізм і мати раціональний погляд на ситуацію. Як відмітили слухачі-практики, найбільшого успіху досягають ті керівники, які в критичний момент здатні взяти себе в руки й не піддатися гніву, паніці, апатії та гідно вийти зі складної ситуації. Це і є компетенції емоційного інтелекту. Чим вищий щабель займає людина на кар'єрних сходах, тим більш важливою для нього є наявність емоційного інтелекту і менш важливою – технічних навичок.

У будь яких обставинах, успіх та авторитет організації залежить від її представників, носіями організаційної культури є люди. У ситуації війни підтримка людей, орієнтація на членів команди має бути серед пріоритетних позицій у керівника. Людяність керівництва виявляється у гуманному ставленні та повазі до людей, вболіванні за їхнє здоров'я і безпеку, щирому прагненні допомогти у важких ситуаціях.

Стратегічне мислення передбачає орієнтацію на розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі – нові можливості та потенційні загрози. Керівник, який не розвиває стратегічне мислення весь час стикається з несподіванками та перешкодами. В умовах кризи ефективний менеджер має усвідомлювати власну відповідальність за довгострокове існування та розвиток свого закладу, необхідності відповідного управління цим процесом і забезпечення мотивації всього колективу на успішну діяльність та успіх закладу впродовж тривалого періоду.

Стресостійкість – це визначена сукупність особистих якостей, що дозволяють переносити стресові ситуації без неприємних наслідків для особистої діяльності індивіда і оточення. Діяльність керівника-лідера закладу освіти проходить в умовах значних психологічних навантажень під дією великої кількості професійних стресів, в умовах війни вони специфічні. Успішність виконання професійних обов'язків у екстремальних умовах воєнних дій, збереження працездатності та здоров'я особистості після впливу таких екстремальних чинників забезпечує передусім висока стресостійкість особистості. Як наголошує Л. Карамушка, “розвиток стресостійкості, своєю чергою, є однією з базових складових формування емоційної компетентності керівника-лідера” [2, с. 137].

Щоденно перед керівником постає проблема, як в умовах обмеженості часу забезпечити найбільш ефективну їх реалізацію. У вирішенні цієї проблеми важливу місце займає тайм-менеджмент - система планування, організації, обліку і контролю використання робочого часу керівника та його підлеглих з метою підвищення ефективності діяльності навчального закладу загалом [3, с. 148]. Упровадження тайм-менеджменту, тобто управління часом, дозволяє оптимізувати діяльність колективу і підвищити його ефективність.

При обговоренні практичних дій керівників під час прийняття управлінських рішень в кризових умовах, були виокремлено пріоритетні позиції, на які спиралась менеджери:

- 1) Безпека працівників (опитування щодо безпечних умов перебування).
- 2) Наявність доступу до сервісів, програм з метою відновлення роботи в онлайн-форматі.
- 3) Стабільність професійної діяльності – переконання та пояснення в тому, що є робота, чіткий графік та розклад роботи, створення спільного чата комунікації.
- 4) Підтримка позитивного настрою в колективі - дозволити прояв будь-яких емоцій, співпереживання й навіть жарти, обговорювати все, у першу чергу, гарні новини, не забувати вітати з днем народження та зі святами колег.

- 5) Психологічна підтримка – надсилання порад, створення груп взаємопідтримки, графік роботи психолога, телефони ліній та груп підтримки, вебінари з екстреної психологічної допомоги.
- 6) Медіаграмотність – заборона розповсюдження фейків, довіра тільки перевіреним джерелам інформації.
- 7) Розвиток самоорганізації працівників (організаційна автономія).
- 8) Пріоритетність (є стратегічні плани, а є першочергові).

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок.** Події, які розгорнулись в нашій країні з початку повномасштабного вторгнення Російської Федерації, поставили багато складних питань перед керівниками закладів освіти. Ситуація для освітян стала вкрай непередбачуваною, потребувала прийняття нестандартних гнучких рішень в координатах антикризових стратегій. У ситуаціях розгубленості, невизначеності менеджера закладу освіти важливо мати арсенал підходів, технік згуртування колективу, налаштування на спільні позитивні дії та рішення з метою організації освітнього процесу в кризових умовах війни. З огляду на це одним із викликів стає підготовка управлінців до дій в нестандартних ситуаціях, проблематика антикризового менеджменту в освіті, і це потребує подальшого вивчення та удосконалення.

#### Список використаних джерел:

1. Безлюдна, НВ, Бойченко, ВВ & Бялик, ОВ 2020, *Управління закладами освіти: теорія, історія, практика*. Колективна монографія, Умань : Візаві, 290 с.
2. Карамушка, ЛМ 2003, *Психологія управління*, Київ : Міленіум, 344 с.
3. Писаревська, Г 2016, 'Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом'. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*, Випуск 20. Ч. 1. с. 148–153 с.
4. Рекун, ГП 2017, 'Емоційне лідерство в системі управління персоналом'. *Економіка і суспільство*, Випуск 13, с. 691-696. Доступно: <[https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/117.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/117.pdf)>. [27 Квітень 2022].
5. *Теоретичний та науково-методичний часопис* 2017, "Вища освіта України", № 2 (додаток 1) Тематичний випуск "Університет і лідерство". Доступно: <[https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/conf\\_Elite-III\\_05.2017\\_ELITE.Education-for-Leadership\\_VOUE-II-2017-17op.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/conf_Elite-III_05.2017_ELITE.Education-for-Leadership_VOUE-II-2017-17op.pdf)>. [27 Квітень 2022].

#### References:

1. Bezliudna, NV, Boichenko, VV & Bialyk, OV 2020, *Upravlinnia zakladamy osvity: teoriia, istoriia, praktyka (Management of educational institutions: theory, history, practice)*. Kolektyvna monohrafiia, Uman : Vizavi, 290 s.
2. Karamushka, LM 2003, *Psykhohohiia upravlinnia (Psychology of management)*, Kyiv : Milenium, 344 s.
3. Pysarevska, H 2016, 'Vykorystannia taim-menedzhmentu dlia pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia personalom (Using time management to increase the efficiency of personnel management)'. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriia "Ekonomichni nauky"*, Vypusk 20. Ch. 1. s. 148–153 s.
4. Rekun, HP 2017, 'Emotsiine liderstvo v systemi upravlinnia personalom (Emotional leadership in the personnel management system)'. *Ekonomika i suspilstvo*, Vypusk 13, s. 691-696. Dostupno: <[https://economyandsociety.in.ua/journals/13\\_ukr/117.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/117.pdf)>. [27 Kviten 2022].
5. *Teoretychnyi ta naukovo-metodychnyi chasopys (Theoretical and scientific-methodical magazine)* 2017, "Vyshcha osvita Ukrainy", № 2 (dodatok 1) Tematychnyi vypusk "Universytet i liderstvo". Dostupno: <[https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/conf\\_Elite-III\\_05.2017\\_ELITE.Education-for-Leadership\\_VOUE-II-2017-17op.pdf](https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/conf_Elite-III_05.2017_ELITE.Education-for-Leadership_VOUE-II-2017-17op.pdf)>. [27 Kviten 2022].