

РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCE OF SCIENTIFIC AND PEDAGOGICAL STAFF THROUGH THE APPLICATION OF MANAGEMENT TECHNOLOGIES

У статті розглянуто питання розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти шляхом застосування сучасних управлінських технологій.

Автор наголошує, що професійна компетентність є ключовим фактором, що впливає на ефективність освітнього процесу, рівень підготовки студентів та загальний імідж освітньої установи.

Виявлено, що управлінські технології включають комплекс методів і засобів, що сприяють оптимізації роботи, покращенню організаційних процесів та підвищенню ефективності управління. Використання таких технологій у закладах вищої освіти сприятиме професійному зростанню науково-педагогічних працівників, розширенню їхніх компетенцій.

Проведено аналіз понять «компетентність», «професійна компетентність», «технологія», «управлінські технології». Так, компетентність визначається як набута у процесі навчання інтегрована здатність особистості, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці.

Професійна компетентність автором статті розглядається як система професійних знань, умінь, особистісних якостей, мотивів та цінностей, що допомагають фахівцеві здійснювати професійну діяльність.

Управлінські технології передбачають сукупність різних елементів, зокрема прийомів, операцій, дій, процесів та їх послідовність для забезпечення запланованого результату. Наголошується, що в сучасних умовах розвитку освіти управлінські технології відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників.

Проаналізовано основні управлінські технології, які, на думку автора, можуть бути застосовані в закладах вищої освіти для розвитку професійної компетентності викладачів, а саме: інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ); системи управління навчанням (LMS); професійні спільноти; коучинг та менторство; проектне управління; оцінювання, самооцінювання та зворотний зв'язок; управління змінами; наукові дослідження; портфоліо, менеджмент знань, тайм-менеджмент, електронне навчання, leap-менеджмент, аджайл-менеджмент, системи управління якістю, Balanced Scorecard, дизайн-мислення.

Визначено, що одним з ефективних інструментів розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників в сучасних умовах є фасилітація. Здійснено аналіз принципів та технік фасилітації: світове кафе, Метаплан, Open Space Technology (OST), Fishbowl, Навчання на базі кейсів, Workshop, Печа-куча.

Ключові слова: компетентність, професійна компетентність, професійна компе-

тентність викладача, технологія, управлінські технології, фасилітація.

The article addresses the development of professional competence of scientific and pedagogical staff in higher education institutions through the application of modern management technologies. The author emphasizes that professional competence is a key factor influencing the effectiveness of the educational process, the level of student preparation, and the overall image of the educational institution.

It has been identified that management technologies include a set of methods and tools that contribute to the optimization of work, improvement of organizational processes, and enhancement of management efficiency. The use of such technologies in higher education institutions will promote the professional growth of scientific and pedagogical staff and expand their competencies.

The concepts of "competence," "professional competence," "technology," and "management technologies" are analyzed. Competence is defined as the integrated ability of an individual acquired through learning, consisting of knowledge, experience, values, and attitudes that can be holistically applied in practice. Professional competence, according to the author, is viewed as a system of professional knowledge, skills, personal qualities, motives, and values that help a specialist perform professional activities.

Management technologies encompass a combination of various elements, including techniques, operations, actions, processes, and their sequence to ensure the planned result. It is emphasized that in the modern context of education development, management technologies play a key role in ensuring the effective development of professional competence of scientific and pedagogical staff.

The main management technologies that, according to the author, can be applied in higher education institutions for the development of professional competence of teachers are analyzed, namely: information and communication technologies (ICT); learning management systems (LMS); professional communities; coaching and mentoring; project management; assessment, self-assessment, and feedback; change management; scientific research; portfolio, knowledge management, time management, e-learning, lean management, agile management, quality management systems, Balanced Scorecard, design thinking.

It is determined that one of the effective tools for developing professional competence of scientific and pedagogical staff in modern conditions is facilitation. The principles and techniques of facilitation are analyzed: World Café, Metaplan, Open Space Technology (OST), Fishbowl, case-based learning, Workshop, PechaKucha.

Key words: competence, professional competence, teacher's professional competence, technology, management technologies, facilitation.

УДК 374.754-234
DOI <https://doi.org/10.32782/2663-6085/2024/69.2.56>

Корольок С.В.,
кандидат педагогічних наук, доцент,
завідувачка кафедри освітньої політики
Полтавської академії неперервної
освіти ім. М.В. Остроградського

Актуальність проблеми. В умовах швидких змін в освітньому середовищі, зростання вимог до якості освіти та підвищення конкурентоздатності закладів освіти, питання розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників набуває особливої актуальності. Професійна компетентність є ключовим фактором, що визначає ефективність навчального процесу, рівень підготовки студентів та загальний імідж освітньої установи.

Одним із сучасних підходів до підвищення професійної компетентності є застосування управлінських технологій. Управлінські технології включають комплекс методів і засобів, що сприяють оптимізації роботи, покращенню організаційних процесів та підвищенню ефективності управління. Зокрема, такі управлінські технології, як фасилітація, менеджмент знань, коучинг, проєктний менеджмент та системи управління якістю, можуть значно вплинути на якість роботи науково-педагогічного персоналу. Вони сприяють підвищенню мотивації, розвитку лідерських якостей, покращенню взаємодії у колективі та забезпечують можливість адаптації до нових викликів.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Питання розвитку професійної компетентності розглядали в своїх роботах дослідники: В. Бегей, М. Гриньова, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Л. Карамушка, Н. Клокар, Н. Коломінський, В. Маслов, Л. Пермінова, Т. Сорочан, Ф. Хміль та інші.

Особливості інноваційних підходів, управлінських функцій та технологій управління закладами освіти розкрито у працях Л. Ващенко, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Ю. Конаржевського, В. Лазарева, В. Маслова, О. Мармази, О. Онаць, І. Осадчого, О. Пехоти, С. Подмазіна та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується означена стаття. Незважаючи на значний обсяг досліджень, присвячених розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників та застосуванню управлінських технологій, існує низка аспектів, які залишаються невирішеними і потребують подальшого вивчення.

Більшість існуючих досліджень зосереджуються на окремих управлінських технологіях, таких як фасилітація, коучинг, проєктний менеджмент тощо. Проте, питання інтеграції цих технологій у цілісний процес професійного розвитку науково-педагогічних працівників залишаються недостатньо вивченими.

Наявні дослідження здебільшого зосереджуються на початкових етапах кар'єри науково-педагогічних працівників. Проте, питання впливу управлінських технологій на різні етапи професійного шляху, включаючи середній та пізній етапи кар'єри, залишаються недостатньо вивченими.

З розвитком цифрових технологій змінюються підходи до управління в освітньому середовищі. Проте, вплив цифровізації на застосування управлінських технологій для розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників залишається недостатньо вивченим. Необхідно розглянути, як цифрові інструменти можуть бути інтегровані у традиційні управлінські технології та які нові можливості вони відкривають для професійного розвитку викладачів.

Метою даної статті є дослідження та аналіз можливостей застосування сучасних управлінських технологій для розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників.

Завдання: проаналізувати основні теоретичні підходи до визначення професійної компетентності, її складових та значення для науково-педагогічних працівників; провести детальний огляд сучасних управлінських технологій, що можуть бути застосовані для розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників закладів освіти.

Викладення основного матеріалу.

Компетентність у перекладі з латинської *competentia* означає коло питань, у яких людина добре обізнана, має знання та досвід. Компетентність також визначається як набута у процесі навчання інтегрована здатність особистості, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці.

У Законі України «Про освіту» компетентність визначається як динамічна комбінація знань, способів мислення, поглядів, цінностей, навичок, умінь, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [7].

Поняття професійної компетентності науково-педагогічних працівників та її складові широко розглядаються у працях таких дослідників, як А. Маркова, Л. Карамушка, І. Зязюн та інших. Зокрема, Маркова (2004) визначає професійну компетентність як інтегративну характеристику особистості, яка включає знання, вміння, навички, мотивацію та цінності, необхідні для успішної професійної діяльності. Л. Карамушка (2007) акцентує увагу на важливості психологічних та педагогічних аспектів розвитку професійної компетентності.

Даниленко Л., Карамушка Л. професійну компетентність керівника ЗЗСО розглядають як сукупність необхідних для ефективною професійної діяльності систематичних науково-філософських, суспільно-політичних, психолого-педагогічних, предметних та соціально-функціональних знань і умінь, відповідних особистісних якостей. Компонентами професійної компетентності менеджера освіти визначено:

– знання, необхідні для педагогічної спеціальності або посади;

– уміння і навички, необхідні для успішного виконання функціонально- посадових обов'язків;

– професійні, ділові та особистісно – значущі якості, що сприяють всебічній реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі виконання функціонально-посадових обов'язків;

– загальна культура, необхідна для формування гуманістичного світогляду, визначення духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості; – мотивація професійної діяльності [8].

Павлютенков Є.М. наголошує, що професійна компетентність охоплює всі сфери особистості (потребнісно-мотиваційну, операційно-технічну, самосвідомість), формується в процесі активної діяльності та є проміжним етапом на шляху до професійної майстерності; та саме зазначені сфери діяльності є критеріями професійного становлення особистості в системі її безперервної освіти [11, с. 80].

Професійну компетентність педагога вищої школи О. Гура визначає як сукупність діяльнісно-рольових і особистісних характеристик викладача, що забезпечує ефективне виконання ним завдань і обов'язків педагогічної діяльності у вищому навчальному закладі, є мірою й основним критерієм його відповідності професійній діяльності. Основними діялісно-рольовими компонентами професійної компетентності викладача вищого навчального закладу, які представлені в стандартах вищої освіти, визначені професійні знання, вміння і навички [4].

Ми розглядаємо професійну компетентність як систему професійних знань, умінь, особистісних якостей, мотивів та цінностей, що допомагають фахівцеві здійснювати професійну діяльність.

Основу професійної компетентності викладача вищої школи складають: професійні знання у відповідній галузі науки, що є основою для професійної діяльності; професійні навички – здатність застосовувати знання на практиці, використовувати сучасні методики викладання, технології, здійснювати наукові дослідження, аналізувати та оцінювати результати роботи методологічна компетентність – вміння планувати, організовувати та здійснювати навчальний процес, розробляти навчальні програми, оцінювати ефективність викладання та навчання; комунікативна компетентність – здатність ефективно спілкуватися зі студентами, колегами, адміністрацією, науковою спільнотою, передбачає здатність до співпраці та командної роботи; психологічна компетентність – здатність до саморегуляції, стресостійкість, емпатія, мотивація до постійного професійного розвитку, готовність до змін і нововведень.

У дослідженнях Г. Єльнікової, З. Рябової, Г. Полякової доведено, що управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників відбувається на основі технологій моніторингу та коучингу. Так, Борова Т.А. зазначає, що технологія містить спеціальні етапи, способи і засоби реалізації управлінського процесу, які забезпечують наскрізність мети, взаємоадаптацію суб'єктів управління і сприяють «включенню» механізмів саморозвитку. Авторкою теоретично доведено, що коучинг – це технологія спрямованої самоорганізації, яка спрямована на внутрішнє усвідомлення виконання дії людиною, яка сама несе відповідальність за її виконання [2].

Дослідниця розкриває поняття розвитку, професійного розвитку, професіоналізму та їхнього зв'язку з адаптивним управлінням професійного розвитку науково-педагогічних працівників, визначає основні критерії професійного розвитку науково-педагогічних працівників, обґрунтовує коучингово-моніторингову технологію, яка є дієвою у сучасних умовах розвитку суспільства [1].

У дослідженні Муромець В. (2020) представлено форми професійного розвитку науково-педагогічних працівників за видами реалізації: традиційні і стандартизовані; за масштабністю реалізації – централізовані, інституційні та саморозвиток; за кількістю учасників – індивідуальні й колегіальні. Авторка визначає індивідуальні (спостереження за діяльністю провідних викладачів, саморозвиток, рефлексія, виконання нових ролей, портфоліо) та колегіальні форми професійного розвитку (інноваційні освітні мережі, спеціалізовані телепередачі, педагогічні команди, Інтернет-мережі, каскадність, ситуативне навчання, конференції, семінари, супервізія, теленаставництво, спільні наукові дослідження тощо), а також характеризує низку інноваційних форм професійного розвитку (каскадна, ситуативна, теленаставництво, супервізія тощо) [10].

Проведемо аналіз понять «технологія», «управлінська технологія», які необхідні нам для подальшого аналізу технологій розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників.

Технологія (від грец. *tehne* – мистецтво, ремесло, наука та *logos* – поняття, вчення) – 1) сукупність різних елементів, зокрема прийомів, операцій, дій, процесів та їх послідовність, тобто своєрідна майстерність людини (технологія діє як алгоритм, за допомогою якого отримуємо запланований результат); 2) системний метод створення, застосування знань з урахуванням технологічних і людських ресурсів та їх взаємовпливу, що має на меті оптимізацію форм освіти (ЮНЕСКО); 3) форма реалізації людського інтелекту, сфокусованого на розв'язанні суттєвих проблем буття; 4) спосіб вирішення завдань людства за допомогою технічних засобів [3, с. 167].

Управлінські технології – різновид соціальних технологій, сукупність методів та процесів управління, а також науковий опис способів управлінської діяльності, в тому числі управлінських рішень, для досягнення цілей організації. Технологія управління – це комплекс методів, прийомів і засобів опрацювання управлінської інформації, що має на меті ухвалення та реалізацію управлінських рішень. Вона охоплює стратегію, тактику й техніку управління [5, с. 205].

Застосування управлінських технологій у сфері освіти активно досліджується у сучасних наукових роботах. Так, Г. Щербак (2012) вказує на ефективність використання фасилітації для підвищення рівня комунікації та співпраці у навчальних закладах. А. Коваль (2018) розглядає коучинг як методику, яка сприяє особистісному та професійному розвитку викладачів, підвищуючи їх мотивацію та ефективність роботи. Литвиненко М. (2015) підкреслює значення впровадження lean-менеджменту в освітні установи, що дозволяє оптимізувати процеси та знизити витрати. О. Гончаренко (2019) досліджує вплив систем управління якістю на підвищення ефективності освітніх послуг. Іванов В. та Сидоренко І. (2017) досліджували вплив проектного менеджменту на розвиток викладацького складу, виявивши, що залучення до проектної діяльності сприяє підвищенню кваліфікації та розвитку нових компетенцій. Степаненко О. (2020) аналізує впровадження системи управління знаннями в навчальних закладах, що дозволяє забезпечити безперервний процес навчання та розвитку викладачів, підвищуючи їхню професійну компетентність.

У сучасному освітньому середовищі управлінські технології відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного розвитку професійної компетентності науково-педагогічних працівників. На основі проведеного аналізу нами виокремлено управлінські технології, які можна успішно застосовувати для розвитку рівня професійної компетентності викладачів:

– *Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ)*: використання ІКТ для професійного розвитку включає онлайн-курси, вебінари, віртуальні конференції, та інші форми дистанційного навчання. Це дозволяє науково-педагогічним працівникам постійно оновлювати свої знання та навички, незалежно від їх місцезнаходження.

– *Системи управління навчанням (LMS)*: LMS платформи, такі як Moodle, Blackboard або Google Classroom, забезпечують централізоване управління освітнім процесом; дозволяють створювати, адмініструвати, та оцінювати навчальні курси, що сприяє підвищенню професійної компетентності викладачів.

– *Професійні спільноти*: об'єднують викладачів для обміну досвідом, обговорення найкращих

практик та підтримки професійного зростання. Це можуть бути як онлайн-спільноти, так і офлайн-групи.

– *Методи коучингу та менторства*: є ефективними методами підвищення професійної компетентності через індивідуальну підтримку та наставництво. Досвідчені викладачі можуть допомагати своїм менш досвідченим колегам, а також один одному, у розвитку їх професійних навичок.

– *Проектне управління*: дозволяє ефективніше планувати, організовувати та контролювати освітні проекти. Це сприяє підвищенню професійної компетентності викладачів через участь у реальних проектах та завданнях.

– *Оцінювання, самооцінювання та зворотний зв'язок*: регулярне оцінювання професійної діяльності науково-педагогічних працівників і надання їм зворотного зв'язку сприяє їхньому постійному професійному розвитку. Важливу роль відіграє також самооцінювання, яке дозволяє викладачам критично оцінювати свої навички та визначати напрями для вдосконалення.

– *Управління змінами*: в умовах постійних змін в освітньому середовищі важливим є здатність науково-педагогічних працівників адаптуватися до нових умов. Управління змінами включає в себе навчання викладачів новим методикам та технологіям, а також підтримку під час переходу на нові освітні стандарти.

– *Наукові дослідження*: залучення викладачів до науково-дослідницької діяльності сприяє їх професійному зростанню, розвитку критичного мислення та навичок вирішення проблем. Це може включати участь у конференціях, публікації наукових статей та співпрацю з іншими дослідниками.

– *Портфоліо*: використання портфоліо (у т.ч. електронних) дозволяє науково-педагогічним працівникам документувати свої досягнення, відстежувати прогрес у професійному розвитку та демонструвати свої компетенції.

– *Менеджмент знань (Knowledge Management)*: передбачає систематизацію, збереження та обмін знаннями в організації. Це може включати створення баз знань, використання інформаційних систем для обміну інформацією та впровадження практик спільного навчання.

– *Тайм-менеджмент*: допомагає викладачам ефективно планувати та використовувати свій час, що особливо важливо в умовах високого навантаження. Це може включати методи планування завдань, встановлення пріоритетів та використання інструментів для відстеження часу.

– *Електронне навчання (E-learning)*: використання цифрових технологій для проведення навчальних програм. Це може бути корисним для забезпечення доступу до навчальних матеріалів, організації дистанційного навчання та створення інтерактивних навчальних ресурсів.

– *Lean-менеджмент*: передбачає оптимізацію процесів та усунення втрат з метою підвищення ефективності. Це може включати аналіз процесів, виявлення вузьких місць та впровадження змін для покращення роботи закладу.

– *Аджайл-менеджмент (Agile Management)*: включає методи гнучкого управління, які дозволяють швидко адаптуватися до змін та забезпечувати ефективно виконання завдань. Це може бути корисним для реалізації інноваційних проєктів та покращення роботи команд.

– *Системи управління якістю (Quality Management Systems)*: стандарти та практики для забезпечення високої якості освітніх послуг. Це може включати впровадження стандартів ISO, внутрішній аудит якості та процеси постійного покращення.

– *Balanced Scorecard (BSC)*: метод стратегічного управління, який допомагає організаціям контролювати досягнення своїх стратегічних цілей через комплексний підхід до вимірювання продуктивності.

– *Дизайн-мислення (Design Thinking)*: підхід до розв'язання проблем, який орієнтований на користувача і включає етапи емпатії, визначення проблеми, генерування ідей, прототипування та тестування. Цей підхід може бути корисним для розробки нових навчальних програм та методик.

Все більш актуальною в сучасному освітньому середовищі, де акцент робиться на інтерактивних методах навчання стає фасилітація. Як управлінська технологія, фасилітація спрямована на підтримку ефективної комунікації, співпраці та колективного прийняття рішень.

Фасилітація (від англ. facilitation – полегшення) – це процес структурування і проведення зустрічей, нарад або навчальних занять таким чином, щоб учасники могли досягти своїх цілей у найефективніший спосіб.

Фасилітація ґрунтується на кількох ключових принципах: рівність та інклюзія (всі учасники мають рівні можливості висловлювати свої думки і брати участь у процесі), активна участь (заохочення до активної взаємодії і залучення всіх учасників), фокус на процесі (увага до структури і динаміки взаємодії, а не лише до кінцевого результату), гнучкість (здатність адаптувати процес під час сесії відповідно до потреб і контексту групи).

Софій Н. розглядає сім основних практик фасилітованого керівництва:

- Зосередження на результатах, процесі, стосунках;
- Пошуки максимального залучення до процесу прийняття рішень;
- Полегшення досягнення згоди;
- Створення надихаючого бачення майбутнього та вміння ділитися ним у відповідні моменти з іншими членами команди;

– Лідер як наставник;

– Святкування досягнень [12, с. 191].

Існує значна кількість фасилітаційних технік, які допомагають ефективно організувати процес навчання. Наведемо приклади деяких з них:

- *Світове кафе (World Café)*: метод, що дозволяє обговорити декілька питань у групах, які постійно змінюються.

- *Метаплан*: структурований підхід до збору ідей і планування дій.

- *Open Space Technology (OST)*: підхід, де учасники самостійно формують порядок денний і обговорюють теми, які їх цікавлять.

- *Fishbowl*: техніка для проведення дискусій у великій групі, де невелика група обговорює питання в центрі, а інші спостерігають.

- *Навчання на базі кейсів*: передбачає інтерактивне дослідження спеціально підібраних реалістичних ситуацій, у ході якого активна роль відводиться саме слухачам (центроване на слухачеві навчання).

- *Workshop – майстерня*: інтенсивна групова взаємодія, що передбачає отримання динамічного знання. Це дослідження, в центрі якого лежить окремо взята і неоднозначна проблема. Спеціальним чином організований процес роботи в групі дозволяє поглянути на неї об'ємно, з різних, часом найнесподіваніших ракурсів; допомагає актуалізувати досвід, наявний в групі і інтегрувати на основі існуючих ресурсів новий погляд і розуміння розглянутої проблеми.

- *Печа-куча*: форма організації публічного виступу, де автор по черзі показує 20 слайдів по 20 секунд кожен, супроводжуючи їх коментарями. Уся презентація триває 6 хвилин 40 секунд, а наступні 6 хвилин 40 секунд даються для запитань, відповідей та обговорення. Формат «Печа-куча 20×20» дозволяє зробити презентації короткими та динамічними.

Фасилітація сприяє обміну знаннями і досвідом між колегами, розвитку навичок командної роботи; запровадженню інноваційних підходів, стимулюванню креативного мислення і генерації нових ідей; розвитку лідерських якостей, ефективній комунікації, покращення навичок активного слухання, конструктивного діалогу та вирішення конфліктів.

Використання запропонованих та інших управлінських технологій допоможе науково-педагогічним працівникам підвищити власний рівень професійної компетентності, покращити ефективність роботи та сприяти інноваціям у освітньому процесі.

Висновки. Отже, впровадження сучасних управлінських технологій у процес навчання науково-педагогічних працівників є актуальним та необхідним завданням, що сприяє покращенню якості освіти та підвищенню професійного рівня

працівників освітніх установ. Розвиток професійної компетентності науково-педагогічних працівників має важливе значення для підвищення якості освіти, професійного зростання, інноваційної діяльності, особистісного розвитку.

Подальшого вивчення, на наш погляд, потребують питання запровадження технологій управління змінами, що є найбільш ефективними для сприяння адаптації науково-педагогічних працівників до нових умов та вимог; вплив управлінських технологій на емоційний інтелект працівників.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Борова Т. А. Розвиток професіоналізму у науково-педагогічних працівників шляхом коучингово-моніторинговою технологією адаптивного управління. *Імідж сучасного педагога*, (5(188)), 6–11. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-5\(188\)-6-11](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-5(188)-6-11)
2. Борова Т. А. Сучасні технології управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу. Проблеми інженерно-педагогічної освіти. 2012. № 37. С. 118–122.
3. Гришук А. Словник українського педагога. К.: КВІЦ, 2015. 405 с
4. Гура О. І. Сутність професійної компетентності викладача ВНЗ. *ВІСНИК Житомирського державного університету імені Івана Франка*, (25), 91–94.
5. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера: за ред. Р. Дяківа. К.: Міжнародна економічна фундація, 2000. 703 с.
6. Єльнікова Г. Управлінська компетентність. К.: Ред. загальнопед. газ., 2005. 128 с.
7. Про освіту : Закон України № 2145-VIII від 05 вересня 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
8. Карамушка Л. Психологія управління: Навчальний посібник. К.: Міленіум, 2003. 344 с.
9. Корольюк С.В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Полтава, 2007. 168 с.
10. Муромець В. Теоретичні основи використання інноваційних технологій розвитку науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти: психологічний і колегіальний підходи. *Теоретичні основи розвитку науково-педагогічного потенціалу університетів України у контексті розширення інституційної автономії: препринт (аналітичні матеріали) (I частина)/авт. кол.: О. Жабенко, В. Муромець, І. Регейло, Ю. Скиба, Г. Чорнойван, О. Ярошенко; за ред. Ю. Скиби. Київ: ІВО НАПН України, 2020. 113 с.*
11. Павлютенков Є.М. Моделювання в системі освіти (у схемах і таблицях). Харків: Основа, 2008. 128 с.
12. Софій Н. Підготовка до фасилітованого керівництва школою. У: Підготовка керівника середнього закладу освіти: Навч.посібн. Київ: Міленіум, 2004. С. 190–198.