

УДК 37.014.5

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/56-3-41>**Тетяна ЯПРИНЕЦЬ,**

orcid.org/0000-0002-5844-3520

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри будівництва та професійної освіти

Полтавського державного аграрного університету

(Полтава, Україна) [japrinezts@gmail.com](mailto:japrinezts@gmail.com)**Юрій БЕЗРУЧЕНКОВ,**

orcid.org/0000-0003-0347-1812

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи

Луганського національного університету імені Тараса Шевченка

(Полтава, Україна) [br7920@gmail.com](mailto:br7920@gmail.com)**Олена ЧЕРНЯЄВА,**

orcid.org/0000-0003-2339-9416

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри економіки підприємств та менеджменту

Української інженерно-педагогічної академії

(Бахмут, Україна) [chernyeva@i.ua](mailto:chernyeva@i.ua)

## ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗМІСТІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ МАГІСТРІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

Стаття присвячена удосконаленню фахової підготовки магістрів професійної освіти шляхом підвищення ефективності педагогічного менеджменту в закладах вищої освіти. Актуальність проведеного дослідження зумовлена необхідністю підготовки висококваліфікованих фахівців нового покоління, яка неможлива без організації грамотного педагогічного менеджменту.

Мета статті – розроблення шляхів вирішення проблем педагогічного менеджменту, які ускладнюють фахову підготовку магістрів професійної освіти. Для досягнення мети в процесі дослідження було вирішено низку завдань: визначено роль педагогічного менеджменту в фаховій підготовці магістрів професійної освіти, проаналізовано зарубіжний досвід педагогічного менеджменту в закладах вищої освіти та особливості його організації у вітчизняних освітніх закладах, визначено проблеми педагогічного менеджменту у змісті фахової підготовки магістрів професійної освіти та запропоновано шляхи їх вирішення.

В процесі дослідження використані загальнонаукові методи пізнання. Поточний стан організації педагогічного менеджменту в зарубіжних та вітчизняних закладах вищої освіти визначено за допомогою методу критичного аналізу. Проблеми педагогічного менеджменту, які ускладнюють фахову підготовку магістрів професійної освіти, виявлені в процесі синтезу інформації. Шляхи вирішення даних проблем знайдені методами індукції та дедукції.

За результатами дослідження встановлено, що успішність фахової підготовки магістрів професійної освіти залежить від грамотного педагогічного менеджменту, однак його організацію в закладах вищої освіти України ускладнює низка проблем: неефективна взаємодія з підприємствами, що унеможливорює отримання магістрами практичних навичок, неготовність магістрів до великого об'єму науково-дослідницької роботи, невідповідність навчальних програм сучасним вимогам, обмеженість повноважень керівників середньої ланки, низький рівень управлінської підготовки керівників закладів вищої освіти, відсутність незалежної системи управління власними коштами в закладах вищої освіти.

Вирішення цих проблем потребує створення центрів кар'єри, налагодження тісної співпраці з підприємствами, зміни умов прийому до магістратури, переорієнтації магістерських програм з пасивних форм навчання на більш практичні, розширення владних повноважень керівників середньої ланки, обов'язкове проходження курсів для формування та вдосконалення управлінських компетентностей керівників закладів вищої освіти, надання закладам вищої освіти автономії в частині розпорядження власними коштами.

Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування отриманих результатів в процесі розроблення методології організації педагогічного менеджменту в закладах вищої освіти при підготовці магістрів професійної освіти.

**Ключові слова:** педагогічний менеджмент, магістри професійної освіти, компетентнісний підхід, управління ресурсами, освітні програми.

**Tetiana YAPRYNETS,**

*orcid.org/0000-0002-5844-3520*

*Candidate of Pedagogical Sciences,*

*Associate Professor at the Department of Construction and Professional Education*

*Poltava State Agrarian University,*

*(Poltava, Ukraine) japrinezts@gmail.com*

**Yurii BEZRUCHENKOV,**

*orcid.org/0000-0003-0347-1812*

*PhD in Pedagogy,*

*Associate Professor at the Department of Tourism, Hotel and Restaurant Business*

*Luhansk Taras Shevchenko National University*

*(Poltava, Ukraine) br7920@gmail.com*

**Olena CHERNIAIEVA,**

*orcid.org/0000-0003-2339-9416*

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor at the Department of Economics of Enterprises and Management Educational*

*Ukrainian Engineering Pedagogics Academy*

*(Bahmut, Ukraine) chernyeva@i.ua*

## **PEDAGOGICAL MANAGEMENT IN THE CONTENT OF PROFESSIONAL TRAINING OF MASTERS OF VOCATIONAL EDUCATION**

*The article is devoted to the improvement of professional training of masters of vocational education by increasing the effectiveness of pedagogical management in higher education institutions. The relevance of the study is due to the need to train highly qualified specialists of the new generation, which is impossible without the organization of competent pedagogical management.*

*The purpose of the article is to develop ways to solve the problems of pedagogical management, which complicate the professional training of masters of vocational education. To achieve this goal, the study solved a number of tasks: the role of pedagogical management in the professional training of masters of vocational education was determined, the foreign experience of pedagogical management in higher education institutions and the peculiarities of its organization in domestic educational institutions were analyzed, the problems of pedagogical management in the content of professional training of masters of vocational education were identified and ways to solve them were proposed.*

*The study used general scientific methods of cognition. The current state of organization of pedagogical management in foreign and domestic higher education institutions is determined by the method of critical analysis. The problems of pedagogical management, which complicate the professional training of masters of vocational education, were identified in the process of synthesis of information. Ways to solve these problems are found by methods of induction and deduction.*

*According to the results of the study, it was found that the success of professional training of masters of vocational education depends on competent pedagogical management, but its organization in higher education institutions of Ukraine is complicated by a number of problems: ineffective interaction with enterprises, which makes it impossible for masters to obtain practical skills, unpreparedness of masters for a large amount of research work, inconsistency of curricula with modern requirements, limited powers of middle managers, low level of management training.*

*The solution to these problems requires the creation of career centers, establishing close cooperation with enterprises, changing the conditions for admission to the master's program, reorienting master's programs from passive forms of education to more practical, expanding the powers of middle managers, mandatory courses for the formation and improvement of managerial competencies of managers of higher education institutions, providing higher education institutions with autonomy in terms of managing their own funds.*

*The practical significance of the study lies in the possibility of applying the results obtained in the process of developing a methodology for organizing pedagogical management in higher education institutions in the preparation of masters of vocational education.*

**Key words:** *pedagogical management, masters of vocational education, competence approach, resource management, educational programs.*

**Постановка проблеми.** У всі часи головним завданням закладу вищої освіти було надання якісних освітніх послуг студентам та випуск професійних кадрів, які зможуть стати грамотними фахівцями. Однак становлення української дер-

жавності, інтеграція України до Європейського Союзу, побудова громадянського суспільства зумовили зміни в системі вищої освіти. В зв'язку з цим постала гостра необхідність в пошуку нових підходів до фахової підготовки магістрів

професійної освіти в закладах вищої освіти. Реалізація цих підходів неможлива без грамотного управління в галузі освіти, яке розкриває педагогічний менеджмент.

Багаторічний досвід закладів вищої освіти показує, що в сучасних умовах існують серйозні проблеми в управлінні. Мова йде не лише про зовнішнє управління з боку державних органів, а й про внутрішнє управління, тобто, педагогічний менеджмент. Не кожен керівник закладу вищої освіти може якісно виконувати покладені на нього функції менеджера. В результаті неграмотного управління в закладі вищої освіти знижується ефективність навчального процесу. Відповідно, здобувачі вищої освіти не отримують актуальних, професійно значущих знань, практичних навичок та вмій, необхідних для виконання професійних функцій в майбутньому. В зв'язку з цим існує гостра необхідність у вдосконаленні педагогічного менеджменту як основи для якісної фахової підготовки магістрів професійної освіти.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Педагогічний менеджмент в закладах вищої освіти розглядається в роботах багатьох науковців, таких як Матішак К. (2017), Мачинська Н. І., (2013), Жирнова К. В. (2014), Певзнер М. Н. (2013), Мартинець Л. А. (2018). Однак недостатньо дослідженим на сьогоднішній день залишається питання педагогічного менеджменту у змісті фахової підготовки магістрів професійної освіти.

**Мета статті** – розроблення шляхів вирішення проблем педагогічного менеджменту, які ускладнюють фахову підготовку магістрів професійної освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Фахова підготовка магістрів професійної освіти передбачає формування висококваліфікованих фахівців нового покоління, які здатні здійснювати інноваційну діяльність, швидко та обґрунтовано вирішувати професійні проблеми, саморозвиватися та самовдосконалюватися. Досягнення такого результату неможливе без оновлення змісту освіти, який забезпечує відповідність фахової підготовки магістрів професійної освіти у закладах вищої освіти (ЗВО) сучасним тенденціям соціально-економічного та культурного розвитку суспільства.

В педагогічній науці існує декілька підходів до трактування визначення змісту фахової підготовки магістрів професійної освіти:

- *когнітивний підхід*, відповідно до якого змістом освіти є сукупність знань, умінь та навичок, необхідних для різнобічного розвитку особистості;

- *особистісно-орієнтований підхід*, відповідно до якого в центрі навчально-виховного процесу знаходиться особистість, її самобутність та особистий досвід;

- *компетентнісний підхід*, відповідно до якого навчально-виховний процес орієнтується на здобуття ключових та професійних компетентностей. Ключові компетентності необхідні для особистого розвитку та підвищення потенціалу. До таких компетентностей можна віднести загально-навчальну, інформаційно-аналітичну, комунікативну, громадянську, етичну, адаптивну, соціокультурну, інформаційно-комунікаційну, міжособистісної взаємодії. Професійні компетентності необхідні для ефективної діяльності та досягнення результатів в конкретній сфері діяльності (Матішак, 2017: 104).

Саме компетентнісний підхід визначає зміст фахової підготовки магістрів професійної освіти, в основі якого повинні бути актуальні, професійно значущі знання, практичні навички та вміння, необхідні для виконання професійних функцій майбутнім фахівцем. В свою чергу, фахову підготовку магістрів професійної освіти необхідно розглядати як систему навчально-виховних заходів, спрямованих на оволодіння студентами компетентностями, які визначатимуть його готовність до виконання професійних обов'язків та професійного самовдосконалення впродовж життя. Успішність та ефективність навчально-виховних заходів багато в чому залежить від особливостей управління, тобто, від менеджменту. Особливості управління в галузі освіти розкриває педагогічний менеджмент.

Під педагогічним менеджментом потрібно розуміти комплекс дій, які здійснюються в рамках управління закладом освіти:

- управління ресурсами закладу освіти, яке передбачає планування, облік і розподіл матеріальних та фінансових ресурсів з метою забезпечення його оптимального функціонування. Управління ресурсами здійснюється у сукупності та взаємодії з управлінням педагогічним колективом і процесом освіти та є однією з основних діяльностей з управління освітньою системою;

- управління навчальним процесом, яке здійснюється з метою досягнення навчальних та виховних цілей, розвитку особистості здобувачів освіти за допомогою проведення навчально-освітнього, навчально-виховного процесу та іншої просвітницької діяльності, що здійснюється освітньою організацією відповідно до Державних освітніх стандартів;

- управління педагогічним колективом освітньої організації, який розглядається як об'єкт управління (Мачинська, 2013: 416).

Необхідно зазначити, що менеджером освіти виступає керівник закладу освіти – професійний управлінець з відповідним рівнем компетентностей. Предметом роботи менеджера освіти є діяльність закладу освіти, інструментом – дії, а результатом – високий рівень знань, грамотності та розвитку студентів – магістрів професійної освіти (Проніков, 2021).

Педагогічний менеджмент в закладі освіти здійснюється шляхом використання різних методів управління (рис. 1).



Рис. 1. Методи управління в закладах вищої освіти (Мачинська, 2013: 416)

Примітка: систематизовано авторами

Враховуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що успішність та ефективність фахової підготовки магістрів професійної освіти в закладах вищої освіти залежить не тільки від кваліфікації викладачів. Заклади вищої освіти потребують грамотного педагогічного менеджменту, який має здійснювати керівництво за допомогою всіх підрозділів навчального закладу, застосовуючи ефективні методи управління.

Педагогічний менеджмент неможливий без інновацій та змін. Заклади вищої освіти України, які займаються підготовкою магістрів професійної освіти, мають не надто багато досвіду в цьому напрямі. Одна з головних проблем більшості українських ЗВО – нестача грамотних управлінців. Набагато сильніше у цьому плані виглядають заклади вищої освіти Сполучених Штатів Америки та країн Західної Європи. Розглянемо досвід педагогічного менеджменту ЗВО цих країн.

1. США. Завдяки сприятливому політичному, соціальному та економічному клімату в США, заклади вищої освіти мають можливість функціонувати та розвиватися в умовах конкуренції. Контроль та управління змістом та якістю навчальних програм з фахової підготовки магістрів професійної освіти здійснюється ЗВО за допомогою

системи акредитації. Зкладами вищої освіти розробляються вимоги, яким вони мають відповідати для успішного проходження акредитації. Контроль за виконанням цих вимог здійснюється представниками різних університетів, які входять до спеціальної комісії з Акредитації.

В частині управління навчальним процесом варто відзначити можливість магістрів професійної освіти поєднувати навчання з практичною діяльністю, яку забезпечує заклад освіти. Для цього налагоджуються партнерські зв'язки із підприємствами. В багатьох ЗВО функціонують спеціальні центри кар'єри, основною метою яких є пошук місць практики або працевлаштування студентів, що не порушує нормального ритму навчального процесу, оскільки практична діяльність стає частиною навчання (Жирнова, 2014).

2. Німеччина. В закладах вищої освіти Німеччини поширена концепція «Нове громадське управління». Вона передбачає відмову від державної регламентації управлінської діяльності (Певзнер, 2013: 54-55). Одним із принципів «нового громадського управління» є розширення прав керівників середньої ланки. У Німеччині, як і в США, багато уваги приділяється управлінню фінансовими ресурсами. Одним із джерел фінансування є студентська плата за навчання.

3. Франція. Французька система педагогічного менеджменту містить 3 основні напрямки:

- автономія закладів вищої освіти;
- участь усіх викладачів та студентів у діяльності ЗВО;
- створення нових програм, що відповідають сучасним вимогам.

Головною особливістю французьких ЗВО є те, що вони традиційно готують своїх випускників не тільки для побудови кар'єри спеціаліста чи менеджера, а й для наукової та педагогічної кар'єри.

Враховуючи досвід зарубіжних країн, можна зробити висновок, що педагогічний менеджмент іноземних ЗВО має певні особливості, до яких можна віднести: співпрацю закладів вищої освіти з підприємствами, підвищену увагу практиці магістрів професійної освіти у процесі підготовки та їх подальшій кар'єрі, розширення повноважень, незалежність від держави, орієнтацію на наукову та педагогічну діяльність. На відміну від США та більшості країн Європи, педагогічний менеджмент, як комплекс дій, які здійснюються в рамках управління ЗВО в Україні, є залежним від держави, що має негативний вплив на фахову підготовку магістрів професійної освіти.

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту», бакалаврат – це закінчена вища освіта,

а магістратура – академічний ступінь рівнем вище (Про вищу освіту, 2014). Тривалість магістратури залежить від закладу вищої освіти та навчальної програми. В середньому навчання на магістратурі становить від 1,5 до 2 років. Здобуття ступеня магістра здійснюється за освітньо-професійною або освітньо-науковою програмою.

До основних проблеми педагогічного менеджменту у змісті фахової підготовки магістрів професійної освіти можна віднести наступні:

- неефективна взаємодія з підприємствами, що унеможлиблює отримання магістрами практичних навичок. Майбутні фахівці повинні навчатися застосовувати свої знання, а не лише показувати їх у усній формі на семінарах та іспитах. Важливо, щоб молоді люди мали впевненість у завтрашньому дні та знали, що вчать не даремно й зможуть заробити собі на життя після отримання диплому магістра;

- неготовність магістрів до великого об'єму науково-дослідницької роботи, яку необхідно проводити у магістратурі, відсутність мотивації до такої роботи та достатнього рівня дослідницьких компетенцій (Нечай та ін., 2015);

- невідповідність магістерських навчальних програм сучасним вимогам. Нерідко студентам викладають неактуальні дисципліни без урахування вимог сучасного ринку праці. Недостатньо уваги приділяється управлінським та організаторським навичкам майбутніх фахівців;

- обмеженість повноважень керівників середньої ланки (деканів, завідувачів кафедр) та викладацького складу, яка не дає можливості брати участь у прийнятті управлінських рішень;

- низький рівень управлінської підготовки керівників закладів вищої освіти. Як правило, перед призначенням на посаду керівника, вони не проходять спеціальної підготовки (Мартинець, 2018: 196);

- відсутність незалежної системи управління власними коштами закладами вищої освіти, які могли б бути спрямовані на фахову підготовку магістрів професійної освіти (У Раді, 2021).

Для вирішення цих проблем пропонується здійснення наступних заходів:

- створення при закладах вищої освіти центрів кар'єри, які існують майже в кожному ЗВО США;

- налагодження тісної співпраці з підприємствами, щоб магістри могли практикуватися під час навчання, стажуватися та заробляти гроші. Практика та стажування може проходити не лише влітку, а й під час навчального року. Для цього можна скоротити обсяг деяких курсів та віддати матеріал студентам на самостійне вивчення. Такі

заходи допомогли сприяли б вирішенню проблем працевлаштування молодих фахівців;

- зміна умов прийому до магістратури. Необхідно розробити такі механізми прийому, які б дозволили обрати студентів, які мають мотивацію до дослідницької роботи та підгрунття, необхідне для її здійснення;

- переорієнтація магістерських програм з пасивних форм навчання на більш практичні. Активні методи навчання забезпечують інтенсивний розвиток пізнавальних мотивів, сприяють прояву творчого мислення, набуття управлінських та організаторських навичок (Олійник, 2013: 51-57);

- розширення владних повноважень, надання керівникам середньої ланки (деканам, завідувачам кафедр) та викладачам вищих навчальних закладів більше можливостей брати участь у прийнятті управлінських рішень;

- обов'язкове проходження курсів для формування та вдосконалення управлінських компетентностей керівників закладів вищої освіти. На сьогоднішній день майбутнім керівникам пропонується велика кількість курсів, які можна пройти дистанційно;

- надання закладам вищої освіти автономії в частині розпорядження власними коштами та залучення їх у свій розвиток, а також самостійного визначення системи оплати викладачів, розміру їх заробітної плати.

**Висновки.** Успішність фахової підготовки магістрів професійної освіти в закладах вищої освіти України залежить від грамотного педагогічного менеджменту, який має здійснювати керівництво. Для цього застосовуються ефективні методи управління: економічні, адміністративні, психолого-педагогічні та методи суспільного впливу.

Аналіз позитивного досвіду управління у вищих навчальних закладах зарубіжних країн показав, що педагогічний менеджмент в українських ЗВО є залежним від держави. На сьогоднішній день управління освітою здійснюється відповідно до законів, наказів, розпоряджень та інших нормативно-правових актів державних органів. Така залежність негативно позначається на якості освіти і, зокрема, на підготовці магістрів професійної освіти, та стає причиною виникнення проблем, які ускладнюють даний процес. До таких проблем відноситься: неефективна взаємодія з підприємствами, що унеможлиблює отримання магістрами практичних навичок, неготовність магістрів до великого об'єму науково-дослідницької роботи, невідповідність навчальних програм сучасним вимогам, обмеженість повноважень

керівників середньої ланки, низький рівень управлінської підготовки керівників закладів вищої освіти, відсутність незалежної системи управління власними коштами в закладах вищої освіти.

Вирішення цих проблем потребує створення центрів кар'єри, налагодження тісної співпраці з підприємствами, зміни умов прийому до магістратури, переорієнтації магістерських програм з пасивних форм навчання на більш практичні, розширення владних повноважень керівників

середньої ланки, обов'язкове проходження курсів для формування та вдосконалення управлінських компетентностей керівників закладів вищої освіти, надання закладам вищої освіти автономії в частині розпорядження власними коштами.

Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування отриманих результатів в процесі розроблення методології організації педагогічного менеджменту в закладах вищої освіти при підготовці магістрів професійної освіти.

### СПИСОК ВИКРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жирнова К. В. Опыт осуществления управленческой политики высшими учебными заведениями в Соединенных Штатах Америки и Западной Европе. *Наукоедение*. 2014. № 5 (24).
2. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навчальний посібник. Вінниця, 2018. 196 с.
3. Магішак М. Педагогічний менеджмент у змісті професійної підготовки майбутніх магістрів дошкільної освіти. *Освітній простір України*. 2017. 104 с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/316279711\\_Pedagogicnij\\_menedzment\\_u\\_zmistu\\_profesijnoi\\_pidgotovki\\_majbutnih\\_magistriv\\_doskilnoi\\_osviti/link/58f8f6b04585152edecb14c8/download](https://www.researchgate.net/publication/316279711_Pedagogicnij_menedzment_u_zmistu_profesijnoi_pidgotovki_majbutnih_magistriv_doskilnoi_osviti/link/58f8f6b04585152edecb14c8/download).
4. Мачинська Н. І. Педагогічна освіта магістрантів вищих навчальних закладів непедагогічного профілю: монографія за ред. докт. пед. наук, проф., член-кор. НАПН України С. О. Сисоевої. Львів: ЛьвДУВС, 2013. 416 с.
5. Нечай Н. М., Хазова О. В. Програма вдосконалення рівня підготовки магістра. ДВНЗ «Національний гірничий університет», 2015. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UcyUEYVL3tMJ:confesp.fl.kpi.ua/node/1251&cd=4&hl=uk&ct=clnk&gl=ua>.
6. Олійник Л. В. Активні методи навчання та їхня роль у психолого-педагогічній підготовці майбутніх магістрів військово-соціального управління. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2013. № 4. С. 51-57
7. Певзнер М. Н., Петряков П. А. «Новое общественное управление» в вузах Германии: путь к автономии или утрата академических традиций. Москва, 2013. С. 54-55.
8. Про вищу освіту: Закон України від 1.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
9. Проніков О. П. Менеджмент закладів вищої освіти та його вплив на якість знань студентів. *Педагогічні науки*. 2021. № 13 (169).
10. У Раді планують зробити університети незалежними. *osvita.ua*, 2021. URL: <https://osvita.ua/vnz/81511/>.

### REFERENCES

1. Machyns'ka N. I. Pedagogichna osvita mahistrantiv vyshchyykh navchal'nykh zakladiv nepedagogichnoho profilyu: monohrafiya za red. dokt. ped. nauk, prof., chlen-kor NAPN Ukrainy S. O. Sysoyevoyi [Pedagogical education of master's students of non-pedagogical higher educational institutions]. L'viv: L'vDUVS, 2013. 416 p. [in Ukrainian].
2. Martynets L. A. Upravlins'ka diyal'nist' kerivnyka navchal'noho zakladu: navchal'nyy posibnyk [Management activity of the head of the educational institution: a study guide]. Vinnytsya, 2018. 196 p. [in Ukrainian].
3. Matishak M. Pedagogichnyy menedzhment u zmisti profesijnoyi pidhotovky maybutnikh mahistriv doshkil'noyi osvity [Pedagogical management in the content of professional training of future masters of preschool education]. *Osvitnij prostir Ukrainy*, 2017, 104 p. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/316279711\\_Pedagogicnij\\_menedzment\\_u\\_zmistu\\_profesijnoi\\_pidgotovki\\_majbutnih\\_magistriv\\_doskilnoi\\_osviti/link/58f8f6b04585152edecb14c8/download](https://www.researchgate.net/publication/316279711_Pedagogicnij_menedzment_u_zmistu_profesijnoi_pidgotovki_majbutnih_magistriv_doskilnoi_osviti/link/58f8f6b04585152edecb14c8/download) [in Ukrainian].
4. Nechay N. M., Khazova O. V. Prohrama vdoskonalennya rivnya pidhotovky mahistra [Program for improving the level of master's training]. DVNZ «Natsional'nyy hirnychyy universytet», 2015. Retrieved from: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:UcyUEYVL3tMJ:confesp.fl.kpi.ua/node/1251&cd=4&hl=uk&ct=clnk&gl=ua> [in Ukrainian].
5. Oliynyk L. V. Aktyvni metody navchannya ta yikhnya rol' u psykholoho-pedahohichnyi pidhotovtsi maybutnikh mahistriv viys'kovo-sotsial'noho upravlinnya [Active learning methods and their role in the psychological and pedagogical training of future masters of military and social management]. *Teoriya i praktyka upravlinnya sotsial'nyimi systemami: filozofiya, psykholohiya, pedahohika, sotsiolohiya*, 2013, № 4, pp. 51-57 [in Ukrainian].
6. Pevzner M. N., Petryakov P. A. «Novoye obshchestvennoye upravleniye» v vuzakh Germanii: put' k avtonomii ili utrata akademicheskikh traditsiy ["New public administration" in German universities: the path to autonomy or the loss of academic traditions]. Moskov, 2013. pp. 54-55 [In Russian].
7. Pronikov O. P. Menedzhment zakladiv vyshchyyi osvity ta yoho vplyv na yakist' znan' studentiv [Management of institutions of higher education and its influence on the quality of students' knowledge]. *Pedahohichni nauky*, 2021, № 13 (169) [in Ukrainian].
8. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 1.07. 2014 r. № 1556-VII. [On higher education: Law of Ukraine dated 1.07. 2014 № 1556-VII]. 2014. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [in Ukrainian].
9. U Radi planuyut' zrobyty universytety nezalezhnymy. [The Council plans to make universities independent]. 2021. Retrieved from: <https://osvita.ua/vnz/81511/> [in Ukrainian].
10. Zhirnova K. V. Opyt osushchestvleniya upravlencheskoy politiki vysshimi uchebnymi zavedeniyami v Soyedinennykh Shtatakh Ameriki i Zapadnoy Yevrope [Experience in the implementation of management policy by higher educational institutions in the United States of America and Western Europe]. *Naukovedeniye*, 2014, № 5 (24) [In Russian].