

УДК 37.07:005.5(477)

[https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-15\(33\)-108-119](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2023-15(33)-108-119)

Вербовський Ігор Андрійович кандидат педагогічних наук, начальник навчального відділу, доцент кафедри професійно-педагогічної, спеціальної освіти, андрагогіки та управління, навчально-науковий інститут педагогіки, Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир, <https://orcid.org/0000-0001-7202-3429>

Бакуменко Тетяна Костянтинівна доктор філософії, доцент, кафедра теорії та методики дошкільної освіти, факультет дошкільної і спеціальної освіти та історії, Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради, м. Харків, <https://orcid.org/0000-0001-5596-6572>

СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ: КОМПЕТЕНЦІЇ, ЗДІБНОСТІ ТА НАВИЧКИ

Анотація. Виклики сьогодення вимагають формулювання й обґрунтування професійних компетентностей керівників освітніх закладів. Аналіз новітніх правових документів, теоретичних досліджень науковців, методичних розробок педагогів-практиків дав змогу виділити низку сучасних вимог, до яких входить перелік певних компетенцій, здібностей та навичок, які ми об'єднали у шість груп: професійну, управлінську, правову, інформаційну, комунікативну і психологічну. Аналіз відповідей багатьох керівників освітніх закладів щодо самооцінки їхніх особистих компетенцій виявив, що найбільш розвиненими є комунікативна й управлінська компетентності, найменш розвинутою — інформаційна. Отже, сучасні керівники в достатній мірі володіють навичками та вміннями регулювання процесів функціонування освітніх закладів, а також ефективно спілкуються з усіма учасниками педагогічного процесу. Разом із тим, їхня інформаційна компетентність, тобто наявність знань і навичок у користуванні різноманітними інформаційними джерелами, у цілому має базовий рівень. З цього випливає, що одним із найважливіших завдань є підвищення обізнаності у сфері цифрових технологій. Для з'ясування оптимальних шляхів формування та розвитку компетентностей, що відповідають сучасним вимогам, ми попросили керівників освітніх закладів ранжувати варіанти удосконалення наявних компетенцій, здібностей та навичок. Виявлено, що найважливішим джерелом підвищення професійної компетентності для них є підтримка постійного діалогу з колегами; на другому місці — участь у курсовому підвищенні кваліфікації; третє місце посідає саморозвиток; четвертою за значущістю є участь у роботі конференцій та семінарів; на п'ятому місці — відвідування

тренінгів. Отже, необхідність відповідати сучасним вимогам реалізується керівниками освітніх закладів, перш за все, шляхом налагодженого діалогу з колегами, відвідування спеціально організованих курсів з отриманням відповідного свідоцтва, а також завдяки самостійному опануванню нових знань, умінь та навичок.

Ключові слова: керівник освітнього закладу, компетенції, здібності, навички, розвиток компетентності.

Verbovskiy Igor Andriyovych PhD in Pedagogy, Head of Education Division, Associate Professor of Department of Professional and Pedagogical, Special Education, Andragogy and Management, Educational and Research Institute of Pedagogics, Zhytomyr Ivan Franko State University, Zhytomyr, <https://orcid.org/0000-0001-7202-3429>

Bakumenko Tetiana Kostyantynivna Doctor of Philosophy, Associate Professor, Theory and Methodology of Preschool Education Department, Preschool and Special Education and History Faculty, Municipal Establishment «Kharkiv Humanitarian-Pedagogical Academy» of Kharkiv Regional Council, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0001-5596-6572>

MODERN REQUIREMENTS FOR HEADS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS: COMPETENCES, ABILITIES AND SKILLS

Abstract. Today's challenges require the formulation and substantiation of professional competencies that meet the modern requirements for heads of educational institutions. The analysis of the latest legal documents, theoretical studies of scientists, methodical developments of practicing teachers made it possible to identify several modern requirements for the heads of educational institutions. They include a list of certain competences, abilities, and skills, which we have grouped into six groups of competences, including professional, managerial, legal, informational, communicative, and psychological. The self-analysis of heads of educational institutions revealed that the most developed are communicative and managerial competences, the least developed is informational. Thus, modern leaders have sufficient skills and abilities to regulate the processes of functioning of educational institutions, as well as communicate effectively with all participants in the pedagogical process. However, their information competence, i.e., the availability of knowledge and skills in using various information sources, generally has a basic level. It follows from this that one of the most important tasks of improving the general professional competence of heads of educational institutions is to increase their awareness in the field of digital technologies. To find out the optimal ways of formation and development of competencies that meet modern requirements, heads of educational institutions should rank the options for

improving existing competencies, abilities and skills. It was found that the most important source of increasing professional competence for modern heads of educational institutions is maintaining a constant dialogue with colleagues; in second place is participation in professional development courses; self-development takes third place; the fourth most important is participation in the work of conferences and seminars; attendance at trainings is in fifth place. Thus, the need to meet modern requirements is implemented by the heads of educational institutions, first, through an established dialogue with colleagues, attendance at specially organized courses with obtaining the appropriate certificate, as well as independent acquisition of new knowledge, skills, and abilities.

Keywords: head of an educational institution, competences, abilities, skills, competence development.

Постановка проблеми. Інтенсивний розвиток суспільства породжує нові виклики для всіх сфер життєдіяльності, у тому числі для менеджменту освіти. Це означає необхідність такої організації педагогічного процесу, яка б повною мірою відповідала сучасній соціокультурній ситуації. Одним із найважливіших її компонентів є достатня професійна компетентність керівників навчальних закладів. Саме тому виникає потреба сформулювати й обґрунтувати адекватні вимоги до представників освітнього менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз дає змогу згрупувати наявні теоретичні й теоретико-методологічні дослідження за кількома напрямками: 1) сутність і структура окремих компетентностей керівників освітніх закладів [6; 8]; 2) формування окремих компетентностей менеджерів освіти [1; 4; 5; 9]; 3) професійна підготовка менеджерів освіти в цілому [2; 7]; 4) розвиток особистісних якостей менеджерів освіти [3; 10]. Водночас наукових праць із чітким і повним переліком компетентностей менеджерів освіти не виявлено.

Мета статті – сформулювати сучасні вимоги до керівників освітніх закладів і з'ясувати рівень відповідних компетенцій, здібностей та навичок на матеріалі опитування.

Виклад основного матеріалу. Аналіз новітніх правових документів, теоретичних досліджень науковців, методичних розробок педагогів-практиків дав змогу виділити ряд сучасних вимог до керівників освітніх закладів. Вони включають перелік певних компетенцій, здібностей та навичок, які ми об'єднали у шість груп компетентностей, зокрема професійну, управлінську, правову, інформаційну, комунікативну і психологічну (рис. 1).



Рис. 1. Компетентності керівника освітнього закладу

Професійна компетентність керівника освітнього закладу передбачає знання фундаментальних принципів і новітніх тенденцій сучасної педагогічної науки, а також загальних принципів функціонування освітнього процесу. Керівник має знати відповідні державні стандарти, орієнтуватися у структурі та змісті навчальних програм, бути здатним грамотно планувати освітній процес, розумітися на його формах і методах.

Управлінська компетентність – це здатність і готовність керівника регулювати функціонування освітнього закладу у стратегічному, організаційному й технічному розумінні, а саме: здійснювати планування розвитку закладу, організацію педагогічних рад і зборів, вирішувати питання підвищення кваліфікації та перепідготовки викладацького складу, а також забезпечувати підтримку й удосконалення матеріально-технічної бази закладу. Крім того, у межах управлінської компетентності керівник взаємодіє з іншими громадськими організаціями.

Правова компетентність означає знання керівником нормативно-правових документів, що регламентують освітню діяльність, орієнтування в законодавстві про працю, ведення нормативної документації щодо організації та функціонування навчального процесу. Крім того, правова компетентність керівника охоплює знання норм матеріально-технічного забезпечення роботи закладу, правил і норм охорони та безпеки праці, а також правил виробничої санітарії та пожежної безпеки.

Інформаційна компетентність керівника навчального закладу може бути розглянута у двох аспектах. З одного боку, вона передбачає знання і навички в користуванні різноманітними інформаційними джерелами, здатність і готовність засвоювати та використовувати отриману інформацію у професійній діяльності. З іншого – знання керівником основ роботи з персональним комп'ютером і периферійними пристроями, володіння навичками застосування найбільш типового програмного забезпечення (наприклад, текстових редакторів, електронних таблиць), а також вміння

користуватися інтернет-ресурсами. Крім того, дедалі більшу роль відіграють навички та вміння роботи у віртуальному освітньому середовищі.

Комунікативна компетентність керівника освітнього закладу означає розуміння й ефективне застосування навичок і вмінь спілкування з усіма учасниками навчального процесу. З формального погляду, для цього необхідне володіння грамотним усним та писемним мовленням, нормами етикету, з сутнісного – вміння вибудовувати оптимальну траєкторію взаємодії в кожному конкретному випадку, забезпечувати прямий і зворотний зв'язок з усіма учасниками навчального процесу.

Психологічна компетентність передбачає здатність керівника освітнього закладу до рефлексії з приводу його професійної діяльності, вміння й навички здійснювати самооцінку та ґрунтовний самоаналіз, прагнення до подальшого саморозвитку і самовдосконалення, а також володіння методами самоконтролю, перемикання уваги, миттєвого зосередження тощо. Розвинена психологічна компетентність допомагає керівникові як розуміти особисті почуття та переживання, так і розпізнавати емоційний стан інших учасників освітнього процесу.

З метою виявлення сформованості кожної з виділених компетентностей ми провели опитування 100 керівників освітніх закладів (таблиця 1). Кожний респондент мав оцінити відповідні власні компетенції, здібності та навички за трибальною шкалою, де 1 означає низький рівень, 2 — середній рівень, 3 — високий рівень.

Таблиця 1

Ступінь сформованості компетентностей керівників освітніх закладів

№	Рівні компетентностей					
	професійна	управлінська	правова	інформаційна	комунікативна	психологічна
1	3	3	2	2	3	2
2	2	3	3	2	2	2
3	3	3	2	1	3	3
4	2	2	2	2	2	2
5	2	2	3	3	2	3
6	3	3	3	3	3	3
7	2	3	2	2	2	2
8	3	2	2	1	2	1
9	2	3	3	2	3	3
10	2	2	3	2	2	2
11	3	3	2	2	3	3
12	2	3	2	3	3	3
13	3	3	3	3	3	2
14	2	2	3	2	3	2
15	2	2	2	2	2	2
16	3	3	2	2	3	2
17	2	2	1	2	3	3
18	3	2	3	2	3	2
19	2	2	2	3	3	3

№	Рівні компетентностей					
	професійна	управлінська	правова	інформаційна	комунікативна	психологічна
20	3	3	3	3	3	3
21	2	2	2	2	3	2
22	3	3	3	2	2	2
23	3	3	2	1	3	2
24	2	3	2	2	2	2
25	2	2	3	3	2	3
26	2	2	2	2	2	2
27	2	3	2	2	2	2
28	3	3	2	1	2	1
29	2	3	3	2	3	3
30	2	2	3	2	2	2
31	3	3	2	2	3	3
32	2	3	2	3	2	3
33	3	3	3	3	3	3
34	2	2	3	2	3	2
35	2	2	2	2	2	3
36	3	3	2	2	3	2
37	2	2	1	2	3	3
38	3	3	3	2	3	2
39	2	2	2	3	3	3
40	3	3	3	3	3	3
41	3	3	2	2	3	2
42	2	3	2	2	2	2
43	3	3	2	1	3	3
44	2	2	2	2	2	2
45	2	2	3	3	2	3
46	3	3	3	3	3	3
47	2	3	2	2	2	2
48	3	3	2	1	2	1
49	2	3	3	2	3	3
50	2	2	3	2	2	2
51	3	3	2	2	3	3
52	2	3	2	3	3	3
53	3	3	3	2	3	2
54	2	2	3	2	3	2
55	2	2	3	2	2	2
56	3	3	2	2	3	2
57	2	2	1	2	3	3
58	2	2	3	2	2	2
59	2	3	2	3	3	3
60	3	3	3	3	3	3
61	3	3	2	2	3	2
62	2	3	3	2	2	3
63	3	3	3	1	3	3
64	2	2	2	2	2	2
65	2	2	3	3	2	3
66	3	3	3	2	3	3
67	2	3	2	2	2	2
68	3	2	2	1	2	1
69	2	3	3	2	3	3
70	2	2	3	2	2	2
71	3	3	2	2	3	3
72	2	3	2	3	2	3
73	3	3	3	3	3	2

№	Рівні компетентностей					
	професійна	управлінська	правова	інформаційна	комунікативна	психологічна
74	2	2	1	2	3	2
75	2	2	2	2	2	2
76	3	3	2	2	3	2
77	2	2	1	2	3	3
78	3	2	3	2	3	2
79	2	2	2	3	3	3
80	3	3	3	3	3	3
81	3	3	2	2	3	2
82	3	3	3	2	2	2
83	3	3	2	1	3	3
84	2	2	2	2	2	2
85	2	3	3	3	2	3
86	3	3	3	3	3	3
87	2	3	2	2	3	2
88	3	2	2	1	2	1
89	2	3	2	2	3	3
90	2	2	3	2	2	2
91	3	3	2	2	3	3
92	2	3	2	3	3	3
93	3	3	3	2	3	2
94	2	2	3	2	3	2
95	2	2	2	2	2	3
96	3	3	2	2	3	2
97	2	2	1	2	3	3
98	3	2	3	2	3	2
99	2	3	2	3	3	3
100	3	3	3	3	3	3

Згідно з проведеним опитуванням, середній рівень професійної компетентності продемонстрували 56% осіб, високий – 44%; середній рівень управлінської компетентності характерний для 40% керівників, високий – для 60%; низький рівень правової компетентності притаманний 6% опитаних, середній – 51%, високий – 43%; низький рівень інформаційної компетентності продемонстрували 10% осіб, середній – 64%, низький – 26%; середній рівень комунікативної компетентності виявлений у 38% керівників освітніх закладів, високий – у 62%; низький рівень психологічної компетентності зафіксований у 5% опитаних, середній – у 48%, високий – у 47%. При цьому арифметичне середнє рівня професійної компетентності складає 2,44, управлінської – 2,6, правової – 2,37, інформаційної – 2,16, комунікативної – 2,62, психологічної – 2,42.

Проведене дослідження виявило, що в половині випадків показники параметрів тяжіють до рівня вище середнього, в іншій – до середнього рівня. Найбільш розвиненими у керівників освітніх закладів є комунікативна та управлінська компетентності, найменш розвиненою – інформаційна. Отже, сучасні керівники в достатній мірі володіють навичками та вміннями регулювання процесів функціонування освітніх закладів, а також ефективно спілкуються з усіма учасниками педагогічного процесу. Разом із тим, їхня інформаційна компетентність, тобто наявність знань і навичок у користуванні різноманітними інформаційними джерелами, у цілому має базовий рівень. З

цього впливає, що одним із найважливіших завдань удосконалення загальної професійної компетентності керівників закладів освіти є підвищення обізнаності у сфері цифрових технологій.

Для з'ясування оптимальних шляхів формування та розвитку компетентностей, що відповідають сучасним вимогам, ми попросили керівників освітніх закладів ранжувати варіанти удосконалення наявних компетенцій, здібностей і навичок (таблиця 2). До запропонованих варіантів належать такі: 1) участь у курсовому підвищенні кваліфікації; 2) участь у роботі конференцій та семінарів; 3) відвідування тренінгів; 4) підтримка постійного діалогу з колегами; 5) саморозвиток.

Таблиця 2

**Оцінювання варіантів удосконалення компетентностей
керівників освітніх закладів**

№	Варіанти				
	1	2	3	4	5
1	1	5	2	4	3
2	4	1	5	2	3
3	4	5	3	2	1
4	1	2	3	4	5
5	5	3	2	1	4
6	3	4	1	5	2
7	1	4	2	5	3
8	4	3	5	2	1
9	1	2	5	4	3
10	5	2	4	1	3
11	3	1	2	4	5
12	3	5	4	1	2
13	4	3	1	2	5
14	2	3	5	1	4
15	5	4	3	2	1
16	3	1	5	2	4
17	3	1	5	2	4
18	2	3	5	4	1
19	2	5	3	1	4
20	3	4	1	5	2
21	1	5	2	4	3
22	4	1	5	2	3
23	4	5	3	2	1
24	1	2	3	4	5
25	5	3	2	1	4
26	3	4	1	5	2
27	1	4	2	5	3
28	4	3	5	2	1
29	1	2	5	4	3
30	5	2	4	1	3
31	3	1	2	4	5
32	3	5	4	1	2
33	4	3	1	2	5
34	2	3	5	1	4
35	5	4	3	2	1
36	3	1	5	2	4

№	Варіанти				
	1	2	3	4	5
37	3	1	5	2	4
38	2	3	5	4	1
39	2	5	3	1	4
40	3	4	1	5	2
41	1	5	2	4	3
42	4	1	5	2	3
43	4	5	3	2	1
44	1	2	3	4	5
45	5	3	2	1	4
46	3	4	1	5	2
47	1	4	2	5	3
48	4	3	5	2	1
49	1	2	5	4	3
50	5	2	4	1	3
51	3	1	2	4	5
52	3	5	4	1	2
53	4	3	1	2	5
54	2	3	5	1	4
55	5	4	3	2	1
56	3	1	5	2	4
57	3	1	5	2	4
58	2	3	5	4	1
59	2	5	3	1	4
60	3	4	1	5	2
61	1	5	2	4	3
62	4	1	5	2	3
63	4	5	3	2	1
64	1	2	3	4	5
65	5	3	2	1	4
66	3	4	1	5	2
67	1	4	2	5	3
68	4	3	5	2	1
69	1	2	5	4	3
70	5	2	4	1	3
71	3	1	2	4	5
72	3	5	4	1	2
73	4	3	1	2	5
74	2	3	5	1	4
75	5	4	3	2	1
76	3	1	5	2	4
77	3	1	5	2	4
78	2	3	5	4	1
79	2	5	3	1	4
80	3	4	1	5	2
81	1	5	2	4	3
82	4	1	5	2	3
83	4	5	3	2	1
84	1	2	3	4	5
85	5	3	2	1	4
86	3	4	1	5	2
87	1	4	2	5	3
88	4	3	5	2	1
89	1	2	5	4	3
90	5	2	4	1	3

№	Варіанти				
	1	2	3	4	5
91	3	1	2	4	5
92	3	5	4	1	2
93	4	3	1	2	5
94	2	3	5	1	4
95	5	4	3	2	1
96	3	1	5	2	4
97	3	1	5	2	4
98	2	3	5	4	1
99	2	5	3	1	4
100	3	4	1	5	2
Ранг	2,95	3,05	3,3	2,7	3

Проведене дослідження виявило, що найважливішим джерелом підвищення професійної компетентності для сучасних керівників закладів освіти є підтримка постійного діалогу з колегами; на другому місці – участь у курсовому підвищенні кваліфікації; третє місце посідає саморозвиток; четвертою за значущістю є участь у роботі конференцій та семінарів; на п'ятому місці – відвідування тренінгів. Отже, необхідність відповідати сучасним вимогам реалізується керівниками освітніх закладів, перш за все, шляхом налагодженого діалогу з колегами, відвідування спеціально організованих курсів із отриманням відповідного свідоцтва, а також самостійним опануванням нових знань, умінь та навичок.

Висновки. Підсумовуючи результати дослідження, зазначимо, що професійні вимоги до керівників освітніх закладів є не сталою конструкцією, а постійно видозмінюваним процесом. Сучасна професійно-педагогічна парадигма передбачає безперервний особистісний розвиток, що вимірюється за допомогою набутих компетенцій, здібностей і навичок. Ми вважаємо, що вимоги до сучасного керівника навчального закладу можуть бути згруповані в межах професійної, управлінської, правової, інформаційної, комунікативної та психологічної компетентностей. Ступінь їх розвитку у керівників закладів освіти неоднаковий, проте загальний рівень коливається від середнього до вище середнього. Опитування демонструє, що респонденти вибирають різні шляхи отримання нових компетенцій, здібностей і навичок, але в цілому віддають перевагу комунікації з колегами та курсам підвищення кваліфікації. Ми вважаємо, що грамотно побудована професійно-педагогічна траєкторія допоможе керівникам освіти оволодіти новими компетенціями та удосконалити вже існуючі.

Література:

1. Дзюба В. Організаційно-педагогічна модель розвитку цифрової компетентності керівника закладу освіти. *Проблеми освіти*. 2022. Вип. 2(97). С. 120-133. DOI: <https://doi.org/10.52256/2710-3986.2-97.2022.07>
2. Дудник Н. Оновлення змісту підготовки майбутнього керівника закладу дошкільної освіти до управління освітнім процесом. *Психолого-педагогічні проблеми сучасності*. 2021. Вип. 1(5). С. 151-160. DOI: [https://doi.org/10.31499/2706-6258.1\(5\).2021.235977](https://doi.org/10.31499/2706-6258.1(5).2021.235977)

3. Журавська Н., Яшук С., Мелешченко А. Розвиток особистісних якостей керівника як засіб підвищення ефективності управління колективом закладу освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2019. №3(186). С. 26-29. DOI: [https://doi.org/10.31499/2706-6258.1\(5\).2021.235977](https://doi.org/10.31499/2706-6258.1(5).2021.235977)

4. Засімович О. Аналіз проблеми формування цифрової компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в системі неформальної освіти в дослідженнях українських науковців. *Освіта. Інноватика. Практика*. 2022. №7. Т. 10. С. 25-31. DOI: <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol10i7-004>

5. Калінська О., Івасик І. Модель формування управлінської компетентності керівника закладу освіти. *Український педагогічний журнал*. 2019. №3. С. 94-103. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2019-3-94-103>

6. Каменшук Т. Д. Конфліктологічна компетентність керівника закладу освіти як психологічний чинник професійного зростання. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2020. №4. Т. 31(70). С. 110-115. DOI: <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.4/16>

7. Мармаза О. Сучасні виклики підготовки менеджерів до професійної діяльності. Професійна компетентність керівника сучасного закладу освіти: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Хмельницький: ОІППО, 2020. С. 209-216. URL: <http://surl.li/mgomb>

8. Олешко П. С., Кінах Н. В. Структура управлінської компетентності керівника освітнього закладу в системі післядипломної педагогічної освіти. *Вісник післядипломної освіти. Педагогічні науки*. 2019. Вип. 9(38). С. 113-132. DOI: [https://doi.org/10.32405/2218-7650-9\(38\)-113-132](https://doi.org/10.32405/2218-7650-9(38)-113-132)

9. Петренко В. Управлінська компетентність керівника закладу дошкільної освіти: Теоретичний аспект. *Імідж сучасного педагога*. 2022. №2(203). С. 22-25. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-2\(203\)-22-25](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-2(203)-22-25)

10. Поліщук С. В. Професіоналізм керівника закладу загальної середньої освіти як основа його високоефективної управлінської діяльності. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2021. №30. С. 73-84. DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2021-30-73-84>

References:

1. Dziuba, V. (2022). Orhanizatsiino-pedahohichna model rozvytku tsyfrovoi kompetentnosti kerivnyka zakladu osvity [Organizational and pedagogical model of the development of digital competence of the head of an educational institution]. *Problemy osvity*, 2(97), 120-133. <https://doi.org/10.52256/2710-3986.2-97.2022.07> [in Ukrainian]

2. Dudnyk, N. (2021). Onovlennia zmistu pidhotovky maibutnoho kerivnyka zakladu doshkilnoi osvity do upravlinnia osvitnim protsesom [Updating the content of the training of the future head of the preschool education institution to manage the educational process]. *Psykhologo-pedahohichni problemy suchasnosti*, 1(5), 151-160. [https://doi.org/10.31499/2706-6258.1\(5\).2021.235977](https://doi.org/10.31499/2706-6258.1(5).2021.235977) [in Ukrainian]

3. Zhuravska, N., Yashchuk, S., & Meleshchenko, A. (2019) Rozvytok osobystisnykh yakostei kerivnyka yak zasib pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia kolektyvom zakladu osvity [The development of personal qualities of the manager as a means of increasing the effectiveness of management of the staff of the educational institution]. *Imidzh suchasnoho pedahoha*, 3(186), 26-29. [https://doi.org/10.31499/2706-6258.1\(5\).2021.235977](https://doi.org/10.31499/2706-6258.1(5).2021.235977) [in Ukrainian]

4. Zasimovych, O. (2022). Analiz problemy formuvannia tsyfrovoi kompetentnosti kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity v systemi neformalnoi osvity v doslidzhenniakh ukrainskykh naukovtsiv [Analysis of the problem of forming the digital competence of the head of a general secondary education institution in the system of non-formal education in the studies of Ukrainian scientists]. *Osvita. Innovatyka. Praktyka*, 7, Vol. 10, 25-31. <https://doi.org/10.31110/2616-650X-vol10i7-004> [in Ukrainian]

5. Kalinska, O., & Ivasyk, I. (2019). Model formuvannia upravlinskoï kompetentnosti kerivnyka zakladu osvity [Model of formation of managerial competence of the head of an educational institution]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal*, 3. 94-103. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2019-3-94-103> [in Ukrainian]

6. Kamenshchuk, T. D. (2020). Konfliktologichna kompetentnist kerivnyka zakladu osvity yak psykholohichniy chynnyk profesiinoho zrostannia [Conflictological competence of the head of an educational institution as a psychological factor of professional growth]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Psykholohiia*, 4, Vol. 31(70), 110-115. <https://doi.org/10.32838/2709-3093/2020.4/16> [in Ukrainian]
7. Marmaza, O. (2020). Suchasni vyklyky pidhotovky menedzheriv do profesiinoi diialnosti [Modern challenges of training managers for professional activity]. *Profesiina kompetentnist kerivnyka suchasnoho zakladu osvity: Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii*. Khmelnytskyi: OIPPO, 209-216. URL: <http://surl.li/mgomb> [in Ukrainian]
8. Oleshko, P. S., & Kinakh, N. V. (2019). Struktura upravlinskoï kompetentnosti kerivnyka osvitnoho zakladu v systemi pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity [The structure of managerial competence of the head of an educational institution in the system of postgraduate pedagogical education]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Pedahohichni nauky*, 9(38), 113-132. [https://doi.org/10.32405/2218-7650-9\(38\)-113-132](https://doi.org/10.32405/2218-7650-9(38)-113-132) [in Ukrainian]
9. Petrenko, V. (2022). Upravlinska kompetentnist kerivnyka zakladu doshkilnoi osvity: Teoretychnyi aspekt [Managerial competence of the head of a preschool education institution: Theoretical aspect]. *Imidzh suchasnoho pedahoha*, 2(203), 22-25. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-2\(203\)-22-25](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-2(203)-22-25) [in Ukrainian]
10. Polishchuk, S. V. (2021). Profesionalizm kerivnyka zakladu zahalnoi serednoi osvity yak osnova yoho vysokoefektyvnoi upravlinskoï diialnosti [Professionalism of the head of the institution of general secondary education as the basis of his highly effective management activity]. *Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka*, 30, 73-84. <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2021-30-73-84> [in Ukrainian]