

УДК 371.11:005.336

*Базелюк Василь Григорович, доцент кафедри
університетської освіти і права ЦППО ДВНЗ
«Університет менеджменту освіти» НАПН
України, канд. пед. наук, доцент;*

*Жихарєва Анна Борисівна, старш. викл.
кафедри університетської освіти і права
ЦППО ДВНЗ «Університет менеджменту
освіти» НАПН України, канд. наук з
державного управління*

**РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ
КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКІВ КОЛЕДЖІВ НА КУРСАХ
ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ**

Анотація. *Стаття присвячується проблемі розвитку професійної управлінської компетентності керівників коледжів на курсах підвищення кваліфікації. Розкривається зміст професійної управлінської компетентності керівників коледжів, охарактеризовано засоби для її розвитку.*

Ключові слова: *розвиток, професійна управлінська компетентність, керівник, коледж.*

*Базелюк Василий Григорьевич, доцент
кафедры университетского образования и
права ЦИППО ГВУЗ "Университет
менеджмента образования" НАПН Украины,
канд. пед. наук, доцент;*

*Жихарева Анна Борисовна, старший
преподаватель кафедры университетского*

*образования и права ЦИППО ГВУЗ
«Университет менеджмента образования»
НАПН Украины, канд. наук по
государственному управлению*

**РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
КОМПЕТЕНТНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОЛЕДЖЕЙ НА
КУРСАХ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ**

Аннотация. *Статья посвящена проблеме развития профессиональной управленческой компетентности руководителей колледжей на курсах повышения квалификации. Раскрыто содержание профессиональной управленческой компетентности руководителей колледжей, охарактеризованы пути и средства для ее развития.*

Ключевые слова: *развитие, профессиональная управленческая компетентность, руководитель, колледж.*

*Baseliuk Vasyl Grigorovych
Zhykharieva Anna Borysovna*

**DEVELOPMENT OF HEAD COLLEGES PROFESSIONAL
COMPETENCE ON THE TEACHER'S TRAINING COURSES**

Annotation. *The article deals with the problem of professional competence of management executives to college courses. The content of professional managerial competence of managers colleges, its structure, describes the ways and means of development at the courses.*

Keywords: *development, management, professional competence, Head of College*

Постановка проблеми. Системне реформування соціально-економічних відносин у країні диктує вищим навчальним закладам необхідність переосмислення власної діяльності. Невідповідність їх діяльності вимогам часу може зумовити ускладнення їх розвитку та забезпечення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Запорукою успіху ефективного управління вищим навчальним закладом є професійна управлінська компетентність його керівників.

Однак запропоновані вимоги до професійної компетентності керівників коледжів багато в чому виявляються завищеними, порівняно з наявною компетентністю керівників. Очевидний дефіцит професійної управлінської компетентності керівників коледжів уповільнює й ускладнює реалізацію інноваційних проектів, гальмує ефективний розвиток системи управління освітою в цілому і конкретних коледжів, зокрема.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спираються автори. Обґрунтування загальних основ педагогічного менеджменту здійснено в працях вітчизняних і зарубіжних дослідників Л. Даниленко, Г. Єльнікової, А. Єрмоли, І. Ісаєва, Л. Карамушки, Н. Коломінського, Ю. Конаржевського, В. Кричевського, О. Мармази, М. Поташника, В. Симонова, В.Сластьоніна, Т. Шамової, В. Шаркунової та ін.

Підвищенню рівня професійної компетентності менеджерів освіти і управлінської культури присвячено багато досліджень як вітчизняних (А. Алексюка, В. Григори, Л. Даниленко, В. Демчука, Г. Єльнікової, О. Касьянової, М. Кириченка, З. Рябової, О. Мармази, В.Маслова, О. Оліфіри та ін.), так і зарубіжних (Г. Емерсона, А. Файоля, Ф. Герцберга, А. Маслоу, Д. Мак-Грегора, Ф. Тейлора та ін.) учених.

Проблеми управлінської компетентності керівника навчального закладу досліджували Л. Васильченко, Р. Вдовиченко, І. Гришина, В. Маслов, О. Мармаза, Є. Павлютенков, В. Пікельна та інші, проблеми професійної управлінської компетентності керівника ВНЗ I—II рівнів акредитації досліджувала Л. Оліфіра. Проте, як свідчить аналіз наукової літератури, проблема розвитку професійної управлінської компетентності керівників коледжів залишається недостатньо дослідженою.

Звернення уваги науковців на формування професійної управлінської компетентності керівників закладів освіти зумовлено переходом світової спільноти до інформаційного суспільства, де пріоритетним вважається не просте накопичення знань і предметних умінь і навичок, а вміння вирішувати проблеми. Управління є сферою діяльності, яка за своїм призначенням і специфікою в нашій країні багато часу не розглядалась як професійна. Управлінцями завжди працювали фахівці, які не мали спеціальної професійної підготовки. Водночас, суспільство все більше починає усвідомлювати, що від якості управління залежить і ефективність економіки, і задоволення різноманітних потреб суспільства. Отже, під час здійснення соціально-економічних реформ в усіх сферах життя професійна управлінська компетентність керівників стає одним з вирішальних факторів.

Мета статті – визначити сутність поняття “професійна управлінська компетентність керівника коледжу” та розкрити шляхи і засоби її розвитку на курсах підвищення кваліфікації в закладах післядипломної педагогічної освіти.

Виклад основного матеріалу. Розкриємо зміст поняття «професійна компетентність керівника освітнього закладу». Аналіз літератури показує, що серед безлічі різних думок і підходів дослідників можна умовно визначити погляди на це поняття.

Наприклад, В. Бондар і В. Маслов у поняття «управлінська

компетентність керівника освітнього закладу» включають «сукупність знань, умінь і здібностей виконувати управлінські функції»^{3;7}.

І. Гришина розглядає професійну компетентність керівника освітнього закладу як багатоаспектне особистісне утворення⁴. У це поняття вона вносить функціонально пов'язані між собою структурні компоненти: мотиваційний — сукупність мотивів, адекватних цілям і задачам управління; когнітивний — сукупність знань, необхідних для управління; операційний — сукупність умінь і навичок практичного розв'язання завдань; особистісний — сукупність важливих для управління особистісних якостей; рефлексивний — сукупність здібностей оцінювати власну діяльність⁴.

А. Хуторський дав таке визначення управлінської компетентності керівника установ професійної освіти: «Це сукупність особистісних якостей керівника, де розкривається зміст певної властивості особистості з позиції сучасної управлінської, педагогічної діяльності керівника освітнього закладу»¹².

В. Бондар, Л. Кисельова, В. Маслов, І. Семікін вміщують у поняття «управлінська компетентність керівника освітнього закладу» здатність і готовність здійснювати управлінські функції, але складові функцій автори називають різні, спільним є те, що результатом виконання цих функцій має бути досягнення поставлених завдань, пов'язаних з функціонуванням або розвитком освітнього закладу^{3; 5; 7; 9}.

^{3.} Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект / В. И. Бондарь. – К., 1987. – 160 с.

^{4.} Гришина И.В., Чекина В.Д. Изучение профессионального самосознания руководителей школ: метод. рек. / И. В. Гришина, В.Д. Чекина. – СПб., 1999. — с. 42.

⁵ Киселева Л. Г. Формирование личности будущего руководителя, организатора / Л. Г. Киселева // Вестник Забайкальского института предпринимательства – Чита: Изд-во ЗИПСиб, 2005. – С. 81–88.

^{7.} Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / В. І. Маслов. —Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.

^{9.} Семькин И. П. Развитие управленческой компетентности руководителя сельского образовательного учреждения в процессе повышения квалификации : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01.– Оренбург, 2001. – 212 с.

¹² Хуторской А.В. Компетенции в образовании: опыт проектирования: сб. научн. тр. / А. В. Хуторской. – М. : Научно-внедренческое предприятие «ИНЭК», 2007. – с. 38.

Крім того, ці дослідники розглядають поняття «професійна компетентність керівника освітнього закладу» та «управлінська компетентність керівника освітнього закладу» як два різних, але взаємопов'язаних і вважають, що управлінська компетентність керівника освітнього закладу є структурним компонентом його професійної компетентності. Тобто «професійна компетентність керівника освітнього закладу» — поняття ширше, ніж поняття «управлінська компетентність керівника освітнього закладу», оскільки перше включає в себе готовність керівника результативно виконувати різноманітні види діяльності, зокрема й управлінську.

Ми розглядаємо управлінську компетентність керівника освітнього закладу, як здатність ефективно виконувати управлінські функції на основі теоретичних знань, практичних умінь, досвіду, індивідуальних особистісних та лідерських якостей, мотивованого прагнення до досягнення мети.

Вважаємо, що професійна управлінська компетентність керівника коледжу є інтегрованою особистісною характеристикою, яка включає в себе ступінь володіння системною сукупністю професійних знань, умінь і навичок з педагогічного менеджменту, готовність і здатність до професійних видів діяльності (управлінської, маркетингової, економічної, проектної, дослідницької, інноваційної, методичної, консультаційної, освітньої), сформованість значущих особистісних і лідерських якостей та мотиваційно-ціннісних орієнтацій.

На наше переконання, сучасний керівник коледжу має чітко уявляти, що розуміється під результатом освіти, в якій освітній парадигмі здійснюється управлінська та педагогічна діяльність, уміти оперативно визначати цілі і завдання освітньої діяльності коледжу в цілому та суб'єктів педагогічної діяльності, зокрема, прогнозувати результати освіти

на перспективні та семестрові періоди, постійно порівнювати встановлені цілі й отримані результати, домагаючись вирішити проблеми й усунути наявні недоліки, володіти інструментарієм для оцінювання результатів за допомогою відповідних критеріїв і показників.

Одним із завдань системи післядипломної педагогічної освіти є формування і розвиток професійної управлінської компетентності керівних кадрів освіти на курсах підвищення кваліфікації.

Розвиток у науці розглядається як складний процес руху від простого до складного, від нижчого до вищого, рух по висхідній лінії від вихідного якісного стану до нового, процес оновлення, народження нового; як процес духовних змін в усіх значущих для особистості сферах: в мотиваційній, когнітивній, інтелектуальній, креативній тощо; як процес, в якому поступове накопичення кількісних змін призводить до якісних⁸.

Ефективними методами формування і розвитку професійної управлінської компетентності керівників коледжів є: метод малих груп; тематична дискусія; метод фокус-групи; ділові ігри; тренінги; практичні заняття тощо. Розкриємо зміст деяких з них. Метод малих груп, який викладачі кафедри використовують на заняттях, полягає в такому. Група ділиться на чотири підгрупи. Лідер кожної підгрупи оцінює знання слухачів з конкретної теми. Викладач ставить проблему, яка вирішується однією підгрупою. Інші слухачі виступають опонентами і виставляють бали за вирішення проблеми. Вищий бал — 8. Критерієм оцінки є: розкриття теми, використання першоджерел, новизна матеріалу, вміння логічно і змістовно висловлювати й аргументовано відстоювати власний погляд, а також оригінальність представлення матеріалу. На занятті зазвичай вирішуються дві актуальні управлінські проблеми. Всі слухачі беруть активну участь у роботі групи, оскільки проблеми, які обираються для вирішення, є професійно-важливими для слухачів.

⁸ Психологические упражнения для тренингов. – Режим доступа: <http://trepsy.net/delo/stat.php?stat=5557>

Всі слухачі беруть активну участь у роботі групи, оскільки проблеми, які обираються для вирішення, є професійно-важливими для слухачів.

Для прикладу наведемо фрагмент заняття «Аукціон інноваційних ідей». Умови проведення: обґрунтувати за визначений час власну ідею так, щоб її обрали в колективі для подальшого впровадження. Під час захисту передбачалися такі вимоги: зазначити, хто є автором ідеї, назвати джерело, що сприяло її визначенню, обрати опонента, консультанта-практика, який пропонуватиме запитання для з'ясування й об'єднання визначених позицій, як-от: які ролі викладача та студента Ви знаєте? На що чекають від Вас викладачі? У чому полягає ефективність такої системи роботи? На Ваш погляд, Ваші опоненти сприймають пропоновану систему роботи чи ні? Якими мають бути взаємини між керівником, автором ідеї і викладачами? Якими мають бути стосунки між викладачем та студентами?

Успішно на заняттях викладачі кафедри використовують досить популярний в зарубіжній і вітчизняній практиці підхід до групової роботи — фокус-групову методикау². Це неформалізоване інтерв'ю, що проводиться не з окремими слухачами, а з групою 7—10 осіб. Елементи інтерв'ю поєднуються з елементами групової дискусії. Метою цього методу є отримання інформації про думки і реакції учасників групової дискусії на ту чи іншу проблему.

Використання методу фокус-групи має не тільки навчальний, а й проблемний, дослідницький характер, що дуже важливо у підвищенні кваліфікації сучасних керівників коледжів, які мають вміти розв'язувати практичні завдання в реальних управлінських ситуаціях.

² Банько Н. А. Формирование профессионально-педагогической компетентности как компонента профессиональной подготовки менеджеров : монография / Н.А. Банько – Волгоград, 2004. – с. 35.

Організаційна частина діяльності викладача полягає в призначенні з числа слухачів модератора й аналітика фокус-групи, а також «професорсько-викладацького складу». Далі здійснюється відпрацювання навичок проведення індивідуальних і групових дискусій, спрямованих на перевірку окремих теоретичних положень. Подальшим етапом є формулювання завдання для проведення фокус-групи та пред'явлення проблемної ситуації. Викладач кафедри пропонує саме таку ситуацію, яка підвищує мотивацію не тільки модератора й аналітика, а й «респондентів» фокус-групи, в ролі яких виступають слухачі. Потім в роботу «включаються» модератор і аналітик, а у викладача є реальна можливість оцінити здобуті слухачами теоретичні знання та практичні навички.

Метод фокус-групи дає можливість організувати специфічне спілкування викладача і слухачів в освітньому процесі, оскільки ситуація в аудиторії, де проводиться фокус-група, може бути задана тільки частково, переважно вона визначається індивідуальними особливостями її учасників і, як правило, характером вже сформованих колективних взаємин всередині групи слухачів — керівників коледжів.

Метод фокус-групи дає змогу, наприклад, організувати обговорення таких запитань: які форми роботи доцільно впроваджувати в коледжі, щоб викладачі могли зацікавити студентів своєю дисципліною? Що впливає на ефективність освітнього процесу у коледжі? Від чого залежить ефективність занять? Що необхідно зробити, аби кожне заняття було цікавим для студентів? Які педагогічні ідеї, технології розроблені для цього?

На заняттях, що проводяться з використанням методики фокус-групи, у слухачів формується здатність входити в роль суб'єкта проблемної ситуації, набувається досвід роботи в групі, розвиваються навички здійснення професійної управлінської діяльності, що вкрай потрібна керівникам коледжів в реальних умовах, оскільки більшість

умінь менеджера забезпечується його професійною управлінською компетентністю, що надає йому можливість відрефлексувати й подолати егоцентризм і соціокультурні переваги, відмовитися від підсвідомих оціночних суджень, соціальних стереотипів у сприйнятті поведінки і оцінок, висловлюваних учасниками групової роботи ².

Найважливішим, в цьому методі, на нашу думку, є те, що, крім розвитку когнітивного та комунікативного компонентів, він забезпечує розвиток рефлексивного компонента професійної управлінської компетентності керівників коледжів.

На курсах підвищення кваліфікації активно використовується також метод ділових ігор, який інтегрує розвиток мотиваційного, когнітивного та комунікативного компонентів професійної управлінської компетентності. Є підстави вважати, що ділові ігри помітно впливають на формування професійної управлінської компетентності керівників коледжів, оскільки їх використання, за нашими дослідженнями, сприяло підвищенню рівня сформованості таких властивостей особистості керівників у середньому на 18%.

За підсумками багаторічних спостережень щодо результативності використання ділових управлінських ігор викладачі кафедри відзначають їх значний вплив на розвиток професійної управлінської компетентності.

Проведення ділових ігор істотно підвищує рівень професійної управлінської компетентності керівників коледжів, передусім, з практичних управлінських питань, ефективно усуває вакуум між фундаментальною наукою та практичною роботою керівників.

³ Банько Н. А. Формирование профессионально-педагогической компетентности как компонента профессиональной подготовки менеджеров : монография / Н.А. Банько – Волгоград, 2004. – с. 36.

Модель навчання на основі дискусії є, на думку М. Кларіна⁶, одним з характерних втілень тієї лінії дидактичних досліджень, яка пов'язана з організацією проблемного навчання, орієнтована на спеціальне навчання пошуковим процедурам, а також формування культури спілкування.

Опис дискусії збагачується доповненням Джо Шейлза¹⁰. Автор вважає, що дискусія є складно організованою комунікацією.

Це обумовлено варіативністю позицій слухача в дискусії, він не тільки надає і сприймає інформацію, а й перебуває в позиції активного учасника дискусії, що вимагає встановлення багатоканального зворотного зв'язку. Це дає змогу суб'єкту оперативно отримувати інформацію про те, як він зрозумів співрозмовника, як сприймається ним. У таких ситуаціях особливо зростає вміння обмірковувати не тільки словесну інформацію, а й невербальні сигнали, які часто ігноруються в процесі дискусії, ускладнюючи ухвалення компромісного рішення за результатами дискусії.

Дискусія надає кожному слухачеві можливість брати активну участь в обговоренні теоретичних позицій, в оцінюванні обґрунтованості запропонованих рішень.

Для успішного проведення дискусії слід вибрати цікаву для обговорення тему, поставити мету дискусії, наприклад, обмін думками, вирішення проблеми, порівняння й оцінювання можливих рішень або інтерпретацій; надати слухачам рекомендації щодо проведення дискусії, забезпечити хороший зворотний зв'язок та аргументовану оцінку роботи. Зворотний зв'язок може концентруватися на результатах дискусії, на тому, наскільки добре вона пройшла, наскільки була корисна і, звичайно, на певних управлінських труднощах.

⁶ Кларин М. В. Инновации в мировой педагогике: обучение на основе исследования, игры, дискуссии: анализ зарубежного опыта / М. В. Кларин. – Рига : НПЦ «Эксперимент», 1995. – 176 с.

¹⁰ Шейлз Джо. Коммуникативность в обучении современным языкам / Джо Шейлз. – М. : Совет по культурному сотрудничеству; Совет Европы Пресс, 1995. — 322 с.

Суть дискусії полягає в тому, що співрозмовники дотримуються різних поглядів з певного питання. Мовний стимул співрозмовників визначається прагненням довести, аргументувати свою позицію, переконати свого опонента в її правильності. Вміння коректно дискутувати необхідно керівникам у процесі ділових переговорів, коли інтереси їх учасників частково збігаються, а частково розходяться. Прикладами тематичної дискусії можуть слугувати такі теми, як: «Управління якістю освіти у коледжі», «Професійна компетентність керівника коледжу: зміст, структура, технологія розвитку» тощо.

У висловлюваннях В. Андрєєва¹ міститься думка про те, що дискусія дає змогу активно формувати вміння зіставляти різні підходи, погляди, своє бачення на способи, засоби, варіанти вирішення того чи іншого питання, проблеми, сприяє формуванню вмінь аргументувати свою позицію, спираючись на закони логіки. Всупереч традиційній думці про перевагу «жорстких» рішень в управлінській діяльності саме співпраця під час дискусії дає шанс знайти рішення, що сприяє виходу з глухого кута.

Основні положення етики управління, культури управлінської праці, які прищеплюються керівникам коледжів на курсах підвищення кваліфікації, зводяться до таких підходів:

- керівник покликаний покладатися не стільки на свою владу, скільки на допомогу і кооперацію підлеглих; він не шукає «цапа-відбувайла», а показує, як треба зробити;
- керівник має демонструвати впевненість в собі і в справі, що характеризує його здатність володіти ситуацією в будь-яких умовах;
- величезне значення має здатність цінувати час підлеглих. Непродуктивні витрати часу як свого, так і підлеглих — сигнал незадовільного стилю керівництва;

¹ Андрєєв В. И. Деловая риторика / В. И. Андрєєв. – Казань. : Изд-во Казанского ун- та, 1993. – 243 с.

- керівник зобов'язаний своєчасно інформувати підлеглих про недоліки в їхній роботі, бути здатним вислуховувати і враховувати зауваження про свої недоліки. Не можна критикувати заради критики;

- строгість, вимогливість до підлеглих завжди має бути обгрунтована; негативно оцінюється не особистість, а та чи інша помилка підлеглого;

- важливі якості керівника — ввічливість, тактовність. Кожна людина завжди внутрішньо протестує проти грубості; накази потрібно віддавати у ввічливій формі;

- важливо як вміння говорити, так і вміння слухати, висловлювати свої думки коротко і чітко; важливо дати людині можливість виговоритися, зняти психологічну напругу;

- неодмінна умова успіху керівника — знати і вивчати своїх підлеглих, піклуватися про їхні потреби та проблеми ⁸.

Охарактеризовані нами можливості дидактичних засобів в більшій частині охоплюють структурні компоненти та змістовні елементи професійної управлінської компетентності керівників коледжів. Ефективне застосування їх на курсах підвищення кваліфікації у закладах післядипломної педагогічної освіти визначає вибір тієї оптимальної системи засобів, яка базується на трьох основних принципах:

- відповідність специфіці розвитку якостей особистості керівників коледжів;

- адекватність логіці розвитку професійної управлінської компетентності;

- можливість використання в процесі навчання різноманітних тем і спецкурсів ².

² Банько Н. А. Формирование профессионально-педагогической компетентности как компонента профессиональной подготовки менеджеров : монография / Н.А. Банько. – Волгоград, 2004. – 75 с.

⁸ Психологические упражнения для тренингов. – Режим доступа: <http://trepsy.net/delo/stat.php?stat=5557>

Спираючись на ці принципи, ми використовуємо систему засобів розвитку професійної управлінської компетентності керівників коледжів на курсах підвищення кваліфікації. Вивчення результативності роботи керівників коледжів свідчить про позитивну динаміку зростання рівнів та якості їхньої професійної управлінської діяльності.

Література

1. Андреев В. И. Деловая риторика / В.И. Андреев. – Казань. : Изд-во Казанского ун- та, 1993. – 243 с.
2. Банько Н. А. Формирование профессионально-педагогической компетентности как компонента профессиональной подготовки менеджеров : монография / Н. А. Банько. – Волгоград, 2004. – 75 с.
3. Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект / В. И. Бондарь. – К., 1987. – 160 с.
4. Гришина И. В., Чекина В. Д. Изучение профессионального самосознания руководителей школ: метод. рек. / И. В. Гришина, В. Д. Чекина. – СПб., 1999. — 64 с.
5. Киселева Л. Г. Формирование личности будущего руководителя, организатора / Л. Г. Киселева // Вестник Забайкальского института предпринимательства. – Чита: Изд-во ЗИПСиб, 2005. – С. 81–88.
6. Кларин М. В. Инновации в мировой педагогике: обучение на основе исследования, игры, дискуссии: анализ зарубежного опыта / М. В. Кларин. – Рига : НПЦ «Эксперимент», 1995. – 176 с.
7. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / В. І. Маслов. —Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.
8. Психологические упражнения для тренингов. – Режим доступа: <http://trepsy.net/delo/stat.php?stat=5557>
9. Семькин И. П. Развитие управленческой компетентности руководителя сельского образовательного учреждения в процессе повышения квалификации : дис. канд. пед. наук : 13.00.01 И. Л. Семькин: Оренбург, 2001. – 212 с.
10. Шейлз Джо. Коммуникативность в обучении современным языкам / Джо Шейлз. – М. : Совет по культурному сотрудничеству; Совет

Европы Пресс, 1995. — 322 с.

11. Философия / под ред. В. Н. Лавриненко, В. П. Ратникова – 3-е изд., перераб. и доп. – М., 2010. – 622 с.
12. Хуторской А. В. Компетенции в образовании: опыт проектирования: сб. научн. тр. / А. В. Хуторской. – М. : Научно-внедренческое предприятие “ИНЭК”, 2007. – 327 с.