

Головань М. С. Зміст та структура професійної компетентності декана факультету вищого навчального закладу III-IV рівня акредитації / М. С. Головань // Гуманітарний вісник ДВНЗ “Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди” – Додаток 1 до вип. 31, том III (45) : Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору» [Текст]. – К.: Гнозис, 2013 – с. 66-74.

ГОЛОВАНЬ М. С.,

кандидат педагогічних наук, доцент
Державний вищий навчальний заклад
“Українська академія банківської справи
Національного банку України”, м. Суми

ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕКАНА ФАКУЛЬТЕТУ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ III-IV РІВНЯ АКРЕДИТАЦІЇ

Побудована компетентнісна модель декана факультету ВНЗ III-IV рівнів акредитації. Склад і зміст компетенцій декана факультету визначено у відповідності з положеннями компетентнісного підходу, вимогами до претендентів на посаду декана факультету ВНЗ III-IV рівня акредитації, а також на основі кваліфікаційної характеристики посади декана факультету, з урахуванням особливостей і специфіки діяльності ВНЗ.

Ключові слова: професійна компетентність, управлінська компетентність, компетенції декана.

Построена компетентностная модель декана факультета ВУЗа III-IV уровней аккредитации. Состав и содержание компетенций декана факультета определены в соответствии с положениями компетентностного подхода, требованиями к претендентам на должность декана факультета ВУЗа III-IV уровней аккредитации, а также на основе квалификационной характеристики должности декана факультета, с учетом особенностей и специфики деятельности ВУЗа.

Ключевые слова: профессиональная компетентность, управленческая компетентность, компетенции декана.

Golovan M. The content and structure of professional competence dean of university III-IV accreditation levels.

Build a competency model of the dean university III-IV accreditation levels. Composition and content competencies of dean determined in accordance with the provisions of the competency approach, requirements for applicants for the position of dean of faculty universities III-IV accreditation levels, and based on qualification characteristics of dean faculty, considering the characteristics and peculiarities of the university.

Keywords: professional competence, managerial competence, the competence of the dean.

Головань М. С. Зміст та структура професійної компетентності декана факультету вищого навчального закладу III-IV рівня акредитації / М. С. Головань // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди» – Додаток 1 до вип. 31, том III (45) : Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору» [Текст]. – К.: Гнозис, 2013 – с. 66-74.

Актуальність проблеми. Розбудова національної системи освіти на основі компетентнісного підходу є одним з пріоритетних напрямів державної політики. У Національній доктрині розвитку освіти в Україні зазначено, що модернізація управління освітою передбачає підвищення компетентності управлінців усіх рівнів.

Необхідність розвитку у керівника професійних управлінських компетенцій обумовлена новими організаційними формами побудови освітніх установ, переходом ВНЗ до автономії; новими економічними аспектами діяльності освітньої установи; застосуванням законів і закономірностей менеджменту в управлінській діяльності освітньої установи; формуванням інформаційного середовища освітньої установи; встановленням взаємодії з іншими суб'єктами освіти, партнерами ВНЗ (соціальне партнерство). З іншого боку, якість вищої освіти залежить від багатьох чинників, серед яких і якість організації роботи та управління навчальним закладом та його структурних підрозділів. Тому керівники факультетів та інститутів вищих навчальних закладів повинні мати високий рівень розвитку управлінської компетентності. У сучасній науковій педагогічній літературі немає єдності щодо змісту поняття компетентності керівника вищого навчального закладу. Тому визначення системи компетенцій директорів інститутів (деканів факультетів) ВНЗ є актуальною проблемою.

Аналіз останніх публікацій. Питанням компетентнісного підходу присвячені роботи таких авторів, як Н. Бібік, Н. Гришанова, О. Локшина, О. Овчарук, Р. Пастушенко, О. Пометун, О. Савченко, Дж. Равен, А. Хуторський та ін. Дослідження таких авторів, як О. Ануфрієва, Є. Бачинська, С. Дю, Г. Єльнікова, І. Зимня, В. Маслов, О. Мармаза, В. Олійник, В. Семиченко, Г. Федоров та ін., присвячені визначенню та створенню моделей професійної компетентності спеціалістів, педагогів взагалі та керівників загальноосвітнього навчального закладу зокрема.

Проблема управлінської компетентності керівників загальноосвітнього навчального закладу знайшла відображення у роботах провідних науковців, таких як Л. Васильченко, Р. Вдовиченко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, О. Мармаза, В. Маслов, В. Мельник, Н. Островерхова, Є. Павлютенков, Г. Сухович, Г. Федоров, Р. Черновол-Ткаченко та ін.

Структуру та зміст професійної компетентності керівника загальноосвітніх навчальних закладів досліджували Л. Даниленко, Л. Карамушка, І. Чечель, О. Белова та ін.

Управлінська компетентність керівників загальноосвітніх навчальних закладів розглядається як складова професійної компетентності і є основним фактором професійної діяльності керівників. Але в наукових джерелах управлінська компетентність керівника розглядається тільки з позицій директора загальноосвітнього навчального закладу.

Головань М. С. Зміст та структура професійної компетентності декана факультету вищого навчального закладу III-IV рівня акредитації / М. С. Головань // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди» – Додаток 1 до вип. 31, том III (45) : Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору» [Текст]. – К.: Гнозис, 2013 – с. 66-74.

Моделюванню професійної компетентності керівника вищого навчального закладу присвячені роботи Г. Єльнікової, В. Зелюка. Проте, поза увагою залишається професійна компетентність декана факультету ВНЗ III-IV рівнів акредитації. Відтак постає проблема визначення змісту та структури професійної управлінської компетентності декана факультету ВНЗ III-IV рівнів акредитації.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні, розробці структури та змісту професійної компетентності декана факультету ВНЗ III-IV рівнів акредитації.

Основна частина. Спираючись на роботи науковців можна зазначити, що управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу виступає як сукупність знань, умінь та здатностей необхідних для виконання посадових функцій, які відображають головні напрями змісту роботи педагогічного колективу та відповідні їм види і форми управлінської діяльності згідно з повноваженнями керівника. Втім, необхідно зазначити, що сучасний керівник для забезпечення результативності управління навчальним закладом у процесі професійної діяльності стикається з такими проблемами, як зростання обсягу та зміна змісту управлінської діяльності, зокрема збільшення кількості модернізованих функцій та видів діяльності; зростання вимог до управлінської кваліфікації та недосконалість нормативно-правової бази щодо її діагностування.

До структури професійної компетентності керівника навчального закладу більшість сучасних науковців відносять такі компоненти:

1) *когнітивний компонент*: законодавчо-нормативні знання; загальнотеоретичні знання (менеджмент, психологія, педагогіка, фінанси, економіка, соціологія, право, філософія); методологічні знання (дидактика, методика виховання, методика навчання дорослих, методика викладання окремих предметів, технології і методика аналізу та контролю, технологія планування діяльності, знання методів управління організацією, закономірностей розвитку колективу, методика наукових досліджень);

2) *операційний компонент*: діагностичні вміння (аналіз, діагностика, моніторинг); прогностичні вміння (прогнозування, визначення стратегічних цілей, управління маркетингом); організаційні вміння (організація інструктивно-регулятивної діяльності, управління інноваційною діяльністю, організація взаємодії з зовнішнім середовищем, батьками, громадськістю, організація державно-громадського управління, самоврядування, координація й узгодження діяльності структурних підрозділів, посадових осіб); оціночні вміння (організація внутрішньо-шкільного контролю, оцінювання результатів діяльності навчального закладу, роботи педагогічного колективу, діяльності окремих структурних підрозділів); інформаційна компетентність;

3) *особистісний компонент*: самоактуалізація (знання особистих властивостей, адекватність самооцінки); здатність до впливу на інших;

Головань М. С. Зміст та структура професійної компетентності декана факультету вищого навчального закладу III-IV рівня акредитації / М. С. Головань // Гуманітарний вісник ДВНЗ "Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди" – Додаток 1 до вип. 31, том III (45) : Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору» [Текст]. – К.: Гнозис, 2013 – с. 66-74.

сформованість особистої Я-концепції на засадах загальнолюдських цінностей, моральність, громадянська позиція; критичність мислення, здатність до аналізу, синтезу, узагальнення; мотивація досягнення успіху, соціально спрямована орієнтація особистості; сформованість досвіду емоційно-ціннісних відносин, особистісних ставлень і орієнтацій; комунікативна культура, здатність до аргументованого дискутування, сформованість комунікативних навичок (установлення контакту, комунікативна ініціатива, культура мовлення); креативність, здатність до творчої діяльності, інноваційної діяльності, науково-дослідницької роботи.

Крім того, до структури професійної компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу входять такі складові: 1) управлінська (наявність професійних знань та практичного досвіду у сфері управління, організації колективної навчально-виховної, методичної, наукової та громадської діяльності); 2) економічна (наявність економічних знань, умінь користуватися економічними методами керівництва, досвід заробляння коштів та комерційної діяльності в умовах навчального закладу); 3) наукова (наявність у керівника навчального закладу знань у відповідних сферах науки, здатність до організації наукових досліджень, досвід самостійної науково-дослідницької праці); 4) педагогічна (наявність педагогічних знань та вмінь, досвід педагогічної діяльності в навчальному закладі); 5) правова (знання господарського, трудового та іншого законодавства, нормативно-правових основ функціонування та розвитку системи освіти, досвід та вміння використовувати ці знання в умовах навчального закладу).

Л. Троєльнікова [9], аналізуючи сучасний стан менеджменту професійної діяльності керівних кадрів, констатує, що концептуальна модель керівника має визначатися трьома взаємопов'язаними компонентами. Перший орієнтований на ефективний розвиток професіоналізму особистості, другий – на розвиток професіоналізму діяльності, третій – професіоналізму самовдосконалення.

Ми погоджуємося з авторкою, що складовими професійної компетентності управлінця мають бути: *професійні якості особистості*, які включають управлінські здібності (індивідуальні якості керівника, що зумовлюють успішне виконання ним своїх професійних обов'язків), саму *управлінську компетентність* (уміння керівника як суб'єкта управлінського впливу, здатного по-новому структурувати наукові і практичні знання з управління) та *управлінську спрямованість* (інтерес до професії керівника, схильність займатися нею, усвідомлення своїх здібностей, характеру і мотивів вибору цієї професійної діяльності); *професійну діяльність*, що передбачає володіння сучасними методами наукового управління і новими технологіями соціально-культурного програмування; *самовдосконалення*, яке забезпечує створення динамічної управлінської ситуації в роботі керівника. Останнє

Головань М. С. Зміст та структура професійної компетентності декана факультету вищого навчального закладу III-IV рівня акредитації / М. С. Головань // Гуманітарний вісник ДВНЗ "Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди" – Додаток 1 до вип. 31, том III (45) : Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору» [Текст]. – К.: Гнозис, 2013 – с. 66-74.

стосується не тільки знань, умінь, методів управління і управлінського впливу, а й власної оцінки керівником своєї діяльності [9].

Спираючись на зазначене вище, можна констатувати, що на рівень професійної діяльності керівника навчального закладу впливають, по-перше, його особистісні якості, по-друге, його теоретична та практична обізнаність у професійній галузі, по-третє, спроможність постійного професійного зростання, підвищення рівня професійної компетентності.

В. Зелюк у структурі системи професійних компетенцій керівника вищого навчального закладу виділив два основні блоки: 1) базові компетенції; 2) функціонально-посадові компетенції. Компетенції кожного з блоків взаємообумовлені та взаємно доповнюють одна одну. До базових компетенцій автор відносить загальнокультурну, громадянську, інформаційно-комунікативну та соціально-психологічну. До функціонально-посадових – адміністративно-управлінську, нормативно-правову, дослідницьку, підприємницьку та презентаційну [6].

Основою роботи декана є, перш за все, організаційно-управлінська сфера діяльності, яка потребує від нього ефективно реалізованих у діяльності професійної компетенції та сформованості особистісних якостей.

С. Резник на основі емпіричних досліджень виділив базові якості в організаційно-управлінській діяльності деканів: професійна компетентність, організаторські якості; моральні та ділові якості; політична культура, працездатність. За результатами дослідження С. Резника професійна компетентність для сучасних деканів факультетів є найбільш важливим блоком якостей і має найбільшу вагу у загальній моделі якостей (22 %). На другому місці – організаторські якості (20%), на третьому – моральні якості – 17%, на четвертому – ділові (16%), на п'ятому місці – політична культура (15%), на шостому – працездатність (10%) [7].

З моделі видно, що 70% компетентнісних якостей стосуються знань і досвіду управлінської, економічної діяльності та діяльності у галузі права. Це означає, що декан повинен бути, перш за все, менеджером у галузі освіти.

Ґрунтовний аналіз становлення поняття управління навчальним процесом проведено Т. Сорочан [8]. Найбільш значущими функціями управління вважаються: науково-теоретична та контрольно-оцінювальна. Науково-теоретична реалізується за допомогою формування в педагогічного колективу методологічної, нормативно-законодавчої, загальнотеоретичної обізнаності. Друга функція забезпечує регулювання та оцінювання педагогічної діяльності в процесі управління.

У цьому зв'язку ми виділяємо необхідні для декана факультету ВНЗ знання й уміння з позицій компетентнісного підходу:

Головань М. С. Зміст та структура професійної компетентності декана факультету вищого навчального закладу III-IV рівня акредитації / М. С. Головань // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди» – Додаток 1 до вип. 31, том III (45) : Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору» [Текст]. – К.: Гнозис, 2013 – с. 66-74.

– теоретичні знання: основних урядових документів та нормативних актів щодо організації навчального процесу у ВНЗ; загальної теорії управління; основ теорії управління навчальним процесом; можливостей комп'ютерної техніки щодо збирання, зберігання й використання інформації з організації навчально-виховного процесу;

– організаційно-технологічні знання: для планування власної діяльності; для планування освітньої діяльності факультету; для планування роботи з кадрами;

– вміння і навички: використання комп'ютерної техніки та інформаційних технологій у своїй управлінській діяльності;

– організаційно-регулятивні та контрольні-коригувальні вміння: забезпечення власної безперервної освіти та освіти професорсько-викладацького складу та студентів факультету; здійснення поточного контролю за закріпленими напрямками діяльності факультету; встановлення комунікативних зв'язків; забезпечення результативності здійснення координаційної та регулятивної діяльності в закріплених напрямках роботи факультету.

У процесі визначення поняття та структури професійної компетентності декана факультету ВНЗ III-IV рівнів акредитації будемо виходити з таких положень.

1. Компетенція – це сукупність взаємозв'язаних якостей особи (знань, умінь, способів діяльності, досвіду), заданих стосовно певного кола предметів і процесів та необхідних для якісної продуктивної діяльності відносно них. Компетенція – це відчужена, наперед задана соціальна і професійна вимога до підготовки спеціаліста, необхідна для його ефективної професійної діяльності (А.В. Хуторський). Так, у професійній діяльності компетенція суб'єкта визначається посадовими обов'язками й посадовою інструкцією, а в системі освіти – цілями навчальної діяльності суб'єкта освіти і навчальним планом.

2. Компетентність – це інтегративне утворення особистості, що поєднує в собі знання, уміння, навички, досвід і особистісні якості, які обумовлюють прагнення, готовність і здатність розв'язувати проблеми і завдання, що виникають в реальних життєвих та професійних ситуаціях, усвідомлюючи при цьому значущість предмету і результату діяльності. Поняття «компетентний» стосується особи, яка володіє компетенцією, і є оцінною категорією щодо ефективного виконання своїх повноважень або функцій. Компетентність виступає в українській і російській мовах як якість особистості, яка дозволяє їй (або навіть дає право) вирішувати певні завдання, виносити рішення, судження у певній галузі. Основою цієї якості є знання, обізнаність, досвід соціально-професійної діяльності людини. Компетентність виявляється в успішно реалізованій у діяльності означеної компетенції [1-4].

3. Професійна компетентність – це інтегративне утворення особистості, що поєднує в собі сукупність знань, умінь, навичок, досвіду і особистісних якостей, які обумовлюють готовність і здатність особистості діяти у складній ситуації та

Головань М. С. Зміст та структура професійної компетентності декана факультету вищого навчального закладу III-IV рівня акредитації / М. С. Головань // Гуманітарний вісник ДВНЗ “Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди” – Додаток 1 до вип. 31, том III (45) : Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору» [Текст]. – К.: Гнозис, 2013 – с. 66-74.

вирішувати професійні завдання з високим ступенем невизначеності; здатність до досягнення більш якісного результату праці, ставлення до професії як до цінності [2].

4. Управлінська компетентність є складовою професійної компетентності. Враховуючи наявний доробок сучасних авторів у визначенні поняття професійної компетентності, а також складність і поліфункціональність професійної управлінської діяльності, особливості й специфіку її організації, слід підкреслити, що структура та зміст професійної компетентності керівника освітнього закладу включає не тільки рівень професійних знань, а й систему професійних якостей. Вони є важливою основою особистісно-професійного зростання керівників та їх професійного успіху.

5. Під управлінською компетентністю декана факультету ВНЗ будемо розуміти його готовність і здатність цілісно і глибоко аналізувати, виявляти та формулювати проблеми факультету й знаходити найбільш доцільні й ефективні стосовно даної ситуації підходи щодо їх розв’язання.

При формуванні складу і змісту компетенцій слід мати на увазі, що кожна компетенція має когнітивну (знання і розуміння), діяльнісну (практичне і оперативне застосування знань) і мотиваційно-ціннісну (цінності як органічна частина способу сприйняття і життя з іншими людьми в соціальному контексті) складові. Компетенції повинні бути поділені на окремі групи, за певною ознакою класифікації.

За основу розробки моделі системи компетенцій декана факультету ВНЗ ми вибрали бінарну класифікацію компетенцій [2]: *загальні* або *ключові компетенції*, які є загальними для всіх спеціалістів різних профілів та *професійні компетенції*, що обумовлені предметною сферою діяльності.

Загальні (ключові) компетенції є ядром моделі випускника будь-якого ВНЗ, оскільки вони виявляються не лише у розв’язанні професійних завдань, але й завдань поза межами своєї професії. Ключові компетенції мають двоїсту природу. З одного боку, вони не є професійно обумовленими, цими компетенціями повинні володіти сучасні спеціалісти незалежно від сфери їх діяльності. З іншого – ключові компетенції є професійно значущі, оскільки вони складають основу, базу для професійних компетенцій, дозволяють їм більш повноцінно реалізовуватися.

Виділення професійних компетенцій будемо здійснювати виходячи з кола повноважень, функцій, обов’язків декана факультету ВНЗ.

Серед загальних компетенцій виділимо такі три групи: *загальнонаукові*, *загальнокультурні* та *соціально-особистісні*.

Професійні компетенції співвідносяться з вимогами до професійної підготовленості спеціаліста, визначають його здатність ефективно діяти у відповідності з вимогами справи, методично організовано і самостійно розв’язувати задачі і проблеми, а також оцінювати результати своєї діяльності.

Головань М. С. Зміст та структура професійної компетентності декана факультету вищого навчального закладу III-IV рівня акредитації / М. С. Головань // Гуманітарний вісник ДВНЗ "Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди" – Додаток 1 до вип. 31, том III (45) : Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору» [Текст]. – К.: Гнозис, 2013 – с. 66-74.

Професійні компетенції поділяють на *загально-професійні* у відповідності з видами діяльності і *професійно-посадові*. *Загально-професійні* компетенції окреслюють коло здатностей особистості до методологічного використання теоретичних основ їх професійної діяльності. *Професійно-посадові* компетенції відбивають професійний профіль фахівця, ідентифікують його професійну діяльність на конкретній посаді відповідного кваліфікаційного рівня.

Загально-професійні компетенції: методологічна, навчально-методична, дослідницька, психолого-педагогічна.

Професійно-посадові компетенції: нормативно-правова, управлінська, адміністративно-організаційна, підприємницька, прогностична, контрольна, презентаційна, безпеки життєдіяльності.

Таким чином, склад і зміст компетенцій в структурі моделі декана факультету ВНЗ III-IV рівнів акредитації визначено нами у відповідності з положеннями компетентнісного підходу, вимогами до претендентів на посаду декана факультету ВНЗ III-IV рівнів акредитації, а також на основі наукового опису аспектів праці декана факультету ВНЗ, з урахуванням особливостей і специфіки діяльності ВНЗ.

Згідно робіт [5-12] внутрішня структура професійної компетентності декана факультету ВНЗ III-IV рівнів акредитації, на наш погляд, містить мотиваційний, когнітивний, діяльнісний, ціннісно-рефлексивний, емоційно-вольовий компоненти, які існують не ізольовано один від одного, а тісно взаємопов'язані між собою.

Отже, під професійною управлінською компетентністю декана факультету будемо розуміти складне інтегративно-динамічне особистісне утворення, що складається з ієрархічно взаємопов'язаних функціонально-особистісного і структурно-особистісного ресурсів, що виявляються у рівні розвитку основних (когнітивного та діяльнісного) і підтримуючих (мотиваційного, емоційно-вольового та ціннісно-рефлексивного) компонентів, що дозволяють керівнику впевнено реалізовувати управлінські функції адекватно ситуації.

Побудована компетентнісна модель декана факультету ВНЗ III-IV рівнів акредитації не є вичерпною, залишається відкритою, але містить основоположні компетенції, якими повинен володіти декан факультету ВНЗ III-IV рівнів акредитації. Подальшого дослідження потребує проблема розробки критеріїв та системи оцінювання рівнів сформованості професійної компетентності декана факультету ВНЗ III-IV рівнів акредитації.

Література

1. Головань М.С. Компетенція і компетентність: досвід теорії, теорія досвіду // Вища освіта України. – 2008. – № 3. – с.23-30.

Головань М. С. Зміст та структура професійної компетентності декана факультету вищого навчального закладу III-IV рівня акредитації / М. С. Головань // Гуманітарний вісник ДВНЗ "Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету імені Григорія Сковороди" – Додаток 1 до вип. 31, том III (45) : Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору» [Текст]. – К.: Гнозис, 2013 – с. 66-74.

2. Головань М. С. Система компетенцій випускника вищого навчального закладу напряму підготовки "фінанси і кредит" / Микола Головань // Вища школа. – 2011. – № 9. – с. 27-38.

3. Головань М. С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять / М. С. Головань // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. Науковий журнал. – Суми: СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2011. – № 8(18). – с.224-234.

4. Головань М. С. Особливості реалізації компетентнісного підходу у процесі професійної підготовки фахівців у вищих навчальних закладах / М. С. Головань // Гуманітарний вісник – Додаток 1 до вип. 27, том VII (40): Тематичний випуск «Вища освіта України в контексті інтеграції до європейського освітнього простору» [Текст]. – К.: Гнозис, 2012. – с. 79-88.

5. Єльнікова Г. В. Компетентнісний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу / Г. В. Єльнікова // [Електронний ресурс]: Теорія та методика управління освітою. Київ, 2010. № 4. – Режим доступу: <http://tme.umo.edu.ua/docs/4/10elneel.pdf>.

6. Зелюк В. Професійна компетентність керівного складу вищого навчального закладу: теорія та практика / Віталій Зелюк // Наукові записки ПОІППО: Моделі ключових та професійних компетентностей педагогічного працівника, Полтава, 2012. – с. 3-8.

7. Резник С.Д. Новые приоритеты деятельности и моделирование качеств руководящих кадров высших учебных заведений [Текст] / С. Д. Резник, О. А. Сазыкина // Университетское управление: практика и анализ. – 2008. – № 6. – С. 57–61.

8. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : теорія та практика: монографія / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.

9. Троєльнікова Л. О. Сучасний стан менеджменту професійної діяльності керівних кадрів [Електронний ресурс] / Л. О. Троєльнікова. – Режим доступу: http://www.knukim.edu.ua/articles_troyelnikova.htm.