

DOI 10.31392/ONP.2786-6890.4(1).2023.10
UDC 378.091.3:378.011.3-051]:005.95

**FORMATION
OF MANAGERIAL
COMPETENCE
OF FUTURE
UNIVERSITY
TEACHERS USING
INNOVATIVE
EDUCATIONAL
TECHNOLOGIES**

Svitlana Kushniruk

*Doctor of Sciences (Pedagogy), Professor,
Associate Professor of the Pedagogy Department,
Dragomanov Ukrainian State University
9 Pyrohova str., Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-7833-8923>
e-mail: sakushniruk@ukr.net*

Nataliia Leshchenko

*Ph.D (Pedagogy), Senior Lecturer
of the Pedagogic Department
Drahomanov Ukrainian State University
9 Pyrohova str., Kyiv, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0003-3993-7047>
e-mail: osvitanataliya@gmail.com*

Abstract. *The article highlights certain aspects of the formation of managerial competence of future university teachers in the process of applying innovative educational technologies. The following concepts are analysed: «professional competence», «managerial competence». The main components of the professional competence of future university teachers (methodological, regulatory, managerial, design, research, psychological and pedagogical, communicative) and the main components of the structure of the managerial competence of future specialists: motivational, activity (operational, functional), cognitive and personal are highlighted. It is found that the scientific and innovative activities of higher education institutions are associated with the implementation and implementation of such types of projects as: scientific, research and innovation. The purpose, features and varieties of each of them and the possibilities for transforming the above projects into scientific research are outlined. The knowledge necessary for future graduates of higher education institutions is highlighted, covering the management of integration, content, timing, cost, and risks in project implementation; human resources and communications management, as well as supply (contract) and quality management. The process of managing research and innovation projects in higher education institutions in accordance with the stages of traditional projects, namely: planning, execution and implementation, and reporting, is reflected. The matrix system of project management in higher education institutions as a universal form of personnel management is scientifically substantiated. The effective approaches, methods and standards that should be applied in the course of research and innovation activities of higher education institutions are revealed. It is proved that the fastest way to implement a research project is to identify its components or individual tasks. It is important to use the Gantt chart and flexible methods (Agile, Lean, Scrum) in the course of its implementation. It has been found that the main task of managing such projects in higher education institutions is to maximise the achievement of the programmed goal in accordance with the defined and scientifically sound performance indicators of each participant, the timing of its implementation and implementation, costs (budget) and quality of work.*

Key words: *professional competence, managerial competence, innovative educational technologies, innovative projects, teacher.*

DOI 10.31392/ONP.2786-6890.4(1).2023.10
УДК 378.091.3:378.011.3-051]:005.95

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МАЙБУТНЬОГО ВИКЛАДАЧА ЗВО З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ

Кушнірук С. А.

доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри педагогіки,
Український державний університет
імені Михайла Драгоманова,
вул. Пирогова, 9, Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-7833-8923>
e-mail: sakushniruk@ukr.net

Леценко Н. А.

кандидат педагогічних наук, старший
викладач кафедри педагогіки,
Український державний університет
імені Михайла Драгоманова,
вул. Пирогова, 9, Київ, Україна
<https://orcid.org/0000-0003-3993-7047>
e-mail: osvitanataliya@gmail.com

Анотація. У статті висвітлено окремі аспекти формування управлінської компетенції майбутніх викладачів ЗВО у процесі застосування інноваційних освітніх технологій. Проаналізовано такі поняття, як: «професійна компетентність», «управлінська компетентність». Виокремлено основні складові професійної компетентності майбутніх викладачів ЗВО (методологічну, нормативно-правову, управлінську (менеджерську), проєктувальну, науково-дослідну, психолого-педагогічну, комунікативну) та основні компоненти структури управлінської компетентності майбутніх фахівців: мотиваційний, діяльнісний (операційний, функціональний), когнітивний та особистий. З'ясовано, що науково-інноваційна діяльність ЗВО пов'язана із виконанням і впровадженням таких видів проєктів, як: науковий, дослідницький та інноваційний. Окреслені цільове призначення, особливості й різновиди кожного із них та можливості для трансформування зазначених вище проєктів у наукових дослідженнях. Виокремлено необхідні для майбутніх випускників ЗВО знання, що охоплюють управління інтеграцією, змістом, термінами, вартістю та ризиками при виконанні проєкту; керування людськими ресурсами та комунікаціями, а також поставками (контрактами) та якістю. Відображено процес управління науково-інноваційними проєктами в ЗВО відповідно до стадій виконання традиційних проєктів, а саме: планування, виконання й упровадження та звіт. Науково обґрунтовано матричну систему управління проєктами у ЗВО як універсальну форму організації керування персоналом. Розкрито ефективні підходи, методики та стандарти, які доцільно застосувати в ході науково-інноваційної діяльності ЗВО. Доведено, що найшвидший спосіб виконання і впровадження науково-дослідного проєкту – виокремити його складові чи окремі завдання. Важливим у ході його виконання є застосування діаграми Ганта та гнучких методів (Agile, Lean, Scrum). З'ясовано, що провідним завданням управління такими проєктами в ЗВО є максимальне досягнення запрограмованої мети відповідно до окреслених і науково обґрунтованих показників діяльності кожного учасника, термінів його виконання й упровадження, витрат (бюджету) та якості виконання робіт.

Ключові слова: професійна компетентність, управлінська компетентність, інноваційні освітні технології, інноваційні проєкти, викладач.

Вступ та сучасний стан проблеми дослідження. Проблема формування управлінської компетенції майбутнього викладача ЗВО зумовлена новими соціальними запитами у системі освіти, введенням у дію професійних і державних стандартів вищої освіти. Адже успішно сформовані управлінські компетенції викладача ЗВО є обов'язковою умовою ефективності формування провідних компетенцій майбутніх професіоналів в галузі освіти.

Основною метою освітнього процесу у ЗВО є професійна підготовка висококваліфікованого спеціаліста для різних галузей промисловості, народного господарства, транспорту, науки й освіти, конкурентноспроможного на світовому та національному ринках праці, здатного якісно працювати, обізнаного із спорідненими сферами діяльності й зорієнтованого на безперервне професійне та соціально-професійне зростання. Підготовка означених фахівців вважається провідною соціально-економічною функцією сучасного ЗВО.

Поряд із формуванням спеціальних управлінських умінь та навичок, професійна підготовка майбутніх викладачів ЗВО має бути зорієнтована на розвиток їхнього інноваційного мислення. Це, в свою чергу, актуалізує потребу наявності у фахівців умінь виокремлювати педагогічні проблеми та креативно мислити.

Управлінські аспекти професійної педагогічної діяльності майбутнього викладача ЗВО висвітлені у наукових працях В. Андрущенко, Л. Богославець, В. Бондаря, Р. Вдовиченко, Л. Даниленко, В. Лугового, В. Маслової, В. Свистун, Є. Хрикова та ін [3; 8; 10]. Управлінська компетенція педагога відображена у наукових дослідженнях Н. Андрущенко, Ю. Дубревського, Н. Дудик, О. Керекеша-Попової, Д. Козлова [1; 6; 7; 8; 9 та ін.].

Мета і завдання дослідження. З урахуванням ступеня висвітленості у психолого-педагогічних дослідженнях і статтях, актуальності й значимості проблеми було сформульовано **мету статті** – науково обґрунтувати необхідність формування управлінської компетенції майбутніх викладачів при застосуванні інноваційних освітніх і освітньо-наукових технологій у процесі їх професійної підготовки у ЗВО.

Завдання дослідження: термінологічний аналіз поняття «управлінська компетентність», формулювання основних складових та компонентів структури управлінської компетентності майбутніх фахівців; дослідження науково-інноваційної діяльності ЗВО з виконанням і впровадженням різних видів проектів (науковий, дослідницький та інноваційний); виявлення ефективних підходів, методик та стандартів, які доцільно застосувати в ході науково-інноваційної діяльності ЗВО.

Методи дослідження, що зумовлюються визначеними завданнями, охоплюють: термінологічний аналіз психолого-педагогічних, науково-методичних джерел та узагальнення основних положень щодо формування управлінської компетенції майбутніх викладачів при застосуванні інноваційних освітніх і освітньо-наукових технологій; теоретичний аналіз і синтез, порівняння, узагальнення інноваційного педагогічного досвіду, які сприяють виявленню ефективних підходів, методик та стандартів, що доцільно використовувати в ході науково-інноваційної діяльності ЗВО.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управлінська компетентність є складовою професійної компетентності. Тому вважаємо за доцільне науково обґрунтувати зміст таких понять, як: «професійна компетентність» та «управлінська компетентність».

Різні підходи до тлумачення суті й змістового наповнення професійної компетентності пояснюються тим, що формулювання цього поняття є динамічним і багатогранним. Його значення трансформується відповідно до змін, що відбуваються в суспільстві й у царині вищої освіти зокрема. Поділяємо думки вчених [1; 6; 7; 8;

9; 10, 11 та ін.] про те, що професійна компетентність формується на ґрунті діяльнісного й особистісного підходів, що забезпечують високий рівень самоорганізації майбутнього спеціаліста й є основою для його підготовленості до виконання різноманітних професійних обов'язків.

Саме тому поняття «професійна компетентність викладача ЗВО» потрактуємо як інтегровану якість особистості, що передбачає формування практичних умінь та навичок на основі теоретичних знань, розвиток професійних мотивів та світоглядних орієнтирів і настанов, значимих особистих якостей та забезпечує його здатність виконувати професійні функції, самостійно розв'язувати проблеми та ситуації щодо підвищення ефективності й результативності освіти здобувачів, сприяє самоствердженню, гармонійності та всебічності розвитку їх самосвідомості у закладах професійної освіти.

Отже, професійна компетентність майбутніх викладачів ЗВО є також результатом їх професійної підготовки та провідною умовою щодо її ефективності.

До основних складових професійної компетентності майбутніх викладачів ЗВО, на думку провідних учених [8; 9; 10; 12; 13; 14 та ін.], належать: методологічна, нормативно-правова, управлінська (менеджерська), проєктувальна, науково-дослідна, психолого-педагогічна, комунікативна.

У межах даної наукової розвідки визначимо «управлінську компетентність» як складову професійної компетентності майбутніх викладачів ЗВО, що обумовлюється їх особистісними якостями. Саме останні є індикатором їх компетентності та конкурентоспроможності. Однак отримані здобувачем вищої освіти знання можуть бути зведені нанівець за умови відсутності якостей цілеспрямованості, потреби у професійному самовдосконаленні та подоланні труднощів тощо.

Розв'язання проблеми ефективності формування управлінської компетентності майбутніх викладачів ЗВО залежить від увиразнення її структури [1; 2; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 12; 13; 14; 17 та ін.]. На основі аналізу наукових джерел з'ясовано, що вчені-педагоги виокремлюють чотири основні компоненти в структурі управлінської компетентності майбутніх фахівців: мотиваційний (мотиваційно-ціннісний), діяльнісний (операційний, функціональний), когнітивний та особистий [2 та ін.]. У контексті дослідження особливостей формування управлінської компетентності майбутніх викладачів у ЗВО провідне місце належить саме діяльнісному компоненту. Даний складник охоплює всю сукупність способів діяльності, що є необхідними фахівцю для управління освітнім та педагогічними процесами, гармонійним та всебічним розвитком особистості кожного студента та студентського колективу у ЗВО. Більшість фахівців [9; 10; 13] до його складу зараховують способи управлінських дій, операції тощо. Таким чином, діяльнісний компонент професійної компетентності майбутніх викладачів ЗВО – це взаємопов'язаний комплекс управлінських умінь і навичок, що забезпечують якість їх виконання, найважливішими серед яких є операційні, тобто уміння координувати діяльність суб'єктів освітнього процесу; узгоджувати дії здобувачів вищої освіти й встановлювати гармонію в колективі; керувати добором змісту навчання і впровадженням інноваційних технологій та засобів навчання; створювати інтелектуальне, культурно-освітнє та науково-творче середовище у студентському колективі.

Впровадження інноваційних технологій в освітній процес ЗВО потребує від майбутнього викладача наявності компетентностей у сфері проєктного управління. Дослідники виокремлюють такі різновиди проєктів, що пов'язані із науково-інноваційною діяльністю у ЗВО: науковий, дослідницький, інноваційний [15; 16]. Так,

цільовим призначенням науково-освітнього проекту є створення певної інновації, що потребує наукового обґрунтування. За умови здійснення в ході проекту досліджень та формування перспективних рішень він набуває ознак дослідницького. Практичною спрямованістю вирізняються інноваційні проекти [15; 16].

Ми поділяємо думки авторів [10; 11; 15; 16] щодо необхідності виокремлення інноваційних наукових проектів за змістовим критерієм. Наводимо їх різновиди: 1) теоретичні науково-дослідні та перспективні напрацювання, що слугують формуванню нових наукових та технологічних знань для комерційних проектів; 2) проекти нових розробок, що забезпечують створення нового продукту як синтезу наукових і технологічних ідей; 3) проекти зі створення провідних платформ для розвитку нових продуктів; 4) похідні проекти розвитку, що передбачають становлення властивостей нового покоління продуктів цільового сегмента споживачів; 5) спільні проекти, у ході яких здійснюється виготовлення нового продукту / процесу кількома ліцензованими підприємствами або тим, з яким укладається договір. Кожен із зазначених вище проектів можна трансформувати в ідею наукових досліджень.

Звертаючись до питання управління проектами, вважаємо доцільним проаналізувати «Стандарт управління проектами», розроблений Американським інститутом управління проектами (Project Management Institute). Відповідно до цього документа найнеобхіднішими для підвищення ефективності управління проектами є такі знання майбутніх викладачів ЗВО: управління інтеграцією проекту, що стосується розподілу його ресурсів, шляхів узгодження альтернатив і цілей, пошук зв'язків із іншими сферами та галузями знань; управління змістом проекту, що спрямоване на його змістове наповнення, підтвердження вмісту, формулювання та дотримання вимог, розроблення тематики й ієрархічної структури робіт і управління ним; управління термінами виконання проекту, що передбачає розробку заходів щодо забезпечення своєчасності його здійснення; управління вартістю проекту, тобто вміння щодо планування та розробки бюджету, керування витратами. Викладач ЗВО має оволодіти навичками оцінювання вартості, формування бюджету та керування вартістю; управління ризиками у ході виконання проекту стосується вміння здобувача освіти у сфері планування та керування ризиками, ідентифікації й аналізу ризиків, їх якісний та кількісний аналіз; застосування методів реагування на них, контролю, моніторингу й управління ризиками; управління людськими ресурсами проекту передбачає вміння майбутнього викладача ЗВО організувати команду, її очолювати і працювати в ній; управління комунікаціями проекту передбачає у ході його здійснення виокремлення кола зацікавлених сторін, їх очікувань; осмислення комунікацій, розповсюдження інформації; звітність про виконання; управління постачанням (контрактами) проекту охоплює процеси, що необхідні для придбання товарів і послуг; управління якістю проекту потребує від викладача ЗВО умінь планувати і забезпечувати якість, її контроль [11; 15; 16].

Відобразимо процес управління науково-інноваційними проектами в ЗВО відповідно до стадій здійснення традиційних проектів. З цією метою виокремимо у ході їх виконання такі стадії: планування, здійснення і впровадження, звіт про виконання. Зокрема, на стадії планування науково-інноваційної діяльності окреслюються терміни, упродовж яких доцільно його здійснювати на короткостроковому (впродовж року) та довгостроковому (5 років) рівнях.

На наступній стадії – здійснення і впровадження науково-інноваційного проекту – відбувається експертиза й окреслюються прогнозовані результати проек-

ту / стадій; впровадження отриманих результатів в освітній процес установи освіти / замовника / споживача.

Остання стадія, звітність про виконання завдань науково-інноваційного проекту, потребує підбиття підсумків щодо виконання перспективної (1 раз на 5 років) та поточної (календарної) тематики наукових досліджень ЗВО; відображає результативність виконаної факультетами та кафедрами роботи упродовж календарного року та на момент завершення проекту.

Для здійснення і впровадження науково-інноваційних проектів у структурі ЗВО формується цілісна система управління. Як твердять провідні вчені (К. Бояринова, Н. Пойда-Носик, І. Черленяк) [11; 15; 16], особливості впровадження подібних проектів обумовлюють застосування матричної системи управління, що вважається універсальною формою організації керівництва персоналом. Замість підпорядкованості традиційним підрозділам, останній об'єднують у групи, кожен член якої є водночас представником і команди, і функціонального підрозділу. Означена структура передбачає наявність двох керівників: проектного та виконавчого. Цей підхід є дієвим для проектів або завдань, що безпосередньо перебувають у процесі опрацювання. Форма нагадує рядки матриці із постійними та повторюваними функціями у стовпцях, що наявні у звичній функціональній структурі.

У сфері управління проектами вченими напрацьовано чимало ефективних підходів, методик та стандартів, які доцільно також застосовувати й у науково-інноваційній діяльності ЗВО.

Найшвидший спосіб здійснення і впровадження дослідницького проекту – розмежувати його на частини. Однак, якщо одне завдання потребує виконання низки підзавдань, – доцільно застосувати діаграму Ганта як один із перших сучасних інструментів проектного управління. Вона містить чітко окреслені завдання, час і взаємозв'язок, згідно з якими прогнозується критичний шлях – найдовший ланцюг взаємопов'язаних завдань, що є вичерпними у тривалості. Проекти із жорсткими дедлайнами потребують застосування саме цього інструментарію. Якщо ж проект має більш обмежені ресурси, то діаграма допоможе у виразити структуру планування ресурсів і послідовність виконання процесів для кожного із завдань та проекту загалом. За умови акцентуації на процесах доцільно застосовувати гнучкі методи. В сучасний період розвитку науки й освіти до них належать такі: Agile, Lean, Scrum та інші. Тому обираючи шляхи управління проектами, майбутній викладач ЗВО має орієнтуватися на дедлайни, ресурси, процес чи кілька чинників їх впровадження одночасно.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Основною метою освітнього процесу у ЗВО є професійна підготовка висококваліфікованих, компетентних і затребуваних на ринку праці фахівців, які володіють умінями та навички в галузі управління; мають теоретичні та практико орієнтовані знання, здійснюють випереджальне планування, моделювання та прогнозування процесу навчання; керівництво власною діяльністю; управління добром і впровадженням інноваційних технологій навчання; самостійно отримують нові знання й уміння в галузі управління; здатні вдосконалювати власну професійну компетентність на основі осмислення ходу та результатів діяльності. Тому й цілком очевидно, що професійна підготовка майбутніх викладачів ЗВО має бути зорієнтована на розвиток у них інноваційного типу мислення, формування різних компетентностей, які дозволятимуть вирішувати типові й новітні освітні завдання, виокремлювати педагогічні проблеми та нестандартно й креативно мислити.

Саме тому основне завдання управління науково-інноваційними проектами в ЗВО окреслюється максимальністю у досягненні поставленої мети відповідно до запрограмованих показників щодо діяльності членів команди, термінів виконання і впровадження, витрат (бюджету), якості виконання робіт. До цього додаються внутрішні потреби в управлінні (регулювання взаємин між учасниками команди, відносин між меценатами й організаціями) та управління продуктивністю і результатом інтелектуальної праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрущенко Н. О. Формування базових управлінських компетенцій у майбутніх менеджерів економічного профілю засобами інтерактивних технологій : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Вінниця, 2011. 22 с.
2. Безлуцька О. П., Лещенко А. М. Формування управлінської компетентності у майбутніх фахівців морського та річкового транспорту. *Науковий вісник Херсонської державної морської академії*. 2013. № 2(9). С. 62-66.
3. Богославець Л. П. Професійна компетентність та її роль у формуванні майбутнього інженера-педагога. *Наукові записки : збірник наукових статей Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова*. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2013. Випуск СХІ (111). С. 18-23.
4. Борисюк О. М. Характеристика управлінської компетентності майбутніх офіцерів ОВС. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія Психологічна*. 2015. № 1. С. 141-150.
5. Вдовиченко Л. П. Діяльність міського управління освіти з підвищення управлінської компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : автореферат дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Київ, 2006. 20 с.
6. Дубревський Ю. М. Якісний та структурний аналіз управлінської компетентності майбутніх фахівців фізичного виховання і спорту. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2014. № 6. С. 11-15.
7. Дудник Н. Формування управлінської компетентності майбутнього менеджера освіти як педагогічна проблема. *Психолого-педагогічні проблеми сільської школи*. 2016. Випуск 55. С. 246-252.
8. Керекеша-Попова О. В. Особливості управлінської компетентності майбутніх інженерів-педагогів. *Молодь і ринок*. 2016. № 11-12. С. 159-163.
9. Козлов Д. О. Сутнісні складові сформованості управлінської компетентності викладача вищої школи у процесі магістерської підготовки. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2014. № 37. С. 158-167.
10. Кушнірук, С. А., Дубровіна, І. В., Шевченко, А. Ф. Організація проектної діяльності у підготовці майбутнього івент-педагога : практичний аспект. *Молодь і ринок*. 2022. № 3-4 (201), С. 54-61. URL: <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/259947>.
11. Лещенко Н. А. Академічна мобільність в освітньому просторі ЗВО України. *Історико-педагогічні студії : науковий часопис / гол. ред. Н. М. Дем'яненко*. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2022. Вип. 15-16. С. 87-90.
12. Луцький О. Л. Структурно-функціональна модель і педагогічні умови розвитку управлінської компетентності керівних кадрів державної прикордонної служби України. *Вісник Національного університету оборони України*. 2012. № 5(30). С. 81-86.
13. Маторін Є. Б. Способи формування управлінської компетентності майбутнього вчителя. *Science and Education a New Dimension : Pedagogy and Psychology*. 2013. № 7. С. 119-121.
14. Серіков Д. О. Розвиток управлінської компетентності керівників підприємств : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Северодонецьк, 2018. 20 с.
15. Смолич Д. В. Інноваційні методи управління проектами. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 50-54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_4_10

16. Сусліков Л. М., Студеняк І. П. Управління науковими проектами : електронний навчальний посібник. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2020. 409 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/28778>.
17. Budnyk, O., Kushniruk, S., Tsybulko, L., Shevchenko, A., Fomin, K. & Konovalchuk, I. Education innovations : new wartime experience of Ukrainian universities. *Journal for Educators, Teachers and Trainers JETT*. 2022. Vol. 13. № 5. P. 464-471. ISSN: 1989-9572. URL: <https://jett.labosfor.com/index.php/jett/article/view/1043/698> (Web of Science).

REFERENCES:

1. Andrushchenko, N. O. (2011). Formuvannia bazovykh upravlinskykh kompetentsii u maibutnikh menedzheriv ekonomichnoho profilu zasobamy interaktyvnykh tekhnolohii [Formation of basic managerial competencies in future managers of economic profile by means of interactive technologies]. *Extended abstract of candidate's of thesis*. Vinnytsia [in Ukrainian].
2. Bezlutska, O. P., Leshchenko, A. M. (2013). Formuvannia upravlinskoï kompetentnosti u maibutnikh fakhivtsiv morskoho ta richkovoho transportu [Formation of managerial competence in future specialists of sea and river transport]. *Naukovyi visnyk Khersonskoi derzhavnoi morskoi akademii – Scientific Bulletin of Kherson State Maritime Academy*. Vol. 2(9), 62-66 [in Ukrainian].
3. Bohoslavets, L. P. (2013). Profesiina kompetentnist ta yïi rol u formuvanni maibutnoho inzhenera-pedahoha [Professional competence and its role in the formation of a future engineer-pedagogue]. *Naukovi zapysky : zbirnyk naukovykh statei Nats. ped. un-t imeni M. P. Drahomanova – Scientific notes : collection of scientific articles of the National Pedagogical Dragomanov University*. Kyiv : Vyd-vo NPU im. M. P. Drahomanova. Vol. CXI (111), 18-23 [in Ukrainian].
4. Borysiuk, O. M. (2015). Kharakterystyka upravlinskoï kompetentnosti maibutnikh ofitseriv OVS [Characterization of managerial competence of future IAA officers]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya Psykholohichna – Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs. Series Psychological*. Vol. 1, 141-150 [in Ukrainian].
5. Vdovychenko, L. P. (2006). Diïalnist miskoho upravlinnia osvity z pidvyshchennia upravlinskoï kompetentnosti kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv [Activities of the City Department of Education to Improve the Management Competence of Heads of Secondary Schools]. *Extended abstract of candidate's of thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
6. Dubrevskiy, Yu. M. (2006). Yakisnyi ta strukturnyi analiz upravlinskoï kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv fizychnoho vykhovannia i sportu [Qualitative and structural analysis of the managerial competence of future specialists in physical education and sports]. *Pedahohika, psykholohiia ta medyko-biolohichni problemy fizychnoho vykhovannia i sportu – Pedagogy, psychology and medical and biological problems of physical education and sports*. Vol. 6, 11-15 [in Ukrainian].
7. Dudnyk, N. (2016). Formuvannia upravlinskoï kompetentnosti maibutnoho menedzhera osvity yak pedahohichna problema [Formation of managerial competence of a future education manager as a pedagogical problem]. *Psykhologo-pedahohichni problemy silskoi shkoly – Psychological and pedagogical problems of rural schools*. Vol. 55, 246-252 [in Ukrainian].
8. Kereksha-Popova, O. V. (2016). Osoblyvosti upravlinskoï kompetentnosti maibutnikh inzheneriv-pedahohiv [Features of managerial competence of future engineers-pedagogues]. *Molod i rynek – Youth and the market*. Vol. 11-12, 159-163 [in Ukrainian].
9. Kozlov, D. O. (2014). Sutnisni skladovi sformovanosti upravlinskoï kompetentnosti vykladacha vyshchoi shkoly u protsesi mahisterskoï pidhotovky [The essential components of the formation of managerial competence of a higher education teacher in the process of master's training]. *Naukovi zapysky kafedry pedahohiky – Scientific Notes of the Department of Pedagogy*. Vol. 37, 158-167 [in Ukrainian].
10. Kushniruk, S. A., Dubrovina, I. V., Shevchenko, A. F. (2022). Orhanizatsiia proektnoi diïalnosti u pidhotovtsi maibutnoho ivent-pedahoha : praktychnyi aspekt [Organization of project activities in the preparation of a future event teacher : a practical aspect]. *Molod i rynek – Youth*

and the market. Vol. 3-4(201), 54-61. Retrieved from: <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/259947> [in Ukrainian].

11. Leshchenko, N. A. (2022). Akademichna mobilnist v osvitnomu prostori ZVO Ukrainy [Academic Mobility in the Educational Space of Ukrainian Higher Education Institutions]. *Istoryko-pedahohichni studi i: naukovyi chasopys – Historical and Pedagogical Studies : a scientific journal*. N. M. Demianenko (Ed.). Kyiv : Vyd-vo NPU imeni M. P. Drahomanova, vol. 15-16, 87-90 [in Ukrainian].

12. Lutskyi, O. L. (2012). Strukturno-funktsionalna model i pedahohichni umovy rozvytku upravlinskoj kompetentnosti kerivnykh kadrov derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy [Structural and Functional Model and Pedagogical Conditions for the Development of Managerial Competence of the Management Personnel of the State Border Guard Service of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy – Bulletin of the National Defense University of Ukraine*. Vol. 5(30), 81-86 [in Ukrainian].

13. Matorin, Ye. B. (2013). Sposoby formuvannia upravlinskoj kompetentnosti maibutnoho vchytelia [Ways of forming the future teacher's managerial competence]. *Science and Education a New Dimension*. Vol. 7, 119-121 [in Ukrainian].

14. Sierikov, D. O. (2018). Rozvytok upravlinskoj kompetentnosti kerivnykiv pidpriemstv [Development of managerial competence of enterprise managers]. *Extended abstract of candidate's of thesis*. Sievierodonetsk [in Ukrainian].

15. Smolych, D. V. (2019). Innovatsiini metody upravlinnia proektamy [Innovative methods of project management]. *Ekonomichni forum – Economic Forum*. Vol. 4, 50-54. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_4_10 [in Ukrainian].

16. Suslikov, L. M., Studeniak, I. P. (2020). Upravlinnia naukovymi proiektamy [Management of scientific projects] : elektronnyi navchalnyi posibnyk. Uzhhorod : DVNZ «UzhNU». Retrieved from: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/28778> [in Ukrainian].

17. Budnyk, O., Kushniruk, S., Tsybulko, L., Shevchenko, A., Fomin, K. & Konovalchuk, I. (2022). Education innovations : new wartime experience of Ukrainian universities. *Journal for Educators, Teachers and Trainers JETT*, vol. 13, No. 5. 464-471. Retrieved from: <https://jett.labosfor.com/index.php/jett/article/view/1043/698> [in English].