

УДК 338.147

Вікторія Жигірь, кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувач кафедри професійної педагогіки та методики професійного навчання
Бердянського державного педагогічного університету

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

У статті розглядаються підходи до визначення сутності понять “компетенція”, “компетентність”, “професійна компетентність менеджера освіти”. Аналізуються основні вимоги до менеджера освіти з метою визначення сукупності професійних компетентностей, які мають бути сформовані під час його підготовки у вищому навчальному закладі.

Ключові слова: менеджер освіти, компетенція, компетентність, професійна компетентність менеджера освіти.

Літ. 16.

Постановка проблеми. Зміни, які властиві сучасній українській системі професійної освіти все більше орієнтують її на “вільний розвиток людини”, її високу культуру, творчу ініціативу, самостійність, конкурентоспроможність, мобільність майбутніх фахівців. Це вимагає якісно нового підходу до формування майбутнього професіонала. Саме тому ключову роль у новій парадигмі освіти відіграє компетентність як результат навчання. Для вищого професійного закладу освіти це означає, що випускник ВНЗ повинен мати низку загальних і професійних компетентностей, які не лише відповідають певному рівню, якості освіти і кваліфікації, але також мають бути здатним застосовувати знання, вміння і напрацьований практичний досвід у своїй професійній діяльності.

У зв'язку з цим зростає інтерес до проблеми професійної компетентності менеджерів освіти, тому що їх діяльність дозволяє організувати такий процес навчання і виховання, при якому досягається найбільша ефективність, що забезпечить підвищення якості професійної освіти.

Аналіз останніх публікацій. Проблеми формування професійної компетентності фахівця присвячені численні роботи вітчизняних вчених та дослідників (Н. Бібік, О. Пехота, О. Пометун, О. Савченко, Л. Ващенко, І. Родигіна, О. Овчарук, С. Клепко, О. Павленко, А. Корнілова, В. Топалова тощо). У контексті професійної підготовки менеджерів освіти відповідно до вимог сьогодення значний інтерес становлять наукові праці українських та російських дослідників Л. Батченко, О. Виговської, М. Гриньової, М. Дробнохода, М. Захарова, Л. Карашук, Н. Коломинського, В. Крижка, С. Крисюк, О. Мармази, Є. Павлютенкова, Р. Шакурова, та ін., яких об'єднує прагнення не лише збагатити професійну культуру і компетентність фахівця

знаннями основ менеджменту, а й обґрунтувати і довести практичну доцільність використання наукових досягнень менеджменту в педагогічній діяльності зазначеного фахівця, у сфері управління освітніми установами:

- директора навчального закладу;
- заступника директора навчального закладу;
- керівника методичного об'єднання;
- керівника методичних служб всіх рівнів;
- інспектора та ін.

Виклад основного матеріалу. Використання компетентнісного підходу до підготовки менеджера освіти означає визначення складу компетентностей, якими він повинен володіти. Визначення складу компетенцій і компетентностей дозволить також відібрати освітні технології, оптимальні для підготовки зазначених фахівців.

Розкриття сутності проблеми розпочнемо з аналізу основних понять – “компетенція” і “компетентність”. Слід зазначити, що й досі не існує єдності в розумінні їх сутності. Причому якщо перше визначення звичайно пов'язують з якостями особистості, що задаються по відношенню до певного кола процесів, нормативних обов'язків, повноважень і розв'язуваних завдань, то друге є практичною реалізацією компетенції, її втіленням у конкретних діях і вчинках професійної діяльності, включаючи особистісне ставлення до цієї діяльності.

Різні підходи до обґрунтування категорій “компетенція” та “компетентність” проаналізовано в праці В. Байденко, котрий вважає, що уведення поняття “компетенція” в термінологічну систему сучасної теорії освіти і педагогічну практику дозволить отримати деяку “додаткову вартість”, а в цьому і полягатиме евристичний потенціал компетентнісного підходу в освіті [1].

Відомі російські педагоги В. Краєвський та

А. Хуторський пропонують розвести поняття “компетенція” і “компетентність”, використовувати їх паралельно, але вкладаючи в них різний зміст: компетенція – це сукупність взаємопов’язаних якостей особистості (знань, умінь, навичок, способів діяльності), які є заданими до відповідного кола предметів і процесів та необхідними для якісної продуктивної дії по відношенню до них. Компетентність – це володіння людиною відповідною компетенцією, що містить її особистісне ставлення до предмета діяльності [11].

В. Введенський вважає, що доцільність введення поняття “професійна компетентність” зумовлена широтою його змісту, інтегративною характеристикою, що об’єднує такі поняття, як “професіоналізм”, “кваліфікація”, “професійні здібності” та ін. Однак він підкреслює, що дане поняття часто ототожнюється з поняттям “компетенція”. На його думку, компетентність – деяка особистісна характеристика, а компетенція – сукупність конкретних професійних або функціональних характеристик [3].

Е. Зеєр зазначає, що “поняття “компетентність” ширше за поняття “знання”, “уміння”, “навички”. Воно дещо іншого смислового ряду і включає не тільки когнітивну та операційно-технологічну складові, але й мотиваційну, етичну, соціальну та поведінкову, а також результати навчання (знання, уміння), систему ціннісних орієнтацій, звички та ін.” [7, 34].

За визначенням В. Ландшеєра: “Компетентність в широкому сенсі може бути визначена як поглиблене знання предмета або освоєння вміння”. Вона має ряд істотних переваг. По-перше, цим поняттям виражається значення сполучної ланки традиційної тріади “знання, вміння, навички”. По-друге, його доцільно застосовувати для опису рівня підготовленості фахівця – випускника професійної школи. Компетентність – більш прийнятна і реальна мета; це готовність фахівця до діяльності, адекватне виконання ним професійних завдань. Тому людина або компетентна, або ні по відношенню до необхідного рівня здійснення професійної діяльності.

Компетенція – це коло питань, в яких людина добре обізнана, володіє досвідом; це ступінь готовності особистості, яка розвивається і реалізується у вирішенні певного комплексу завдань. Компетентність же – це властивість особистості, яка володіє знаннями, досвідом в тій чи іншій галузі, що дозволяють використовувати його у змінних умовах; готовність особистості щодо вирішення певних професійних завдань [12, 32].

Д. Равен вважає, що “компетентність – це специфічна здатність, необхідна для ефективного виконання конкретної дії в конкретній предметній галузі, яка включає вузькоспеціальні знання, особливого роду предметні навички, способи мислення, а також розуміння відповідальності за свої дії. На його думку, компетентність передбачає наявність у людини високого рівня ініціативи, здатності організувати інших людей для досягнення поставлених цілей, готовність оцінювати і аналізувати наслідки своїх дій тощо” [15, 6].

Таким чином, якщо компетенція трактується як задана норма, вимога до підготовки фахівця, то компетентність розглядається як сформована якість, результат діяльності, “надбання” студента.

Оскільки склад **компетентностей** дуже різношерстий, учені намагаються певним чином згрупувати їх. Так, наприклад, виділяють такі інваріанти терміну “компетентність”: професійна, педагогічна, психологічна, комунікативна, управлінська тощо.

Освітні **компетенції** науковці структурують наступним чином:

- “ключові (надпредметні), які визначаються, як здатність людини здійснювати різні види діяльності;

- галузеві (загальнопредметні) – набуваються упродовж вивчення змісту освітньої галузі;

- предметні – формуються при вивченні певного предмета” [8, 22].

А. Маркова в цьому аспекті виділяє спеціальну (володіння професійною діяльністю на високому рівні, здатність проектувати свій професійний розвиток), соціальну (володіння колективною професійною діяльністю і прийомами професійного спілкування, сформованість соціальної відповідальності за результати своєї діяльності), особистісну (володіння досвідом особистісної саморегуляції, прийомами самовираження, саморозвитку, здатність протистояти професійним деформаціям) та індивідуальну (володіння прийомами самореалізації і розвитку індивідуальності, творчого потенціалу, готовність до професійного зростання) складові [13].

Серед ключових компетенцій, які сприяють досягненню успіхів у житті, розвитку якості суспільних інститутів, вітчизняні дослідники виділяють такі:

- інформаційна;
- соціально-психологічна;
- громадянська;
- комунікативна;

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

- методологічна;
- життєва;
- професійна;
- психологічна (рефлексивна) [9, 49].

Не дивлячись на велику різноманітність трактувань поняття “професійна компетентність”, загально визначеними є такі її сутнісні характеристики:

- ефективне використання індивідуальних здібностей, що дозволяє плідно здійснювати професійну діяльність;
- володіння професійними знаннями, вміннями і навичками;
- гнучкість при вирішенні професійних проблем;
- розвинене співробітництво з колегами;
- інтегроване поєднання знань, умінь, здібностей і установок, досвіду, оптимальних для виконання професійних функцій.

Діяльність з визначення складу компетентностей майбутнього менеджера освіти має логічну послідовність і включає:

- функціональний аналіз професійної діяльності менеджера освіти і його посадових інструкцій;
- формування складу компетентностей;
- експертна оцінка складу компетентностей;
- повний опис кожної компетентності, виділеної для загальної характеристики менеджера освіти (перелік знань, умінь і навичок, здібностей та досвіду, професійних функцій, в яких актуалізується компетентність).

Виходячи із сучасних положень освітнього менеджменту – сукупності принципів, форм, методів управління педагогічними системами та педагогічним персоналом, побудованих на наукових засадах, - керівник навчального закладу XXI століття має:

- прогнозувати позитивне майбутнє і формувати дух позитивних змін;
- забезпечувати відкрите керівництво;
- вивчати інтереси і потреби суспільства, щоб ставити нові цілі;
- організовувати роботу колективу на досягнення поставлених цілей;
- працювати над забезпеченням різних ресурсів для якісного досягнення цілей;
- постійно вчитися і стимулювати до цього членів колективу.

Професійна діяльність керівника освітньої установи визначається трьома чинниками:

- рівнем його компетентності;
- обраною концепцією власної діяльності (бути не гіршим за інших, відповідати зовнішнім вимогам, інтенсивно розвиватися – якісно підвищувати свій професіоналізм і стимулювати

самовдосконалення педагогів, розвивати навчальний заклад);

- рівнем розвитку і спрямованості організаційної культури закладу (сукупності норм, цінностей, правил, моделей, традицій, що поділяються всіма або принаймні більшістю співробітників).

Професійно-кваліфікаційна характеристика висуває певні вимоги до посади керівника навчального закладу. Так, в ОКХ (освітньо-кваліфікаційній характеристиці) державного стандарту підготовки керівника за спеціальністю “Управління навчальним закладом” відзначається, що для керування навчальним закладом необхідно мати повну вищу освіту і досвід педагогічної діяльності не менше п’яти років. Крім того, зазначено наступне:

- керівник навчального закладу має знати: трудове право; мікро- і макроекономіку; адміністрування; загальний, кадровий, фінансовий, інноваційний менеджмент; філософію, соціологію, політологію; психологію, педагогіку; екологію, безпеку життєдіяльності; зміст фахових дисциплін; функціональні зв’язки своєї посади;

- керівник навчального закладу (НЗ) має володіти державною та іноземною мовами. Для виконання професійних обов’язків керівнику НЗ необхідні уміння розуміти та усвідомлювати сучасні проблеми менеджменту; здатність продукувати нові ідеї, управлінські рішення, соціальні технології; розвинуте аналітичне та економічне мислення, навички роботи з людьми; володіння технологією адміністративної роботи, комп’ютерними технологіями, правильним стилем (здоровим способом) життя, культурою спілкування, локусом контролю;

- керівник навчального закладу має вміти: вільно орієнтуватися в соціально-політичному просторі; відбирати, аналізувати та узагальнювати інформацію; проектувати діяльність закладу, створювати модель, виділяти організаційну структуру; організовувати діяльність всіх структурних підрозділів та підсистем освітнього закладу; організовувати реалізацію планів, завдань закладу; структурувати та здійснювати моніторинг діяльності закладу; управляти матеріально-технічними, фінансовими, трудовими ресурсами, впровадженням інновацій, внутрішніми та зовнішніми зв’язками закладу; здійснювати маркетингову діяльність та елементи підприємницької діяльності.

Як зазначають науковці, сучасному менеджеру освіти повинні бути притаманні: професійна освіченість, стратегічне мислення, прагнення до інновацій та комунікативні якості (О. Яковлева),

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

людинознавча компетентність (В. Шепель), здатність до рефлексивного управління (Т. Шамова), концептуально-рефлексивне ставлення до професійної діяльності, усвідомлення своїх професійно-особистісних цінностей у контексті особистісної орієнтації освіти (В. Серіков).

Менеджер освіти – це: високого рівня професіонал, освітній лідер, талановитий організатор педагогічної взаємодії, що володіє конвергентним мисленням, творчими й організаторськими здібностями, наділений владними повноваженнями з боку держави чи власника навчального закладу, професійно керує педагогічним колективом відповідно до мети, місії, освітніх стандартів та соціально значущих педагогічних вимог, забезпечує рентабельність і конкурентоздатність освіти, здійснює моніторинг внутрішнього і зовнішнього педагогічного середовища, проводить маркетинг освітніх послуг, налагоджує ефективні зв'язки з громадськістю, як креативна особистість займається оперативним упровадженням інновацій у практику діяльності закладу [10].

Крім того, менеджер освіти – це управляючий процесами навчання, виховання, розвитку особистості, що володіє системою необхідних і достатніх знань в галузі педагогіки, психології, професійно підготовлений до управлінської діяльності.

Предметом праці менеджера освіти є діяльність керованого суб'єкта, продуктом праці – інформація, а знаряддям праці – слово, мова. Результатом праці є ступінь навченості, вихованості і розвитку студентів.

Перед менеджерами освіти постають завдання моделювання нового освітнього середовища як багатовимірного простору, адекватного сучасним потребам учнів і студентів, тенденціям розвитку сучасної культури, економіки, виробництва й технологій.

Невід'ємною функцією менеджера освіти є управління людськими ресурсами: супровід і допомога новим співробітникам, а також співробітникам, що зазнають труднощів у своїй професійній діяльності, участь у розробці й оцінюванні плану підготовки персоналу, належне оцінювання ініціатив, що надходять від персоналу; розкриття потенціалу персоналу, забезпечення обміну думками, допомога в роботі й керівництво тимчасово найнятим персоналом.

У функції директора середнього навчального закладу входить розробка принципів організації всіх допоміжних служб освітньої установи. У сфері адміністрування закладу – він фіксує мету й завдання, розподіляє функції між

співробітниками на підставі їхнього рівня компетентності та, відповідно до регламентуючих документів, використовує бюджетні кошти (виконує функції розпорядника), забезпечує безпеку учнів, персоналу й матеріальних ресурсів, проводить заходи щодо розробки, редагування правил внутрішнього розпорядку, є гарантом їхнього застосування, організовує вибори до різних рад, комісій, забезпечує регулярний аналіз функціонування школи та готує й подає річний звіт, передбачає штатні зміни на наступний навчальний рік. Важливими є також уміння прорахувати постатейний бюджет освітньої установи, сформувати оптимальний штатний розклад; вміння позиціонувати себе на ринку освітніх послуг і тим самим залучати додаткові джерела фінансування; вміння встановлювати взаємодію “по горизонталі” – з іншими навчальними закладами, установами додаткової та професійної освіти, а також готовність і відкритість керівника до мережевого використання ресурсів.

Аналізуючи управлінську діяльність менеджера освітніх установ В. Гладкова та Ю. Федотова, виділяють три групи функцій:

- термінальні, або функції-цілі (неперервного навчання, виховна, оздоровча, розвивальна, соціалізуюча);

- інструментальні, або функції-засоби (діагностична, диференціальна, стимулювальна, прогнозуюча);

- операційні, або функції-прийоми (вимір і оцінювання, методична, управлінська, коригувальна, констатувальна).

Термінальні функції менеджера освітньої установи повинні включати роботу його керівника за такими напрямками: організація загальноосвітньої та професійної підготовки творчого, соціально мобільного і впевненого в собі у ринкових умовах суспільства покоління майбутніх фахівців; створення необхідного позитивного соціокультурного й освітньо-виховного середовища для самоактуалізації та творчої самореалізації кожної особистості.

Група інструментальних функцій педагогічного менеджменту повинна включати: організацію і контроль навчально-виховного процесу та господарської діяльності; адекватні меті і завданням цього процесу добір і розстановку педагогічних працівників; удосконалення й оновлення матеріально-технічної бази закладу; розширення масштабів та інтенсифікацію додаткової освітньої, комерційної, підприємницької й фінансово-господарської діяльності.

Операційні функції менеджера освітньої установи спрямовані на вдосконалення форм, методів і прийомів управлінської діяльності [5].

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

Головним напрямом організаторських дій керівника у педколективі слід вважати досягнення принципової єдності цільових орієнтувань усіх учасників навчально-виховного процесу та забезпечення засобів діяльності, адекватних цілям [2].

Менеджер освіти зможе лише тоді передбачати зміни та управляти ними, коли сам буде здатним до постійного оновлення. Він повинен уміти вибирати вірну стратегію й чіткий напрямок розвитку. Здібні менеджери, які прагнуть постійно вчитись, удосконалювати свою майстерність і мистецтво управління, шукати нові грані в теорії та практиці управління, будуть більш затребувані, ніж їх менш честолюбні колеги.

У перспективі основне завдання менеджерів освіти буде складатись в інтегруванні невизначеності в систему прогнозування, прийнятті рішень та організаційної структури, що потребує від них високого професіоналізму здатності не тільки до адаптації, а й до інновацій та постійного навчання [4].

Отже, головною метою підготовки менеджера освіти у соціально-економічних умовах суспільства стає не здобуття ним високої кваліфікації, а набуття та розвиток сукупності професійних компетентностей: загальнокультурної, комунікативної, психолого-педагогічної, управлінської та стратегічної.

Загальнокультурна компетентність характеризується знанням правових аспектів і культури взаємодії освітнього закладу з сім'єю, суспільством, державними (недержавними) освітніми установами; наявністю уявлень про способи придбання, зберігання і передачі соціального досвіду, базисних цінностей культури; достатнім рівнем освіченості для самоосвіти і самостійного вирішення проблем та відстоювання своєї позиції, високої організаційної культури поведінки. Передбачає володіння навичками і вміннями фізичного самовдосконалення, культурою мислення, вмінням на науковій основі організувати свою працю, застосовуючи сучасні інформаційні технології управління.

Комунікативна компетентність передбачає володіння культурою мовлення, технологіями комунікативних процесів (навичками і прийомами спілкування, ведення наукових і науково-методичних нарад, ділових бесід, переговорів), оперування прийомами попередження та вирішення конфліктів у колективі, знанням основ ділового спілкування іноземною мовою.

Психолого-педагогічна компетентність передбачає знання законодавства України у сфері освіти, закономірностей педагогічного процесу,

сучасних психолого-педагогічних теорій навчання, виховання і розвитку; знання методологічних підходів до управління, нових інформаційних технологій в управлінні освітою; володіння методами складання нормативно-правових та організаційних документів, що регламентують діяльність освітнього закладу, методами контролю, зовнішньої і внутрішньої оцінки діяльності освітньої установи, методами навчання і самонавчання в процесі своєї діяльності та діяльності у кооперації з колегами. Знати і вміти науково аналізувати соціально-значущі проблеми та процеси, використовувати методи досліджуваних наук у різних видах професійної діяльності; розвивати здатність до проектної та прогнозної діяльності, знати принципи системного аналізу, вміти поставити мету і визначити завдання щодо реалізації професійних функцій, використовувати для їх вирішення методи досліджуваних наук, основ педагогічної діяльності в роботі над міждисциплінарними (інтегральними) проектами; вміти використовувати інформацію для орієнтування в основних поточних проблемах управління, економіки, права і вміти організувати та провести практичні дослідження в сфері освіти, конкретних форм управління; володіти методами складання програм нововведень, розвитку та розробки плану заходів щодо реалізації цих програм; володіти культурою і технікою ведення дискусій, прийомами впливу на аудиторію; володіти методиками маркетингу в бізнес-освіті.

Управлінська компетентність передбачає оволодіння: знаннями про сутність і принципи системи управління освітньою установою, про основні наукові школи, напрямки, концепції освіти, освітні процеси на світовій арені; знаннями основ планування та прогнозування розвитку освітніх систем, основ управління соціальним колективом, функцій педагогічного управління; умінням дати оцінку якості організації та управління установою, знанням вимог до атестації педагогічних кадрів; володіння організаційної проникливістю; знати соціальну психологію, психологію управління.

Для мобілізації персоналу й створення згуртованої роботи колективу вміти: проводити аналіз, синтезувати, створювати умови для роботи команди, зокрема, усього керівництва школи як команди, активізувати цю роботу, самому включатися в роботу команди, слухати, враховувати думки, вести переговори, делегувати повноваження (ставити завдання, вимагати звіт), приймати рішення.

Також менеджер освіти зобов'язаний уміти ставити завдання, аналізувати ситуацію,

ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТИ

урегулювати проблеми, оцінювати процес урегулювання, оцінити досягнутий рівень у вирішенні завдань.

Стратегічна компетентність передбачає знання основ прогнозування розвитку освітніх систем, вміння здійснювати процедуру осмислення, формулювання перспективних цілей освіти та розробку ефективних дій по їх досягненню; володіння методами психолого-педагогічної діагностики та корекції освітніх систем, методами здійснення та організації діяльності маркетингової і рекламної служби освітньої установи.

Висновки. Таким чином, проаналізувавши психолого-педагогічну літературу і вивчивши стан розробки проблеми формування професійної компетентності майбутнього менеджера освіти, здійснено розмежування категорій “компетентність” і “компетенція”. Це дало можливість зробити висновок про те, що професійна компетентність майбутнього менеджера освіти є основним якісним показником його підготовки у ВНЗ, а її досягнення відбувається шляхом оволодіння необхідними компетенціями. Водночас, професійна компетентність менеджера освіти має формуватися у систематичному підвищенні кваліфікації, творчій активності, здатності продуктивно задовольняти зростаючі вимоги освіти та суспільства.

1. Байденко В.І. *Компетенції в професійному освітньому процесі* / В. Байденко // *Высшее образование в России*. – 2004. – №11. – С. 4 – 13.

2. Байрамуков М.І. *Психологічні особливості організаторської діяльності менеджера освіти в умовах Карачаєво-Черкеської республіки* [Текст]: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / М.І. Байрамуков, Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – Київ. – 2004. – 22 с.

3. Введенский В.Н. *Моделирование профессиональной компетентности педагога* / В. Введенский // *Педагогика*. – 2003. – №10. – С. 51 – 55.

4. Гамаюнов В. *Державне управління освітою: регіональний аспект*. – [Електронний ресурс] / В. Гамаюнов – [Електронний ресурс] // *Відкритий урок*. – 2008. – №3. – Режим

доступу: <http://osvita.ua/school/manage/1723>

5. Гладкова Ю.М. *Функції управлінської діяльності менеджера освітньої установи* / В.М. Гладкова, Ю.В. Федотова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua>

6. Єльнікова Г. *Моніторинг діяльності керівника школи* / Г. Єльнікова // *Директор школи, ліцею, гімназії*. – 2003. – №1. – С. 97–102.

7. Зеер Э. *Компетентностный подход к модернизации профессионального образования* / Э. Зеер, Э. Сыманюк // *Высшее образование в России*. – 2005. – № 4. – С. 23 – 30.

8. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики* / За заг. ред. О.В. Овчарук. – К.: “К.І.С.”, 2004. – 112 с.

9. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики* / Н.М. Бібік, Л.С. Ващенко, О.І. Локишина та ін.; Під заг. ред. О.В. Овчарук. – К.: “К.І.С.”, 2004. – 112 с.

10. Кравченко Л.М. *Наукові основи підготовки менеджера освіти у системі неперервної педагогічної освіти: автореф. дис. ... д-ра наук: спец. 13.00.04 – “Теорія та методика професійної освіти”* / Л.М. Кравченко. – К., 2009. – 44 с.

11. Краевский В.В. *Предметное и общепредметное в образовательных стандартах* / В.В. Краевский, А.В. Хуторской // *Педагогика*. – 2003. – № 2. – С. 3 – 10.

12. Ландшоеер В. *Концепция “минимальной компетентности”* / В. Ландшоеер // *Перспективы: вопросы образования*. – 1988. – №1. – С. 32 – 38.

13. Маркова А.К. *Психология профессионализма* / А.К. Маркова. – М., 1996. – 278 с

14. Овчарук О. *Перспективи впровадження компетентнісного підходу у зміст освіти в Україні* / О. Овчарук // *Педагогічна думка*. – 2004. – № 3. – С. 3 – 7.

15. Равен Д. *Педагогическое тестирование: Проблемы, заблуждения, перспективы* / Д. Равен [Пер. с англ.]. – М.: Когито-Центр, 1999. – 124 с.

16. Смирнов С.Д. *Педагогика и психология высшего образования* / С.Д. Смирнов. – М., 2005. – 400 с.

Стаття надійшла до редакції 23.03.2011

