

УДК 378.07(477):005

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/61-1-40>

**Катерина ГАЛАЦИН,**

*orcid.org/0000-0003-3297-8284*

кандидат педагогічних наук, доцент,  
доцент кафедри англійської мови технічного спрямування № 2  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
(Київ, Україна) [galatsyn.kateryna@gmail.com](mailto:galatsyn.kateryna@gmail.com)

**Алла ФЕЩУК,**

*orcid.org/0000-0003-3683-099X*

викладач кафедри англійської мови технічного спрямування № 2  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
(Київ, Україна) [feshchuk.alla@ill.kpi.ua](mailto:feshchuk.alla@ill.kpi.ua)

**Ольга ЯРОШЕНКО,**

*orcid.org/0000-0002-8275-2227*

викладач кафедри англійської мови технічного спрямування № 2  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
(Київ, Україна) [olha\\_yaroshenko@ukr.net](mailto:olha_yaroshenko@ukr.net)

## РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПІДХОДУ В ОСВІТНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ВИКЛАДАЧА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*На сучасному етапі реформування вищої освіти важливим та актуальним є чітке управління на всіх рівнях і етапах організації освітнього процесу в сучасному закладі, що забезпечує реалізацію визначених стратегічних, тактичних і поточних цілей і термінів їх досягнення, необхідні ресурси, засоби та способи реалізації мети і завдань, характер взаємодії учасників педагогічного процесу, критерії результатів.*

*Метою статті є: виділення суті та складових управлінського підходу в діяльності сучасного викладача закладу вищої освіти у навчальному процесі.*

*У статті розглядається сутність та зміст управлінського підходу в роботі викладача закладу вищої освіти, що зумовлено необхідністю підвищення якості навчання та реалізації нових підходів до освітнього процесу.*

*Управління визначено як процес цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт з метою забезпечення необхідного результату чи поведінки. Наголошено, що саме особливості освітнього процесу та викладання у закладі вищої освіти зумовлюють необхідність сформованості управлінської компетентності викладача, яка забезпечує цілеспрямованість та керованість процесом здобуття фахової підготовки у вищій школі.*

*Визначено основні функції управління освітнім процесом у закладі вищої освіти: постановка мети (цілепокладання), планування, організація, мотивація, контроль, корекція. Зазначено, що управлінські функції пов'язані комунікаціями – процесом отримання різнобічної інформації та педагогічним аналізом.*

*Наголошено, що всі управлінські функції взаємозв'язані між собою і становлять управлінський цикл, який повторюється на новому рівні й результатом його має бути досягнення поставлених цілей, дидактичних результатів та формування компетентностей. Взаємозв'язаність, послідовність управлінських функцій та зв'язуючих процесів забезпечує керованість освітнім процесом та підвищує його якість.*

**Ключові слова:** управління, викладач закладу вищої освіти, функції управління, освітній процес, управлінський підхід.

**Kateryna HALATSYN,**  
 orcid.org/0000-0003-3297-8284  
 Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor;  
 Associate Professor at the Department of English for Engineering № 2  
 National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”  
 (Kyiv, Ukraine) galatsyn.kateryna@gmail.com

**Alla FESHCHUK,**  
 orcid.org/0000-0003-3683-099X  
 Lecturer at the Department of English for Engineering № 2  
 National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”  
 (Kyiv, Ukraine) feshchuk.alla@lil.kpi.ua

**Olha YAROSHENKO,**  
 orcid.org/0000-0002-8275-2227  
 Lecturer at the Department of English for Engineering № 2  
 National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”  
 (Kyiv, Ukraine) olha\_yaroshenko@ukr.net

## MANAGERIAL APPROACH IMPLEMENTATION IN THE EDUCATIONAL ACTIVITY OF A MODERN TEACHER IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION

*At the current stage of higher education reform, it is essential and relevant to have precise management at all levels and stages of the educational process in a modern institution, which ensures the implementation of specific strategic, tactical, and current goals and deadlines for their achievement, the necessary resources, means, and ways to achieve the goals and objectives, the nature of the interaction between participants in the pedagogical process, and the criteria for results.*

*The purpose of this article is to highlight the essence and components of the managerial approach in the educational activities of a modern teacher in a higher educational institution.*

*The article examines the essence and content of the managerial approach in the work of a teacher at a higher education institution, which is due to the need to improve the quality of education and implement new approaches to the educational process.*

*Management is a process of purposeful influence by a subject on an object to ensure the required result or behaviour. It is emphasized that teachers need to have management skills because of the way education works and how teaching works in a college or university. It ensures that getting a professional education in higher education has a purpose and can be controlled.*

*Setting goals, planning, organizing, motivating, controlling, and correcting are the essential parts of managing the education process in a college or university. It is noted that managerial functions are connected by communications—the process of obtaining diverse information and pedagogical analysis.*

*It is emphasized that all management functions are interconnected and constitute a management cycle that is repeated at a new level and should result in achieving goals, didactic results, and forming competencies. The interconnectedness, sequence of managerial functions, and connecting processes ensure the controllability of the educational process and improve its quality.*

**Key words:** *management, teacher of a higher education institution, management functions, educational process, management approach.*

**Актуальність дослідження.** Нові виклики сучасного суспільства, необхідність його поступального розвитку ставлять нові завдання до системи освіти загалом, рівня підготовки фахівців різних професій, а відтак і нових підходів до організації освітнього простору, педагогічної діяльності викладача, суб'єкт-об'єктної позиції студента у навчальному процесі. Основна увага закладів вищої освіти акцентується на забезпеченні високої якості підготовки фахівців. Це вимагає перегляду підходів не тільки до методики викладання, застосування новітніх освітніх

технологій, а й бачення місця і ролі викладачів та студентів в освітньому процесі.

Навчальний процес має організований характер – чітко визначені стратегічні, тактичні та поточні цілі і терміни їх досягнення, необхідні для цього ресурси, засоби та способи реалізації цілей і завдань, передбачено характер взаємодій та взаємовідносин учасників освітнього процесу, критерії його результатів тощо. Тобто, цей процес вимагає управління на всіх рівнях і етапах. На наш погляд, потребує більш детального дослідження управлінський аспект діяльності

викладачів закладів вищої освіти, оскільки змінюються акценти на завданнях, які стоять перед ними – із передавачів знань вони повинні стати координаторами діяльності учасників освітнього процесу, своєрідними консультантами здобувачів вищої освіти. Новий погляд на свою роль і місце у навчальному процесі, розуміння її суті та самого управління навчальною діяльністю студентів сприятиме правильному вибору цілей, засобів, технологій, методик, встановленню міжособистісних взаємовідносин в взаємодії.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблеми управління закладами освіти знайшли своє відображення у наукових дослідженнях педагогів і розроблені теоретичні та практичні положення достатньо успішно застосовуються на практиці. Таким чином сформувався новий напрям у педагогіці – освітній менеджмент. На сьогодні основні його положення викладені у працях В. Андрущенко, Т. Давиденко, В. Зверевої, Ю. Конаржеського, О. Косинської, В. Кочеткова, В. Лазарева, Т. Максименко, В. Маслової, М. Поташика, Т. Шамової та інших дослідників.

У сучасній педагогічній теорії окремі роботи містять інституційний підхід – менеджмент розглядається як управління системою та закладами освіти різних рівнів – системою освіти держави, регіонів, закладами вищої, середньої, дошкільної, позашкільної, післядипломної освіти тощо. Зокрема, ряд праць присвячено управлінню розвитком закладів освіти, який забезпечує розвиток системи освіти загалом (В. Гурова, В. Зверева, О. Косинська, В. Кричевський, В. Лазарев, М. Поташик, П. Худомінський, Т. Шамова і ін.).

У роботах В. Бондара, О. Винничук, розглядається управління навчальним процесом на рівні педагога. Сутність та технологію педагогічного менеджменту розглядають О. Байбакова, С. Тарасова. В останні роки з'явилися наукові дослідження щодо формування управлінської компетентності педагога. Це роботи В. Андрущенко, Т. Дулинець, О. Новикова, А. Сбруєвої, І. Широї і ін. У них розглядається зміст, світоглядні засади, формування та реалізація професійних управлінських компетенцій.

Наявні дослідження свідчать про важливість управлінської складової у педагогічній діяльності викладача, яка забезпечує її оптимізацію та високу якість освітнього процесу.

**Метою статті є:** виділення суті та складових управлінського підходу в діяльності викладача закладу вищої освіти у навчальному процесі. *Методи дослідження:* аналіз, синтез, узагальнення.

**Виклад основного матеріалу.** Особливості діяльності вищих закладів освіти зумовлюють необхідність використовувати основні положення менеджменту не тільки в роботі керівників усіх рівнів, а й по-новому подивитися на роботу викладача, адже його роль полягає не тільки у передачі знань, формуванні професійних умінь, навичок та компетенцій, а й у спрямуванні зусиль студента на їх отримання, допомозі в організації індивідуальної навчально-наукової діяльності, координації взаємодії викладача та здобувача освіти.

У сучасній педагогічній науці сформувався окремий напрямок – педагогічний менеджмент. О. Винничук вважає, що «під педагогічним менеджментом у загальному сенсі розуміють процес організації людських, матеріальних, фінансових ресурсів для досягнення певних цілей. Менеджмент у педагогіці – це управління (планування, регулювання, контроль), керівництво педагогічним процесом, його організація. Це також сукупність методів, форм, засобів управління для досягнення мети» (Винничук, 2020: 22).

Часто вживають також поняття «освітній менеджмент». На наш погляд, це не синоніми. Об'єктом освітнього менеджменту є система і заклади освіти як організації. Об'єктом педагогічного менеджменту є педагогічні процеси – навчальний, виховний, розвивальний, його здійснюють педагогічні працівники, які забезпечують ці процеси у взаємодії зі студентами, учнями, вихованцями. Тому проблема знання основ педагогічного менеджменту та їх реалізація у педагогічній діяльності викладача нині надзвичайно актуальна. Основи освітнього і педагогічного менеджменту ті ж самі, однак особливості об'єкта відображаються на формах, методах, функціях діяльності керівників та педагогів і дають синергетичний ефект – забезпечують високу якість освітнього процесу загалом.

Педагогічна діяльність викладача закладу вищої освіти багатогранна і має свою специфіку. Результатами її повинен стати високий рівень сформованості інтегральної, загальних та професійних компетентностей майбутніх фахівців, досягти яких можливо при умові реалізації системного та управлінського підходів. Саме специфіка освітнього процесу вимагає управління, оскільки це – процес цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт з метою забезпечення необхідного результату чи поведінки. Тому в роботі викладача чітко проглядається управлінський аспект. Зокрема, О. Косинська відмічає, що він управлінський аспект вирізняється такими особливостями викладацької діяльності: 1) вона здій-

снюється в системі суб'єкт – об'єктних відносин, які проявляються в тісній взаємодії викладача і студента у навчальному процесі; 2) завжди має цілеспрямований, системний, плановий характер; 3) у педагогічному процесі роль педагога провідна – він спрямовує і координує зусилля всіх учасників освітнього процесу; 4) ця діяльність вимагає організаторських та комунікативних здібностей педагога; 5) вона неможлива без систематичного аналізу ходу і результатів навчального процесу загалом, роботи викладача та студента, виявлення досягнень і недоліків та прийняття обґрунтованих рішень, часом в умовах невизначеності; 6) ґрунтується на великих об'ємах різнопланової інформації, яка стосується нормативно-правової бази навчального процесу і підготовки фахівців з вищою освітою, змісту навчальної дисципліни, сучасних педагогічних технологій та методик, які використовуються у ЗВО, індивідуальних особливостей кожного студента тощо (Косинська, 2019: 122–114).

Саме особливості освітнього процесу та викладання у закладі вищої освіти зумовлюють необхідність сформованості управлінської компетентності викладача, яка забезпечує цілеспрямованість та керованість процесом здобуття фахової підготовки у вищій школі. Наукові дослідження свідчать, що реалізація процесного та функціонального підходів до організації роботи викладача сприяють впорядкованості навчально-виховного та розвивального процесів, оптимальному досягненню цілей, створенню умов для максимальної

реалізації можливостей та задоволення освітніх потреб здобувачів освіти, підвищенню якості підготовки майбутніх фахівців (Андрущенко, Нестеренко, 2015: 16–26; Андрущенко, Нестеренко, 2013: 10–13).

Очевидно, що викладач закладу вищої освіти, крім педагогічних функцій, реалізує ще й управлінські. Фахівці з освітнього менеджменту до основних управлінських функцій відносять: планування, організацію, мотивацію та контроль. Аналіз практичної діяльності свідчить про те, що фактично кожен викладач у своїй роботі їх реалізує. Однак, не завжди розуміє їх місце і значення у системі педагогічної діяльності, а також того, що вони мають реалізуватися у певній послідовності і зв'язуються між собою вибором (прийняттям рішень), комунікаціями, які забезпечують отримання відповідної інформації у процесі викладання та її педагогічним аналізом, проміжних та остаточних результатів на усіх етапах підготовки майбутніх спеціалістів. Це пов'язано, на наш погляд, з недостатньою увагою до формування управлінських компетенцій у процесі професійної підготовки педагогічних кадрів закладу вищої освіти.

Розглянемо процес роботи викладача з позицій управлінського функціонального підходу. На наш погляд, основними функціями управління освітнім процесом у закладі вищої освіти є: постановка мети (цілепокладання), планування, організація, мотивація, контроль, корекція. Усі вони пов'язані комунікаціями – процесом отримання різнобічної інформації та педагогічним аналізом (Рис. 1).

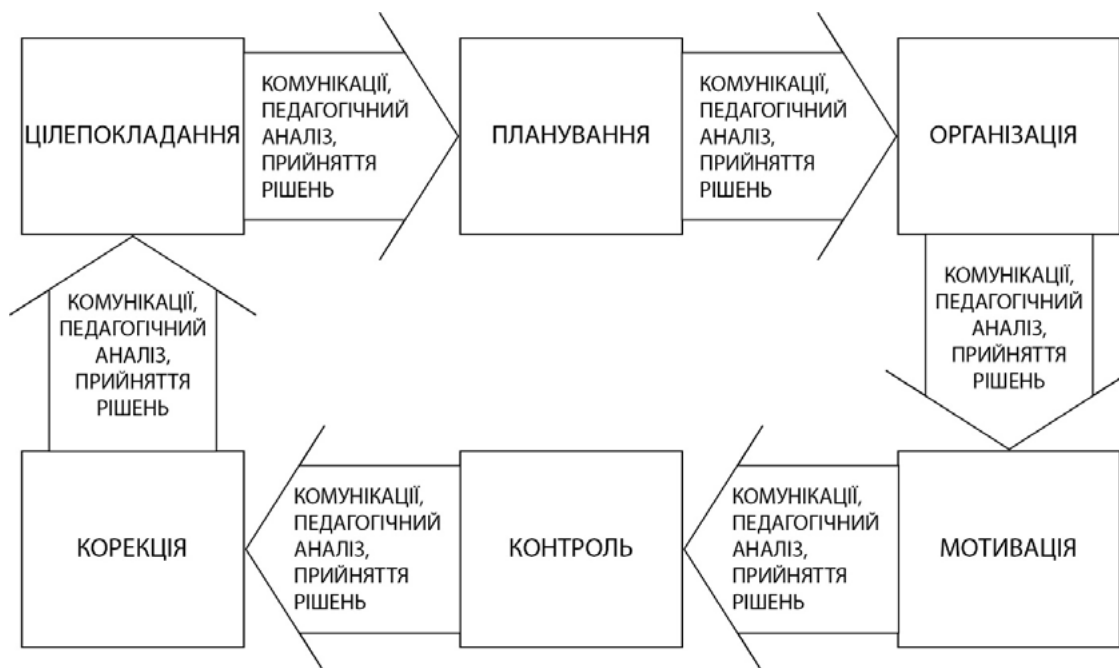


Рис. 1. Схема процесу управління на базі основних функцій

Початковим етапом будь-якої діяльності, у тому числі і педагогічної, є визначення бажаного результату, тобто постановка цілей – кінцевих та проміжних, загальних та індивідуальних. Саме вони формуються при складанні програми освітнього компонента, вивченні тем та планів навчальних занять і обов'язково узгоджуються з навчальною програмою та кваліфікаційною характеристикою майбутнього спеціаліста і мають забезпечити формування загальних та фахових компетентностей. Мета окреслює бажаний результат; добре, коли встановлюються конкретні його показники. Правильно поставлені цілі забезпечують раціональне використання сил та засобів закладу освіти, викладача та студента, часу.

Наступним етапом роботи викладача є планування, яке полягає у визначенні необхідних робіт чи заходів для досягнення мети, термінів їх виконання, виконавці (викладач, студенти) і засобів (технічні, технологічні, інформаційно-цифрові, методичні) та термінів, які необхідні для реалізації планів. Практика переконливо свідчить, що логічно продуманий план забезпечує послідовність та оптимальність дій як викладача, так і студентів, раціональне використання їхнього часу.

Реалізація планів залежить від організації їх виконання, яка полягає у забезпеченні відповідними ресурсами, створенні оптимальних умов для оволодіння знаннями, уміннями, навичками, компетенціями майбутніх фахівців, у реалізації адекватних педагогічних технологій – власне в організації освітнього процесу вивчення навчальної дисципліни, колективної та індивідуальної роботи студентів і викладача.

Важливою складовою навчального процесу є мотивація, адже саме від неї, значною мірою, залежать його результати (Сбруєва, 2013: 29–31). У класичному розумінні мотивація – це спонукання себе та інших до діяльності для досягнення відповідних цілей. Оскільки освітній процес у закладі вищої освіти здійснюється шляхом взаємодії педагога та студента (магістра), то мотивація може виступати з боку педагога і одночасно мати особистісне походження – це самомотивація. Психологічною основою мотивації є можливість задоволення потреб студентів. Те, що спонукає до діяльності є мотиватором. У викладацькій діяльності сучасного викладача закладу вищої освіти важливо не тільки знати професійні характеристики майбутніх фахівців, але й індивідуальні потреби кожного здобувача, які лежатимуть в основі системи мотивації, виборі технологій, форм та методів колективної й індивідуальної роботи на кожному навчальному занятті та в процесі організації самостійної роботи.

Як свідчить практика, правильно організований освітній процес мотивує навчальну діяльність студентів. Для підвищення мотивації студентів важливо дотримуватися таких основних положень:

- 1) враховувати особливості навчальної діяльності дорослих і їх індивідуальні особливості;
- 2) поєднувати навчання і участь студентів у наукових заходах, які вимагають знання наукової іноземної мови;
- 3) забезпечувати співробітництво викладача і магістра;
- 4) орієнтуватися на досягнення індивідуального результату;
- 5) підбирати технологій, виходячи з очікуваних результатів навчання (Галацин, Фещук, 2021: 57–64).

Результати навчальної діяльності у закладі вищої освіти на усіх етапах визначаються за допомогою контролю. Це одна із важливих педагогічних та управлінських функцій. Вона дає можливість отримувати необхідну інформацію про якість, глибину, розуміння та усвідомленість засвоєного навчального матеріалу, здатність застосовувати його при вирішенні практичних завдань, а також про рівень формування загальних та професійних компетентностей. Важливо пам'ятати, що завдання контролю – це, перш за все, отримання інформації, налагодження зворотного зв'язку, і тільки контроль може слугувати засобом впливу на об'єкт освітнього процесу. Традиційно використовують поточний, підсумковий, узагальнюючий, тематичний, індивідуальний та колективний контроль.

У процесі навчання дорослих важливе місце має самоконтроль студентів. Завдання викладача полягає не тільки у здійсненні педагогічного контролю, а й формування навичок самоконтролю, мотивації здобувачів освіти до реалізації самоконтролю. Ефективність цієї функції залежить від правильного вибору форм та методів контролю, акцентуванні на результатах, поєднанні контролю з самоконтролем студентів, врахуванні психологічних наслідків тощо. Він не може домінувати в роботі викладача, а має займати рівноправне місце з іншими функціями в процесі управління навчальною діяльністю студентів.

Контроль дає інформацію про стан справ, на основі аналізу якої виявляються: рівень досягнення поставлених цілей, індивідуальні та колективні результати засвоєння навчального матеріалу, слабкі місця та недоліки як в організації роботи викладача, так і студентів й таке ін. Тобто він є засобом отримання інформації (про об'єкти, процес, середовище тощо) та педагогічної діагностики.

Якщо в результаті контролю не виявлені відхилення та недоліки, то навчальний процес здійснюється у відповідності з планом. Однак, при виявленні прогалин у знаннях здобувачів освіти, відхилень від поставлених цілей на основі аналізу потрібно встановити причини і відкоректувати методику викладання, застосування педагогічних технологій, індивідуальну роботу зі студентами чи переглянути плани й терміни їх виконання – залежно від того, в якому місці і на якому рівні виявлено проблему. Це й є етап застосування функції корекції в управлінні навчальним процесом.

Педагогічна діяльність викладача закладу вищої освіти загалом і управління навчальним процесом зокрема не можливі без певного інформаційного забезпечення та педагогічного аналізу. Педагог також постійно робить вибір – приймає найрізноманітніші рішення. Саме комунікації, аналіз і прийняття рішень у менеджменті називають зв'язуючими процесами – вони зв'язують між собою всі управлінські функції в процес управління (Кайдалова, Щокіна, Вахрушева, 2009; Косинська, 2019: 112–114).

Аналіз психолого – педагогічної літератури та практичної освітньої діяльності в ЗВО свідчить про те, що саме інформація є інструментом педагогічного впливу та основою аналізу і прийняття рішень. Важливо своєчасно отримувати актуальну, об'єктивну, повну, релевантну, якісну інформацію. Для цього потрібно визначити її джерела, методи, способи і засоби отримання, засоби накопичення, систематизації, збереження та доступу до неї. Інформаційне забезпечення має ґрунтуватися на принципі оптимальності – необхідної і достатньої кількості та якості. Проблема інформаційного забезпечення роботи викладача потребує окремих досліджень і розробки практичних рекомендацій, однак на ній необхідно зосереджувати увагу педагогів, виробляти індивідуальну систему роботи з інформацією.

Специфіка роботи викладача закладу вищої освіти і необхідність управління навчальним процесом обумовлює педагогічний аналіз. Він присутній на кожному етапі управління – при визначенні цілей, плануванні їх досягнення, організації навчальної діяльності здобувачів освіти, застосуванні педагогічних технологій, мотивації, контролю, корекції, проводиться з метою діагностики початкового стану знань, умінь, навичок, компетентностей, їх динаміки, виявлення рівня досягнення проміжних цілей і реалізації завдань,

прогнозування ступеня досягнення кінцевих цілей. Іншими словами, це складова моніторингу навчального процесу на усіх рівнях та етапах. Педагогічний аналіз дозволяє діагностувати стан справ, виявити проблеми та недоліки в роботі, встановити причинно-наслідкові зв'язки. Його об'єктом є інформація, яка стосується освітнього процесу, роботи викладача та студентів, новітніх науково-педагогічних досліджень.

Особливістю педагогічного аналізу є те, що він стосується як роботи студентів, так і викладача, оскільки вони нероздільні і освітні результати є наслідком їх спільної діяльності. Педагогічний аналіз має базуватися на таких засадах: систематичності, комплексності, безперервності, практичній спрямованості. Він включає як аналіз діяльності студентів, так і самоаналіз викладача – методику його роботи, рівень компетентності, володіння сучасними технологіями і формування авторських підходів до викладацької діяльності, визначення їх ефективності. В роботі викладача мають значення аналітичні здібності, критичне мислення, здатність розвиватися, готовність до змін.

Усі управлінські функції взаємозв'язані між собою і становлять управлінський цикл, який повторюється на новому рівні й його результатом має бути досягнення поставлених цілей, дидактичних результатів та формування компетентностей. Взаємозв'язаність, послідовність управлінських функцій та зв'язуючих процесів забезпечує керування освітнім процесом та підвищує його якість.

**Висновки.** На сьогодні надзвичайно актуальною є проблема пошуку шляхів реалізації педагогічного менеджменту в освітній діяльності викладачів закладу вищої освіти. Забезпечення високої якості вивчення всіх освітніх компонентів, у тому числі й навчання англійської мови, у закладі вищої освіти обумовлюється низкою факторів, серед яких провідне місце займає реалізація управлінського підходу у процесі викладацької роботи. Його суть полягає в послідовній реалізації функцій управління – цілепокладання, планування, організації, мотивації, контролю, корекції, а також зв'язуючих процесів – педагогічного аналізу, комунікацій, прийняття рішень.

**Перспективи подальших досліджень.** Подальших наукових розробок потребують методики реалізації кожної з управлінських функцій викладача англійської мови закладу вищої освіти та формування його управлінських компетентностей.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В., Нестеренко Г. Роль управлінських компетенцій викладача у сучасному світі. Управлінські компетенції у професійній діяльності викладача: монографія. Київ : Аграр Медіа Груп, 2015. С.16–26.
2. Андрущенко В. П., Нестеренко Г. О. Система управлінських компетенцій викладача: світоглядний фундамент дослідження. *Управлінські компетенції викладача вищої школи* : матеріали міжнародної наук.практ. конф. (Київ, 14–15 бер. 2013 р.). Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2013. С. 10–13.
3. Винничук О. В. Педагогічний менеджмент як теорія і практика управління освітнім процесом. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі : колективна монографія / з а ред. В. П. Кравця, Г. М. Мешко. Тернопіль : ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. С.19–30.
4. Галацин К. О., Фещук А. М. Мотивація магістрів технічних спеціальностей до оволодіння іншомовною науковою комунікацією. *Академічні студії*. Луцьк, 2021. Вип. 4, Ч. 1. С. 57–64. <https://doi.org/10.52726/as.pedagogy/2021.4.1.8>
5. Кайдалова Л. Г., Щокіна Н. Б., Вахрушева Т. Ю. Педагогічна майстерність викладача : навчальний посібник. Харків: НФаУ, 2009. 140 с.
6. Косинська О. А. Управлінський аспект педагогічної діяльності викладача закладу вищої освіти. *Актуальні проблеми педагогічної освіти: європейський і національний вимір* : матеріали IV всеукр. наук.практ. конф. (Луцьк, 28–29 трав. 2019 р.). Луцьк: ПП Іванюк В.П., 2019. С.112–114.
7. Сбруєва А. А., Козлова О. Г. Компетентності викладача вищої школи як менеджера інновацій. *Управлінські компетенції викладача вищої школи* : матеріали міжнар. наук.практ. конф. (Київ, 14–15 бер. 2013 р.). Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2013. С. 29–31.

### REFERENCES

1. Andrushchenko V., Nesterenko G. Rol upravlinskykh kompetentsii vykladacha u suchasnomu sviti. Upravlinski kompetentsii u profesiinii diialnosti vykladacha [The role of managerial competences of a teacher in the modern world. Managerial competences in the professional activity of a teacher]. Kyiv : Agrarian Media Group. 2015. pp. 16–26 [in Ukrainian].
2. Andrushchenko V. P., Nesterenko G. O. Systema upravlinskykh kompetentsii vykladacha: svitohliadnyi fundament doslidzhennia [The system of managerial competences of a teacher: a worldview basis for research]. *Upravlinski kompetentsii vykladacha vyshchoi shkoly*: proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Kyiv : National Pedagogical Drahomanov University. 2013. pp. 10–13 [in Ukrainian].
3. Vynnychuk O. V. Pedahohichnyi menedzhment yak teoriia i praktyka upravlinnia osvitim protsesom. Aktualni problemy upravlinnia zakladamy osvity v konteksti stratehii modernizatsii osvitnoi haluzi [Pedagogical management as a theory and practice of educational process management. Actual problems of management of educational institutions in the context of the strategy of modernisation of the educational sector]. V.P. Kravtsia, H.M. Meshko (Ed.). Ternopil : V. Hnatiuk TNPU. 2020. pp. 19–30 [in Ukrainian].
4. Halatsyn K. O., Feshchuk A. M. Motyvatsiia mahistriv tekhnichnykh spetsialnostei do ovolodinnia inshomovnoiu naukovoiu komunikatsiieiu [Motivation of masters of technical specialties to master foreign language scientific communication]. Lutsk. Academic studies. 2021. Nr 4 (1) pp. 57–64 [in Ukrainian].
5. Kaidalova L.H., Shchokina N. B., Vakhrusheva T. Yu. Pedahohichna maisternist vykladacha [Pedagogical skills of the teacher]. Kharkiv: NFAU. 2009. P. 140 [in Ukrainian].
6. Kosynska O. A. Upravlinskyi aspekt pedahohichnoi diialnosti vykladacha zakladu vyshchoi osvity [Management Aspect of Pedagogical Activity of a Teacher of a Higher Education Institution]. *Aktualni problemy pedahohichnoi osvity: yevropeiskyi i natsionalnyi vymir*: proceedings of the IV All-Ukrainian Scientific and Practical Conference. Lutsk: PP Ivaniuk V.P. 2019. pp. 112–114 [in Ukrainian].
7. Sbruieva A. A., Kozlova O. H. Kompetentnosti vykladacha vyshchoi shkoly yak menedzhera innovatsii [Competences of a higher education teacher as an innovation manager]. *Upravlinski kompetentsii vykladacha vyshchoi shkoly*: proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Kyiv: National Pedagogical Drahomanov University. 2013. pp. 29–31 [in Ukrainian].