

УДК 37.09:323(477)

DOI: <https://doi.org/10.35774/gsip2023.01.114>

Лілія РЕБУХА

Західноукраїнський національний університет

м. Тернопіль, Україна

ORCID:<http://orcid.org/0000-0002-0054-0651>

Ганна ЗВАРИЧ

Західноукраїнський національний університет

м. Тернопіль, Україна

ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-4120-5729>

НАВЧАННЯ У ВИЩІЙ ШКОЛІ: ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У МАЙБУТНІХ ПЕДАГОГІВ

Анотація. У статті схарактеризовано професійно-педагогічну компетентність фахівця, яка включає інструментальний (знання з фаху, уміння, навички, освітньо-фахові активності, незалежне прийняття рішень) та індивідуально-особистісний (різного виду вчиняння, котрі передбачають дотримання педагогічної тактовності, комунікабельності, доброзичливості, емоційної зрівноваженості, паритетності у взаєминах) компоненти.

Актуалізовано управлінську компетентність. Для її аналізу обрано функціонально-аналітичний та технологічний підходи із описанням управлінських функцій, в межах яких описані сутнісні характеристики. До складових управлінської компетентності ми віднесли цілепокладання, випереджувальність у плануванні, прогнозування майбутніх результатів та уміле здійснення рефлексії управлінської діяльності. Управлінську компетентність пов'язуємо із набутими управлінськими здібностями та певними практичними технологічними вміннями фахівця для результативного виконання ним професійних функцій. Описано реалізацію мотиваційно-цільової, прогностичної, інформаційно-комунікаційної, організаційно-дослідної та регулятивно-корекційної функцій в педагогічній діяльності за сформованої у майбутнього педагога управлінської компетентності, що включає набуття певних знань, вмінь і навичок з управління закладом освіти.

Проведено дослідження на виявлення сформованих управлінських компетентностей у майбутніх педагогів з управління закладами освіти та їх готовності до майбутньої управлінської діяльності в освітньому закладі. Отримані результати показали, що більшість магістрів мають сформований високий рівень поведінки «орієнтованої на персонал», яка характеризується наданням повної свободи дії підлеглим у саморозвитку й професійному зростанні та вирішенні ними поставлених завдань; високий показник поведінки «орієнтованої на задачу», що дозволяє майбутньому керівнику освітнього закладу заохочувати педагогів до роботи, підтримувати їхню працездатність та фахову компетентність, ретельно планувати роботу колективу та закладу освіти в цілому.

Зроблено висновок про сформованість в магістрів у процесі навчання за освітньою програмою «Управління закладами освіти» управлінських знань, умінь, навичок, здібностей, професійно-значущих якостей особистості, котрі слугують основними ознаками управлінської компетентності педагога.

Ключові слова: освітній процес, управлінська компетентність, майбутні педагоги, заклади вищої освіти.

Liliia REBUKHA

Ternopil, Ukraine

ORCID:<http://orcid.org/0000-0002-0054-0651>

Ganna ZVARYCH

Ternopil, Ukraine

ORCID:<https://orcid.org/0000-0002-4120-5729>

EDUCATION IN HIGHER SCHOOL: FORMATION OF ADMINISTRATIVE COMPETENCE OF FUTURE TEACHERS

Annotation. The article characterizes the professional and pedagogical competence of a specialist, which includes instrumental (knowledge of the profession, abilities, skills, educational and professional activities, independent decision-making) and individual-personal (various types of actions, which involve observing pedagogical tact, sociability, benevolence, emotional balance, parity in relationships) components. Administrative competence has been updated. For its analysis, functional-analytical and technological approaches were chosen with the description of administrative functions, within which the essential characteristics are described. We included goal-setting, anticipation in planning, forecasting of future results and skillful reflection of management activities as components of managerial competence. We associate administrative competence with the

acquired managerial abilities and certain practical technological skills of a specialist for effective performance of professional functions. The implementation of motivational-targeted, prognostic, informational-communicational, organizational-research and regulatory-corrective functions in pedagogical activity is described, based on the management competence formed in the future teacher, which includes the acquisition of certain knowledge, abilities and skills in the management of an educational institution.

A study was conducted to identify the formed administrative competencies of future teachers in the management of educational institutions and their readiness for future managerial activities in an educational institution. The obtained results showed that the majority of masters have developed a high level of «personnel-oriented» behavior, which is characterized by providing full freedom of action to subordinates and self-development and professional growth and completion of the tasks set by them; a high indicator of «task-oriented» behavior, which allows the future head of an educational institution to encourage teachers to work, to support their work capacity and professional competence, to carefully plan the work of the team and the educational institution as a whole. It is concluded that the master's degree in the educational program «Management of Educational Institutions» has the formation of managerial knowledge, abilities, skills, abilities, professionally significant personality qualities, which serve as the main signs of a teacher's administrative competence.

Keywords: *educational process, managerial competence, future teachers, institutions of higher education.*

Постановка проблеми. Нині у педагогічній діяльності педагогу не обійтися без набутих ефективних компетентностей. Саме використання компетентнісного підходу до навчання сприяє належному формуванню в молодого педагога активної фахової позиції та прискорює його професійне становлення. Нині заклади вищої освіти популяризують «студентоцентроване» навчання, що засноване на одобренні ефективної внутрішньої позиції студента, його включеності в процес проектування та реалізування освітніх програм із послідовним переходом від предметної диференціації до міждисциплінарної інтеграції. За таких умов фахова компетентність майбутнього педагога розглядається як інтегративна якісна характеристика, що формується у процесі набуття фундаментальних знань та досвіду їх практичної реалізації, на яку, крім того, впливають особистісні якості студента.

Майбутня педагогічна діяльність передбачає сформовану готовність педагогів до компетентнісного вирішення професійних завдань, які направлені на вивчення можливостей та потреб здобувачів освіти; організацію взаємодії освітніх та громадських установ, дитячих колективів, батьків чи їх представників; участь в управлінні освітнім колективом; здійсненні самоврядування для якнайкращого вирішення професійних завдань; формування якісного освітнього та дослідницького середовища та ін.

Майбутня педагогічна діяльність передбачає наявність у педагога аналітично-проектних, організаційних та ін. видів управлінських умінь.

Вирішення зазначеної проблеми сьогодні потребує сучасної системи освіти у підготовці освітян, здатних планувати та організовувати не лише власну професійну діяльність, але і належним чином навчально-пізнавальну діяльність здобувачів освіти, ефективно керувати учнями відповідно до цілей, принципів, змісту, технологій, що в сукупності становить сутність управлінської компетенції педагога.

Аналіз останніх досліджень. Різні аспекти управлінської професійної компетентності викладача закладу вищої освіти розглядали українські науковці, які схарактеризували управлінську компоненту професійної компетентності фахівця (В. Жигір [3], О. Кондур [5], О. Ноздрова [7], О. Пономарьов [9], Л. Ребуха та В. Салко [11], В. Семанчина [12] та ін.), виокремили методологічні підходи і принципи формування управлінської компетентності майбутніх викладачів закладів вищої освіти (К. Сідіропуло, О. Шапран [15] та ін.) та дослідили її структуру й зміст компетентності викладачів (О. Олексієнко, А. Розказов [8], З. Федорович [14] та ін.), означили гносеологічні основи мислєдїяльності майбутніх фахівців-управлінців закладів освіти (Л. Ребуха [10] та ін.), описали зарубїжний досвід формування управлінської компетентності майбутнього викладача вищої школи (Д. Козлов [4] та ін.), вказали на важливість розвитку цифрової компетентності майбутніх педагогів в дієвих умовах цифровізації освітнього процесу ЗВО (Г. Генсерук, С. Мартинюк [2] та ін.), провели вимїрювання набутого рівня професійної компетентності викладачів ЗВО (Л. Лебедик [6, С. 40–47] та ін.), означили особистісно-професійну компетентність викладачів закладів післядипломної освіти за їх інноваційних технологій розвитку (В. Стрельников [13] та ін.).

Водночас науковець В. Андрущенко наголошує на тому, що професійно-педагогічна компетентність фахівця складається із наступних елементів: інструментальних компонент (включають знання, уміння, різні освітні активності, самостійність у прийнятті рішень) та індивідуальних вчинянь й особистісних якостей, що межують з тактовністю, комунікабельністю, доброзичливістю та емоційною врівноваженістю [1, С. 6–10]. На думку О. Ноздрової, переважна більшість науковців «до структури педагогічної компетентності включає вміння й досвід професійної діяльності» [6, С. 113].

Проте проблеми управління розглядаються переважно на рівні управління освітньою установою. Тоді як теоретично-методичні аспекти управлінської діяльності педагога розроблені недостатньо, спостерігається нестача досліджень з проблеми розробки системи підготовки майбутніх педагогів до управлінської діяльності у професійному навчанні, не виявлено розкриття змістового наповнення управлінської компетентності, мало уваги приділено управлінській компетентності безпосередніх учасників освітнього процесу – учнів та вчителів.

Враховуючи теоретичну та практичну цінність даної проблеми та необхідність окреслення ефективних шляхів її вирішення нами запропоновано тему статті: «Навчання у вищій школі: формування управлінської компетентності у майбутніх педагогів».

З урахуванням вивченості та актуальності дослідження для освітян була сформульована **мета статті** – науково обґрунтувати на теоретичному і методичному рівнях необхідність формування управлінської компетенції майбутніх педагогів у процесі їхньої професійної підготовки та здійснити експериментальну перевірку з формування у них управлінської компетентності у вищій школі.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Для аналізу управлінської компетентності нами обрано функціонально-аналітичний підхід. Його сутнісне значення полягає у виділенні конкретних управлінських функцій, в межах яких згруповано характеристики управлінської компетентності. Це дозволяє нам виокремити важливі складові управлінської компетентності до яких віднесено ціннісне цілепокладання, випереджувальне планування, прогнозування результатів та рефлексія управлінської діяльності.

Розуміючи компетентність як оволодіння певними здібностями та практичними технологічними вміннями виконувати певну функцію педагогом, нами визначено цілу низку ефективних управлінських вмінь, котрі носять технологічний характер.

Для реалізації мотиваційно-цільової функції управління педагогу у ЗВО необхідно набути вмінь щодо правильної постановки власних цілей та освітніх цілей для учнів. Визначними є вміння по співвіднесенню своєї професійної діяльності із завданнями освітньої установи; встановленню адекватного стилю взаємин із учнем, групою учнів та педагогічним колективом; виявленню турботи щодо певних потреб колективу учнів та окремої особи; стимулюванню інтересів учнів до навчальної роботи; формуванню почуття причетності до справ групи (групове бачення проблем), гордості за загальну справу та командний дух; сприянню розвитку здібностей учнів.

Виконання прогностичної функції управлінської діяльності вимагає від освітянина належних умінь з прогнозування розвитку педагогічної діяльності, планування цілей власної діяльності та діяльності учнів відповідно до стратегії розвитку освітньої установи, розробки документації, типової для професійної діяльності та дієвого користування нею, результативного використання інформаційно-комунікаційних технологій і технічних засобів навчання та ін.

Для реалізації організаційно-дослідної функції управлінської діяльності педагог повинен володіти вміннями ефективного застосування прийомів, методик, технологій в організації спільної діяльності учнівського колективу та у власній діяльності (зреалізування самоменеджменту), використання ігрових засобів в навчальній діяльності, розподілення та оцінювання всіх видів наявних ресурсів для здійснення поставленої освітньої мети.

Застосування регулятивно-корекційної функції управління передбачає наявність у педагога таких умінь як контроль за виконанням поставлених перед учнями завдань, забезпечення зворотного зв'язку із учнями, здійснення аналізу причин відхилення у реалізації запланованих цілей навчання, внесення необхідних коректив до освітньої діяльності учнів для досягнення запланованої мети навчання та представлення громадськості результатів діяльності учнів.

Використання викладачами освітньої програми «Управління закладами освіти» функціонально-аналітичного та технологічного підходів до організації навчання має на меті конструювання його як цілісного процесу, що дозволяє при підготовці до заняття враховувати вихідні освітні установки (цілі, принципи, зміст, оцінку) та об'єктивні технологічні атрибути (предмет, метод, засоби, умови ефективності).

Загальна мета практичних занять полягає у розвитку в кожного майбутнього педагога якостей успішного керівника і компетентного учасника-фахівця педагогічного колективу, а також у формуванні навичок виявляти причини поганих взаємин, прихованої напруженості та негативних емоцій. Усі практичні заняття вибудовуються за єдиним принципом: визначається мета заняття та порядок його проведення, розглядається конкретна ситуація, що вимагає теоретичного обґрунтування і практичного розв'язання її магістрами із обов'язковим оцінюванням знань. Оцінка кожного студента на практичному занятті проводиться викладачем відповідно до запланованих методів оцінювання та форм поточного та підсумкового контролю.

На практичних заняттях з усіх дисциплін викладачі ефективно використовували ділові (управлінські) та інтерактивні ігри, конкретні практико-орієнтовані ситуації та ін. практичні завдання з управління. Майбутні педагоги на заняттях не лише здобували знання з вирішення освітніх проблем та управління діяльністю освітнього закладу, вони навчалися як краще мотивувати школярів та керувати учнівським колективом в цілому.

Описана схема організації практичних занять є об'єктивним чинником у розвитку управлінської компетентності магістрів освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти». Крім того, формуванню управлінської компетентності майбутніх педагогів у ЗВО сприяла система методичного забезпечення навчальних дисциплін, що включає робочу програму курсу, комплекс конкретних ситуацій (кейс-стаді), систему ділових (управлінських) ігор, систему практичних завдань, комплект тестів для самодіагностики та психодіагностики, екзаменаційні питання та ін.

Отож, враховуючи об'єктивні фактори розвитку вищої школи, нами було проведене дослідження на виявлення сформованих управлінських компетентностей у майбутніх педагогів з управління закладами освіти та їх готовності до майбутньої освітньої управлінської діяльності. До експерименту були залучені 23 студенти магістратури денної форми навчання Західноукраїнського національного університету (2020 р. вступу)

спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки, ОПП «Управління закладами освіти». Усі магістри-майбутні педагоги дали особисту згоду на опрацювання даних дослідження та їх наукове оприлюднення.

Діагностика розвитку управлінських умінь проводилася на практичних заняттях із застосуванням методики «Управлінська решітка Блейка-Моутон», як своєрідної матриці, що призначена для виявлення спрямованості керівника «на персонал» і «на завдання, роботу» (див. https://pidru4niki.com/13660810/menedzhment/metodika_viznachennya_harakternogo_stilyu_upravlinnya_bleyka-moutona). Дослідження проводилося в два етапи: на початку першого семестру навчання в магістратурі (25 вересня 2021 р.), коли майбутні педагоги лише почали навчатися за спеціальністю «Управління закладами освіти», та в кінці другого семестру (3 травня 2022 р.), коли вони уже вивчили усі нормативні та вибіркові дисципліни. Отримані дані заносилися до протоколів спостережень.

Так отримані результати за першою шкалою показали, що серед магістрів не було тих, хто б мав низький рівень поведінки, орієнтованої на персонал. З 23 респондентів лише 4 особи, а це 17,4% (на початку дослідження було 11 осіб – 47,8%) володіють середнім рівнем, тоді як 19 магістрів (82,6%) (на початку дослідження було 12 осіб – 52,2%) мають високий рівень поведінки, орієнтованої «на персонал». З цього слідує, що їхня поведінка як майбутнього управлінця закладу освіти характеризується наданням повної свободи дій підлеглим у виконанні роботи і вирішенні поставлених завдань, спонукає членів педагогічного колективу мотивувати навчання школярів, направляє помисли педагогів на ефективне розв'язання шкільних проблем, сприяє запровадженню інновацій у педагогічній діяльності та надає кожному педагогу змогу саморозвиватися та професійно зростати.

Результати за другою шкалою дослідження показали, що 6 осіб, а це 26,1% (на початку дослідження було 10 осіб – 43,5%) володіють середнім показником, тоді як 17 магістрів (73,9%) (на початку було 13 осіб – 56,5%) мають високий показник поведінки «орієнтованої на задачу». Отож такий керівник освітнього закладу, котрому притаманна дана поведінка, заохочує педагогів до роботи, підтримує високу працездатність та фахову компетентність у вчителів, розподіляє доручення підлеглим, виходячи з організаційної необхідності, ретельно планує роботу колективу, переконує підлеглих, що його наміри і дії для їх користі та ефективної роботи закладу освіти загалом.

Згідно з обраною методикою проводилася якісна інтерпретація результатів тестування. Нами зафіксована позитивна динаміка у збільшенні відсотків студентів з високим рівнем комунікативних, організаторських та лідерських здібностей (з 9 осіб (39,1%) на початку дослідження до 21 особи (91,3%) наприкінці дослідження), що є показником сформованого розвитку управлінської компетентності у здобувачів вищої освіти.

Висновки дослідження й перспективи подальших наукових розвідок. Таким чином, результати дослідно-пошукової роботи є свідченням того, що

в процесі навчання у магістрів освітньої програми «Управління закладами освіти» відбувається розвиток управлінських умінь, навичок, здібностей, професійно-значущих якостей особистості, які є основними ознаками управлінської компетентності педагога.

Однак, поза межами виконаного дослідження залишилася оцінка управлінської компетентності у контексті культури спілкування майбутніх педагогів між собою та викладачами у ЗВО як інтегративного результату навчання.

Список літератури

1. Андрущенко В. Філософія освіти XXI століття: у пошуках перспективи. *Філософія освіти*. 2006. № 1(3). С. 6–12.
2. Генсерук Г. Р., Мартинюк С. В. Розвиток цифрової компетентності майбутніх учителів в умовах цифрового освітнього середовища закладу вищої освіти. *Інноваційна педагогіка : науковий журнал*. Херсон : Гельветика, 2020. Вип. 19. Т. 2. С. 158–161.
3. Жигір В. І. Управлінська компетентність менеджера освіти. *Молодь і ринок* : [наук.-пед. журн.]. Дрогобич (Львів. обл.): Дрогоб. держ. пед. ун-т ім. І. Франка. 2011. № 02(73). С. 152.
4. Козлов Д. Формування управлінської компетентності майбутнього викладача вищої школи: зарубіжний досвід. *Вища освіта України*, 2014. № 4. С. 50–58.
5. Кондур О. С. Управлінська компонента професійної компетентності фахівця в освітній системі. *Витоки педагогічної майстерності*, 2018. №21. С. 95–99.
6. Лебедик Л. Розвиток професійної компетентності викладачів закладів вищої освіти. Інноваційні технології розвитку особистісно-професійної компетентності педагогів в умовах післядипломної освіти: збірник наукових статей у 3-х ч. / За заг. ред. О. В. Зосименко, Г. Л. Єфремова. Суми, 2020. Ч. 1. С. 40–47.
7. Ноздрова О. П. Формування професійної компетентності майбутнього вчителя у закладах вищої освіти. *Сучасні проблеми навчання і виховання: збірник наукових праць*. Одеса, 2022. С. 112–122.
8. Олексієнко О., & Розказов А. Розвиток управлінської компетентності здобувачів вищої освіти. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2021. №1 (100). С. 125–137.
9. Пономарьов О. С. Філософія спілкування в контексті культури соціального управління. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2011. №1. С. 23–30.
10. Ребуха Л. З. Гносеологічні основи мислєдіяльності майбутніх фахівців-управлінців закладів освіти. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку* : зб. наук. праць : матеріали Всеукр. наук.-практ.

- інтер.-конф. (Переяслав, 12 лют. 2021 р.). Переяслав. 2021. Вип. 67. С. 70–72.
11. Ребуха Л., Салко В. Формування управлінської компетентності у майбутнього фахівця закладу освіти: технологічний аспект. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку* : зб. наук. праць : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтер.-конф. (Переяслав, 23 берез. 2021 р.). Переяслав, 2021. Вип. 68. С. 115–116.
 12. Семанчина В. Управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Актуальні питання гуманітарних наук*, 2016. Вип. 15. С. 430–437.
 13. Стрельников В. Складники особистісно-професійної компетентності викладача закладу післядипломної освіти. Інноваційні технології розвитку особистісно-професійної компетентності педагогів в умовах післядипломної освіти : зб. наук. пр. II Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф. (23 трав. 2019 р., Суми). URL: <https://drive.google.com/file/d/1wFLXdkIHhKIfcl4ZDrCdSUO2PfkfObdJ/view>
 14. Федорович З. Компетентності викладачів ЗВО при організації онлайн навчання. *Grail of Science*, 2022. №22. С. 281–282.
 15. Шапран О. І., Сідіропуло К. М. Методологічні підходи та принципи формування управлінської компетентності майбутніх викладачів закладів вищої освіти. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи, 2022. Вип. 88. С. 218–224.

References

1. Andrushhenko V. *Filosofiya osvity XXI stolittya: u poshukakh perspektyvy*. [Philosophy of education of the 21st century: in search of perspectives.]. 2006. №3. S. 6–12 (in Ukrainian).
2. Henseruk H. R., Martynyuk S. V. *Rozvytok cyfrovoyi kompetentnosti majbutnix uchyteliv v umovax cyfrovoho osvithnoho seredovyshha zakladu vyshhoyi osvity* [Development of digital competence of future teachers in the conditions of a digital educational environment of a higher education institution]. *Innovacijna pedahohika. Hel»vetyka*, 2020. №19(2). S. 158–161 (in Ukrainian).
3. Zhigir V. I. *Upravlins»ka kompetentnist» menedzhera osvity. Molod» i rynek* [Managerial competency of education manager] *Youth and the market*, 2011. № 02(73). S. 152 (in Ukrainian).
4. Kozlov D. *Formuvannya upravlins»koyi kompetentnosti majbutn»oho vykladacha vyshhoyi shkoly: zarubizhnyj dosvid*. [Formation of management competence of the future teacher of the higher school: foreign experience] *Vyshha osvita Ukrayiny*, 2014. №4, S. 50–58 (in Ukrainian).
5. Kondur O. S. *Upravlins»ka komponenta profesijnoyi kompetentnosti faxivcya v osvitnij systemi*. [Management component of vocational competency of a

- specialist in the educational system.] *Origins of pedagogical skills*, 2018. №21. S. 95–99 (in Ukrainian).
6. Lebedyk L. Rozvytok profesijnoyi kompetentnosti vykladachiv zakladiv vyshhoyi osvity. [Development of professional competence of teachers of higher education institutions.] *Innovacijni tehnolohiyi rozvytku osobystisno-profesijnoyi kompetentnosti pedahohiv v umovax pislyadyplomnoyi osvity: zbirnyk naukovyx statej u 3-x ch. / Za zah. red. O. V. Zosymenko, H. L. Yefremova*. Sumy. 2020. №1. S. 40–47 (in Ukrainian).
 7. Nozdrova O. P. Formuvannya profesijnoyi kompetentnosti majbutn»oho vchytelya u zakladax vyshhoyi osvity [Formation of professional competence of the future teacher in institutions of higher education]. *Suchasni problemy navchannya i vyxovannya : zbirnyk naukovyx prac» / uporyadnyk I. O. Bartyenyeva*. Odesa. 2022. S. 112–122 (in Ukrainian).
 8. Oleksiyenko O., Rozskazov A. Rozvytok upravlins»koyi kompetentnosti zdobuvachiv vyshhoyi osvity. [Development of managerial competence of higher education graduates.] *Duxovnist» osobystosti: metodolohiya, teoriya i praktyka*. 2021. №1(100). S. 125–137 (in Ukrainian).
 9. Ponomarov O. S. Filosofiia spilkuvannya v konteksti kultury sotsialnoho upravlinnia [Philosophy of communication in the context of the culture of social management]. *Theory and practice of social systems management: philosophy, psychology*, 2011. №1, S. 23–30 (in Ukrainian).
 10. Rebukha L. Z. Hnoseolohichni osnovy myslediyal»nosti majbutnix faxivciv-upravlinciv zakladiv osvity. Vitchyznyana nauka na zlami epoch: problemy ta perspektyvy rozvytku [Epistemological bases of thinking of future specialists-managers of educational institutions. Domestic science at the turn of the epochs: problems and prospects of development] *Pereyaslav*, 2021. №67. S. 70–72 (in Ukrainian).
 11. Rebukha L., Salko V. Formuvannya upravlins»koyi kompetentnosti u majbutn»oho faxivcya zakladu osvity: tehnolohichnyj aspekt [Formation of managerial competency of the future specialist of the educational institution: technological aspect]. 2021. №68. S. 115–116 (in Ukrainian).
 12. Semanchina V. Upravlins»ka kompetentnist» kerivnyka zahal»noosvitn»oho navchal»noho zakladu. Aktual»ni pytannya humanitarnyx nauk [Managerial competency of the head of the general educational institution. Current issues of the humanities]. 2016. №15. S. 430–437 (in Ukrainian).
 13. Strel'nikov V. Skladnyky osobystisno-profesijnoyi kompetentnosti vykladacha zakladu pislyadyplomnoyi osvity [Components of personal and professional competence of a teacher of a postgraduate education institution.] *Innovacijni tehnolohiyi rozvytku osobystisno-profesijnoyi kompetentnosti pedahohiv v umovax pislyadyplomnoyi osvity. zb. nauk. pr. II Vseukrayins»koyi nauk.-prakt. internet-konf. (m. Sumy, 23 trav. 2019 r.)*. URL: <https://drive.google.com/file/d/1wFLXdkiHHKIfcl4ZDrCdSUO2PfkfObd/J/view>

14. Fedorovych Z. Kompetentnosti vykladachiv ZVO pry orhanizaciyi onlajn navchannya [*Competences of teachers of higher education institutions in the organization of online education*] *Grail of Science*. 2022. №22. S. 281–282 (in Ukrainian).
15. Shapran O. I., & Sidiropulo K. M. Metodolohichni pidxody ta pryncypy formuvannya upravlins'koyi kompetentnosti majbutnix vykladachiv zakladiv vyshhoji osvity [*Methodological approaches and principles of formation of managerial competence of future teachers of higher education institutions.*] *Naukovyj chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Seriya 5. Pedagogichni nauky: realiyi ta perspektyvy*. 2022. №88. S. 218–224. (in Ukrainian).