

**ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ РОЗВИТКУ  
ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ  
КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА  
ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

*Автором досліджено теоретико-методичні засади навчання дорослих, вивчено практику розвитку компетентностей керівного персоналу в сучасних установах і організаціях. Одержані результати уможливили визначення педагогічних умов розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівника професійно-технічного навчального закладу в системі самоосвіти.*

**Ключові слова:** педагогічні умови, інформаційно-аналітична компетентність, самоосвіта, керівник професійно-технічного навчального закладу.

*Автором исследованы теоретико-методические основы обучения взрослых, изучена практика развития компетентностей руководителей в современных организациях. Полученные результаты позволили определить основные педагогические условия развития информационно-аналитической компетентности руководителя профессионально-технического учебного заведения.*

**Ключевые слова:** педагогические условия, информационно-аналитическая компетентность, самообразование, руководитель профессионально-технического учебного заведения.

*The author was investigated the theoretical and methodological foundations of the adult learning, examined the practice of competent leaders in modern organizations. The obtained results were allowed to identify the main pedagogical conditions of development of the information and analytical competence for the leaders at the vocational educational establishment.*

**Keywords:** pedagogical conditions, research and information competence, self-education, the leaders at the vocational educational establishment.

Постановка проблеми. Розв'язання проблеми розвитку інформаційно-аналітичної компетентності (далі ІАК) керівників професійно-технічного навчального закладу (далі – ПТНЗ) як складової професійної компетентності можливе за умови розроблення адекватної сучасним завданням і вимогам системи цієї роботи та належних педагогічних умов для її ефективної реалізації. Розроблення комплексу педагогічних умов розвитку ІАК керівників ПТНЗ у цьому дослідженні зумовлено необхідністю розв'язання суперечності між вимогами, що

сьогодні висуваються перед керівниками ПТНЗ, і тими знаннями, уміннями і професійними навичками, які часто залишаються на рівні, отриманому в вищому навчальному закладі.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні і практичні проблеми самоосвіти висвітлено в дисертаціях вітчизняних та зарубіжних учених (А. Абдулоєва, Л. Баренбаум, Т. Борисова, І. Вертилецька, І. Грабовець, Н. Ілініцька, А. Кописова, І. Кузнецова, С. Лайпанова, Н. Терещенко, Л. Тучкіна, Л. Шапошнікова, Л. Шевчук, Т. Юденкотошо). Питання самоосвіти керівних кадрів професійно-технічної освіти розглядається в наукових працях В. Олійника, А. Чміля, Л. Сергеевої. Водночас проблема розвитку ІАК є малодослідженою в контексті організації самоосвіти керівників ПТНЗ в системі методичної роботи обласних навчально-методичних центрів професійно-технічної освіти (далі – ОНМЦ ПТО), чим і зумовлено вибір теми статті. Її метою є визначення педагогічних умов розвитку ІАК керівника ПТНЗ, що зумовлює реалізацію низки завдань: 1) дослідити теоретико-методичні засади навчання дорослих; 2) вивчити практику розвитку компетентностей керівного персоналу в сучасних установах і організаціях; 3) виявити педагогічні умови розвитку ІАК керівників ПТНЗ в системі методичної роботи.

Виклад основного матеріалу. Розвиток ІАК керівника ПТНЗ є педагогічним процесом, якому притаманна така властивість як системність, а тому можливий лише за визначених педагогічних умов, що створюють для його реалізації «зовнішнє оточення». В професійній педагогіці під педагогічними умовами розуміють «стійкі обставини, які визначають стан і розвиток функціонуючих педагогічних систем» [10, с. 434].

Досліджуючи окреслене питання, нами з'ясовано, що більшість керівників ПТНЗ свого часу не одержали спеціальної підготовки у вищих навчальних закладах до роботи з інформацією, а в процесі перепідготовки і підвищення кваліфікації в інститутах післядипломної освіти їх, зазвичай, лише знайомлять з основами інформатики. Не виноситься ця проблема для обговорення на семінари, круглі столи, конференції в системі методичної роботи обласних навчально-методичних центрів професійно-технічної освіти (далі – ОНМЦ ПТО), хоча проведені дослідження засвідчують недостатній рівень сформованості знань, умінь і навичок інформаційно-аналітичної діяльності (далі – ІАД) у суб'єктів управління ПТНЗ. На наш погляд, основною причиною такої ситуації є недостатня розробленість теорії і методики розвитку ІАК керівників ПТНЗ. Очевидно, що набуття навичок ІАД – процес довготривалий, оскільки пов'язаний з такими розумовими діями як аналіз та синтез інформації. У зв'язку з цим виникає необхідність організації самоосвітньої діяльності керівного персоналу ПТНЗ для розвитку ІАК з використанням потенціалу ОНМЦ ПТО, а відтак слід розглянути особливості освіти дорослих.

Поряд з терміном «освіта дорослих» нині широко використовується поняття «андрагогіка», що «визначає одну з галузей педагогічної науки, яка охоплює теоретичні і практичні проблеми освіти, навчання і виховання дорослих» [12, с. 350]. Вивчаючи проблеми освіти дорослих, В. Ситаров вказує на три значення цього феномену: перше – це галузь знань, академічна дисципліна; друге – сфера

практичної діяльності, в яку входять різні навчальні заклади та установи; третє – безпосередня діяльність дорослого, частина його повсякденного життя. Характерною рисою останніх років є прагнення дорослих привести свою відповідність вимогам ринку праці щодо поглиблення професійної кваліфікації, функціональної і технологічної грамотності, компетентності і загальної культури.

Розвиток дорослої людини відбувається відповідно до внутрішніх закономірностей, які мають бути враховані в процесі управління самоосвітою керівників. Йдеться про нерівномірність і неодночасність (гетерохронність) розвитку дорослої людини. Наприклад, на одних етапах швидкими темпами розвивається пам'ять, на інших – мислення. Ю. Кулюткиним в процесі дослідження виявлено, що з віком різні функції стають більш взаємозв'язаними, скоординованими, інтегрованими в певний «цілісний ансамбль», що дозволяє людині компенсувати недоліки в розвитку однієї функції (наприклад, пам'яті) за рахунок високо розвиненої іншої (наприклад, мислення). Крім того рівень функціонального розвитку інтелекту дорослої людини на різних етапах вікової еволюції залишається достатньо високим [7]. Сьогодні, в умовах постійно зростаючого обсягу інформації, до інтелектуального розвитку керівника, його здібностей охоплювати суть проблеми, не обов'язково в професійній галузі, бачити оптимальні способи її розв'язання, виходити на практичні завдання, прогнозування висуваються високі вимоги. В свою чергу це зумовлює визначення педагогічних умов розвитку ІАК керівників ПТНЗ. Однією з таких умов, на думку С. Вершловського, є їхня орієнтація в сфері освіти, яку вчений поділяє на три типи: перший – в основу ставлення до освіти покладено принцип зовнішньої доцільності, що проявляється в орієнтації на практичну цінність освіти (безпосередня користь освіти визнана людиною актуальною для роботи, кар'єри, статусу тощо); другий – навчальна діяльність виступає в якості самодіяльності, тобто людиною визнається самостійна цінність освіти; третій – загальна освіта взагалі не входить у систему цінностей людини, не є для неї значущою (не усвідомлюється те, заради чого здійснюється вибір) [1]. Від типу орієнтації в сфері освіти залежить успішність навчання дорослих, на що вказує Н. Федорова, яка поділяє дорослих учнів на три групи. В основу класифікації нею покладено мотиваційну орієнтацію: особи, орієнтовані на мету діяльності (ті, хто використовує одержану освіту для досягнення чітко визначених цілей); соціально орієнтовані особи (ті, для кого умови навчання мають певний смисл і значення, хоча саме навчання може бути і не пов'язане із змістом їх діяльності); особи, орієнтовані на навчання (ті, хто прагне отримати знання заради знань) [13]. Водночас, поглибивши дослідження в сфері навчання дорослих, вона виявила залежність результативності їх навчання від стилю роботи, що уможливило виокремити та охарактеризувати чотири групи дорослих учнів, які в навчанні дотримуються принципу логічної послідовності або абстрактної хаотичності; абстрактної логічної послідовності або конкретної хаотичності [13].

Отже, є очевидним, що організація розвитку ІАК має будуватись з урахуванням орієнтації керівників ПТНЗ у сфері освіти, їхньої мотиваційної орієнтації та стилів роботи. Доцільно взяти до уваги особливості організації навчального процесу за участю дорослих учнів. Наприклад, О. Ерліх звертає увагу на

основні чинники, що визначають специфіку навчання дорослих, а саме: перенесення акцентів з передачі знань у змісті освіти на забезпечення умов, необхідних для опанування способами самостійної взаємодії з різними аспектами реальності (пошук необхідних знань, створення програм самоосвіти, професійного розвитку тощо); поступовий відхід від викладання як однієї із складових процесу навчання і перехід суб'єкта андрогогічного процесу у «режим саморозвитку»; моделювання «стислих часових рамок» проходження кожної «навчальної» ролі в процесі формування характеру пізнавальної діяльності; практико-орієнтована спрямованість навчального процесу та його орієнтація на задоволення потреби дорослих учнів у професійному і неформальному спілкуванні [2].

Враховуючи вищезазначене слід зауважити, що розвиток ІАК керівників ПТНЗ має бути керованим і підпорядкованим головній меті системи методичної роботи в регіоні. Управління цим процесом доречно здійснювати із застосуванням методу проектування. Розроблення та реалізація проекту «Розвиток ІАК керівників ПТНЗ» нині актуалізується необхідністю активізації самоосвіти керівників у сфері ІАД. До тепер цей процес у педагогічній науці є мало дослідженим і, як свідчить практика, його учасники недостатньо підготовлені до безперервної освіти впродовж життя. Йдеться про безперервну освіту як пріоритетний чинник у «справі об'єднання людства на основі певних ціннісних підстав і цільових орієнтирів» [6]. Безперервність освіти зумовлена постійним оновленням знань. Щорічно оновлюється близько 5 % теоретичних і 20 % професійних знань, що потребує відповідних перетворень у системі освіти упродовж життя. Європейський і світовий досвід свідчить про педагогічну доцільність використання одиниці виміру старіння знань фахівця – період «напіврозпаду» компетентності (зниження її на 50 % унаслідок появи нової інформації). Її застосування уможливорює висновок, що за багатьма професіями цей період настає менш ніж через п'ять років. Якщо співвіднести з терміном навчання у вітчизняних вищих навчальних закладах, то часто раніше, ніж фахівець одержує диплом.

Узагальнюючи результати аналізу світового досвіду та вітчизняної практики в організації освіти впродовж життя, М. Карпенко дійшов висновку що: «Навчання протягом життя на національному рівні повинне бути визначене як повноправне освітнє поле з відповідною увагою до контролю й перевірки якості та забезпеченням визнання різноманітних форм освіти» [6]. Одним із ключових моментів розв'язання цієї проблеми аналітик вбачає підготовку персоналу для системи навчання упродовж життя за наступними напрямками діяльності: викладання, управління, науково-аналітичне забезпечення, використання новітніх технологій, планування навчальних програм, підтримка (технічна, адміністративна, організаційна). В цьому контексті актуалізується навчально-методична і наукова діяльність ОНМЦ ПТО. Очевидним є те, що постала гостра необхідність розширення їх освітнього поля. Це дозволить запобігти подальшій монополізації системи підвищення кваліфікації керівників ПТНЗ інститутами післядипломної освіти, сприятиме розширенню науково-методичної підтримки, що може проявитися у створенні формалізованих структур додаткової професійної

освіти, продовженого навчання, яке достатньо швидко розвивається в розвинутих країнах світу.

Організація безперервної освіти керівних кадрів ПТНЗ в регіоні під керівництвом ОНМЦ ПТО не тільки створить педагогічні умови для розвитку ІАК керівників ПТНЗ, забезпечить їхні всебічні інтереси в різних сферах життєдіяльності (наприклад, мовна підготовка, отримання психологічних, культурологічних та інших знань, комунікативних навичок, спеціальних умінь тощо) як суб'єктів андрогогічного процесу, а й стимулюватиме до опанування різними методами самоосвіти. Тобто сама система методичної роботи виступає стимулом – побуджувальною причиною зацікавленості (спонуканням) особистості в безперервній освіті, розширенні навичок роботи з інформацією, а отже, в розвитку ІАК [4, с. 356]. Адже джерелом активності людини є її залежність від конкретних умов. Як зазначає Р. Серьожникова, при «зміні обставин змінюється і мета діяльності, в залежності від усвідомленості мотиву» [11, с. 74]. Результативність діяльності визначається ціллю, яка і конструює діяльність. Вона є тим предметом, на який спрямована діяльність і в процесі реалізації має перетворитися у продукт. [11, с. 75]. Тому цілком зрозуміло, що діяльність людини має плануватись. Планування розвитку ІАК необхідне як в системі діяльності ОНМЦ ПТО, так і для самого керівника. Методична служба створює умови в регіоні і на практиці підвищує рівень професіоналізму керівних кадрів, «формує контингент, задоволений своєю роботою, і відповідно, високо мотивований» [8, с. 267]. Керівники ПТНЗ, розвиваючи власні інтереси і здібності, діючи згідно із своїми нахилами, підвищуючи рівень сформованості ІАК, підвищують свій професіоналізм, а отже відбувається кар'єрне зростання. Варто звернути увагу на поняття кар'єри, яке в менеджменті набуло відтінок професіоналізму, пов'язаного з посадовим положенням» й «означає нахили людини реалізувати себе в життєдіяльності. Однак, якщо в недалекому минулому ці нахили задовольнялись у більшості випадків матеріальними цінностями, то тепер у цьому привалюють цінності духовного порядку» [8, с. 264]. Науковці висловлюють впевненість у тому, що з часом у пострадянських країнах, як в усьому цивілізованому світі, погляди на кар'єру також зміняться – отримають морально-етичне наповнення. Вже сьогодні кар'єру слід сприймати «не тільки (і не стільки)» як «просування по посадовим сходинкам», а як «процес реалізації людиною себе, своїх можливостей на роботі. Варіантами засобів тут виступають: а) посадове сходження; б) професійне вдосконалення; в) залучення в процес виконання ускладнених робочих завдань (при насиченні трудового процесу елементами творчості)» [8, с. 265]. Два останніх варіанти мають практично необмежені можливості. Однією з таких можливостей є розвиток ІАК, який має знайти відображення в індивідуальному плані керівника.

В менеджменті індивідуальний план розвитку (ІПР) працівника розглядається як документ, що містить цілі і програму розвитку співробітника, його професійних і ділових якостей та відображає основні завдання й заходи, пов'язані з професійним і особистісним розвитком на певний період [5; 15], інструмент, який допомагає планомірно та цілеспрямовано розвивати у себе необхідні навички та якості [19]. У світлі сучасної компетентнісної парадигми на-

вчання у великих компаніях в ІПР співробітника включають розвиток певних компетенцій. Водночас ІПР використовують як інструмент саморозвитку менеджерів у кадровому резерві, що не скасовує його ефективності як самостійної методики розвитку діючого керівного персоналу. Він складається з урахуванням перспективи подальшого кар'єрного росту працівника в середині компанії, що дозволяє розглядати його як індивідуальний план кар'єри. ІПР є показником ефективності роботи самого працівника, його керівника та системи навчання і розвитку персоналу організації.

Виходячи з досвіду використання ІПР в менеджменті, та враховуючи досвід індивідуального планування роботи в освітніх навчальних закладів, можна допустити, що цей метод буде доцільним у системі управління розвитком ІАК керівників ПТНЗ. План індивідуального розвитку керівників ПТНЗ може формуватись як директивний документ у разі, якщо: ефективність роботи співробітника низька з причини недостатності знань або досвіду (тоді план навчання й розвиваючих заходів складає керівник, а працівник зобов'язаний виконувати їх у визначений термін); він є частиною процедури оцінювання ефективності роботи і кваліфікації (тоді план оформлюється як документ, розроблений з урахуванням не тільки вимог і очікувань роботодавця до професійного розвитку, але й думку і побажання співробітника в галузі професійного зростання, та погоджений керівником).

Розроблення ІПР ІАК керівників ПТНЗ відповідає ідеї «поєднання традиційних і новітніх методів підвищення кваліфікації та застосування інноваційних форм організації навчального процесу, таких як накопичувальна (індивідуальна), поетапна, перманентна тощо» [16, с. 35], яку в контексті реалізації компетентнісного підходу до професійного навчання керівників закладів професійної освіти втілює Університет менеджменту освіти НАПН України – головний навчально-методичний, науковий та інформаційний центр в Україні з питань післядипломної педагогічної освіти. Відносно накопичувальної (індивідуальної) системи підвищення кваліфікації А. Чміль наголошує, що вона є тією формою навчання дорослих, яка дозволяє суб'єкту підвищення кваліфікації «конструювати власний освітній маршрут – самостійно обирати зміст, терміни, форму навчання з урахуванням власних професійних потреб, проблем, рівня кваліфікації. Підвищення кваліфікації за накопичувальною системою базується на сумуванні результатів освоєння всіх змістовних модулів у структурі індивідуального плану слухача» [16, с. 36].

Поміж обов'язкових педагогічних умов розвитку ІАК керівників ПТНЗ слід розглядати відбір змісту навчання, його зв'язок з розв'язанням значущих для дорослої людини проблем професійної діяльності, модульне структурування з урахуванням рівня сформованості ІАК. Зміст розвитку ІАК керівників ПТНЗ ґрунтується на принципах державної освітньої політики в сфері безперервної освіти, орієнтації на загальнолюдські цінності та ідеали, сприянні гармонізації інтересів особистості, соціальної спільноти і суспільства в цілому. У процесі відбору змісту розвитку ІАК необхідно враховувати вимоги кваліфікаційних характеристик до посад керівників ПТНЗ, які є складовою Державного стандарту їхньої підготовки у вищих навчальних закладах, сучасні професійні запити,

особливості їх діяльності в освітніх закладах різного типу і рівнів атестації, особисті потреби в кар'єрному зростанні, що так чи інакше пов'язані з реалізацією чотирьох основних функцій менеджменту: 1) прийняття рішень; 2) інформаційна взаємодія; 3) виробництво (навчально-виробничий і навчально-виховний процеси); 4) контроль [14, с. 61]. Отже, зміст розвитку ІАК керівників ПТНЗ має поєднувати знання про мистецтво управління та ІАД. Однак цього недостатньо, оскільки набути знання і навчитись розуміти – це два найважливіших чинника керівництва. Тому необхідно розрізняти знання, отримані в процесі навчання, і знання практичні, оскільки «одних теоретичних знань недостатньо, треба вміти ще застосовувати ці знання на практиці. В школі, на жаль, цьому не навчають» [18]. Цьому слід навчатись упродовж всього життя, вдосконалюючи свої знання, свою компетентність, щоб досягти успіху за рахунок якості управління.

Саме керована самоосвітня діяльність керівників ПТНЗ у міжкурсовий період стимулюватиме їх рефлексивну позицію на всіх етапах розвитку ІАК, оскільки керівництво як цілеспрямований процес передбачає реалізацію функції контролю, що зумовлює потребу вивчати і аналізувати діяльність суб'єкта андрогогічного процесу в контексті забезпечення розвитку його ІАК, а отже, і професіоналізму. Необхідність приймати участь у конференціях, науково-практичних семінарах, нарадах, дискусіях, круглих столах, мозкових штурмах, ділових іграх, тренінгах тощо є стимулом до роботи з інформацією, аналізу ситуації, чинників впливу на розвиток певних процесів, статистичних даних, тобто до ІАД. Водночас «управлінська діяльність характеризується поняттями мотивів, цілей, предметів, структури, засобів. ...Компоненти управлінської діяльності – це: сприйняття, аналіз і оцінка ситуації; прогнозування поведінки і результатів; прийняття рішення (формування або активізація програми); реалізація» [17, с. 360]. Управлінська дія носить поліструктурний характер, оскільки містить ознаки багатьох або декількох класів: виконавчі, утилітарно-пристосувальні, перцептивні (сприйняття), мнемічні (пов'язані з пам'яттю), розумові, комунікативні (в т. ч. мовні). На думку І. Андрєєвої, аксесуарами управлінського рішення є: особистість (особливості пізнавальних властивостей та якостей) і професіоналізм суб'єкта (освіта, досвід); характеристика ситуації (ступень її визначеності); прогностичні здібності суб'єкта, сприйняття ним інших, що впливають на ситуацію та її розвиток; системність мислення; характеристика об'єкта управління; методи прийняття рішення та організації їх виконання, контролю і корекції [17, с. 361].

Отже, вся управлінська діяльність забезпечується вищими пізнавальними функціями – складними психічними процесами, які формуються упродовж життя людини – мислення, уява, мовлення. Вітчизняний вчений-психолог С. Максименко визначає мислення як процес руху думки від невідомого до відомого. «Мислення починається там, де перед людиною постає щось нове, невідоме, коли вона починає аналізувати, порівнювати, узагальнювати», – наголошує він [3, с. 210]. Такі питання виникають за умов проблемної ситуації, які є імперативом і характерною відмінністю управлінської діяльності, особливо в часи економічних криз. В психології виділяють послідовні фази мислення: І –

суб'єкт усвідомлює проблему, що виникла; II – аналізує проблемну ситуацію; III – продукує нову інформацію у формі гіпотез, методів, алгоритмів її вирішення тощо; IV – здійснює контроль, оцінку та рефлексивну перевірку передбачуваних причинно-наслідкових зв'язків і способів вирішення проблеми. Саме рефлексивність «виявляє здатність людини давати собі самозвіт і усвідомлювати власні дії (в тому числі і розумові). Рефлексивність виконує контрольні функції і тим самим бере участь у регулюванні програм життєдіяльності людини» [9, с. 49–50]. Відтак, сама управлінська дія як психічне явище стимулює рефлексивну позицію суб'єктів навчання на всіх етапах ІАД, яка забезпечує взаємозв'язок підвищення кваліфікації, професійної діяльності та розвитку ІАК.

Таким чином, спираючись на теоретичне обґрунтування процесу розвитку ІАК керівників ПТНЗ, враховуючи вітчизняний та зарубіжний досвід, зробимо **висновок**: до основних педагогічних умов розвитку ІАК керівників ПТНЗ слід віднести: мотивацію до самоосвітньої пізнавальної діяльності; відбір змісту, його зв'язок з розв'язанням значущих для керівників проблем професійної діяльності; використання індивідуальних планів, які забезпечать потребу в саморозвитку на компетентнісній основі; вибір форм і методів, адекватних професійному і життєвому досвіду тих, хто навчається, що забезпечить дослідницький характер діяльності в процесі вдосконалення ІАК; стимулювання рефлексивної позиції суб'єктів навчання на всіх етапах розвитку ІАК з метою забезпечення підвищення кваліфікації.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Вершловский С. Г. Общее образование взрослых: Стимулы и мотивы / С. Г. Вершловский. – М. : Педагогика, 1987. – 184 с.
2. Виноградов В.Н., Эрлих О.В. Социальное проектирование локального гражданского сообщества в рамках муниципального образования: Учебное пособие. – СПб: МЦСЭИ «Леонтьевский центр», 2003. – 136 с.
3. Загальна психологія: Підруч. для студентів вищ. навч. закладів / С. Д. Максименко, В. О. Зайчук, В. В. Клименко, В. О. Соловієнко. За заг. ред. акад. С. Д. Максименка. – К. : Форум, 2000. – 543 с.
4. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2002. – 512 с. (Серия «Мастера психологи»).
5. Индивидуальный план развития : [Электронный ресурс] : Режим доступа: <http://adviseconsult.ru/>;
6. Карпенко М. Освіта протягом життя: світовий досвід і українська практика. Аналітична записка : [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/252/>.
7. Кулюткин Ю. Н Психология обучения взрослых / Ю. Н. Кулюткин. – М. : Просвещение, 1985. – 128 с.
8. Ладанов И. Д. Психология управления рыночными структурами: Преобразующее лидерство / И. Д. Ладанов. – М. : УЦ «Перспектива», 1997. – 288 с.
9. Пашукова Т. І. Практикум із загальної психології / Пашукова Т. І., Допіра А. І., Дьяконова Г. В. / За ред. Т. І. Пашукової. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2000. – 204 с.



10. Педагогика : учеб. пособ. для студ. пед. учеб. завед. / [В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, А. И. Мищенко, Е. Н. Шиянов]. – М. : Школьная Пресса, 2002. – 512 с.
11. Серьожникова Р. К. Основы психологии і педагогіки : Навч. посібник / Серьожникова Р. К., Пархоменко Н. Д., Яковицька Л. С. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 243 с.
12. Ситаров В. А. Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Ситаров [под. ред. В. А. Слостенина]. – М. : Издательский центр «Академия», 2002. – 368 с.
13. Федорова Н. В. Как помочь взрослым учиться и менять себя / Н. В. Федорова. – М. : Академия, 1999. – 310 с.
14. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного менеджмента / Дон Фуллер. – М. : Фонд «За экономическую грамотность», 1992. – 287 с.
15. Чебышева Е. Индивидуальный план развития : отделение систем управления и консалтинга компании «Ланит» [Электронный ресурс] : Режим доступа: [http://www.rabota.ru/rabotodateljam/upravlenie\\_personalom/individualnyj\\_plan\\_razvitiya.html](http://www.rabota.ru/rabotodateljam/upravlenie_personalom/individualnyj_plan_razvitiya.html).
16. Чміль А. Інноваційні моделі професійного навчання керівників закладів професійної освіти в системі підвищення кваліфікації / А. Чміль // Модернізація професійної освіти і навчання: проблеми, пошуки і перспективи : зб. наук. пр. / [редкол. : В. О. Радкевич (голова) та ін.]. – К. : Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2012. – Вип. 2. – С. 33–44.
17. Экономическая психология / Под ред. И. В. Андреевой. – СПб : Питер, 2000. – 512 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
18. Haberfellner, Reinhard, IstFührunglehr- undlernbar?, in: Management-Zeitschrift, Zürich 3 / 1981, S. 143 f.
19. Rabota.ru: [Электронный ресурс] : Режим доступа: <http://www.mental-skills.ru/dict/detail.php?ID=8502>.