

## ЛІДЕРСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ УЧИТЕЛЯ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ: ШЛЯХИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ В СИСТЕМІ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ

**A** *Визначено актуальність розвитку лідерської компетентності вчителів початкових класів, важливість розвитку лідерського потенціалу педагога.*

*На основі аналізу наукових джерел досліджено зміст понять «лідерство», «лідерська компетентність», визначено сутності та зміст поняття «лідерська компетентність учителя початкових класів».*

*Запропоновано структуру професійної програми лідерства для вчителів початкових класів у системі неперервної освіти.*

*Здійснено огляд освітніх програм, спрямованих на формування лідерської компетентності педагогічних працівників.*

*Розглянуто шляхи формування лідерської компетентності вчителів початкових класів у системі неперервної освіти.*

**Ключові слова:** лідерство; лідерська компетентність; професійний стандарт учителя початкових класів; неперервна освіта; підвищення кваліфікації; освітнє середовище; освітні програми з лідерства

**S** *Vodolazska Tetiana. Leadership competence of primary school teachers: ways of its development in the system of continuous education.*

*The relevance of the leadership competence development in primary school teachers, the importance of the teacher's leadership potential development was determined.*

*Based on the analysis of scientific sources, the content of the concepts «leadership», «leadership competence» was investigated, the essence and content of the concept «leadership competence of the primary school teacher» were determined.*

*The structure of a professional leadership program for primary school teachers in the continuing education system is proposed.*

*A review of educational programs aimed at forming the leadership competence of pedagogical workers was carried out.*

*Ways of the leadership competence development in primary school teachers in the system of continuous education are considered.*

**Key words:** leadership; leadership competence; professional primary school teacher standard; continuing education; promotion qualifications; educational environment; educational programs on leadership

**Водолазська Тетяна Володимирівна**, кандидатка педагогічних наук, доцентка кафедри освітньої політики, Полтавська академія неперервної освіти ім. М. В. Остроградського, Україна

**Vodolazska Tetiana**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Educational Policy, M. V. Ostrohradskyi Poltava Academy of Continuous Education, Ukraine

**E-mail:** [vodolazskaia@pano.pl.ua](mailto:vodolazskaia@pano.pl.ua)

### **Постановка проблеми, її актуальність (зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями).**

Глобальні зміни в житті країни та світу обумовили запит українського суспільства щодо готовності педагогів швидко та ефективно реагувати на зміни, бути проактивними, здатними конструктивно вирішувати професійні завдання. Актуалізувалося питання розвитку лідерської компетентності, пошуку шляхів формування лідерських знань, умінь, навичок, розкриття лідерського потенціалу педагогічних працівників.

Лідерами в освіті традиційно розуміють управлінців – директора та його заступника, чия трудова діяльність спрямована на реалізацію управлінських функцій. Учителя як лідера розглядають не так часто, хоча він є формальним лідером свого класу, у його функції входить управління освітнім процесом, мотивація та залучення до навчання учнів.

Затверджений професійний стандарт за професією «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти» поруч із громадянською, соціальною, культурною та під-

приємницькою загальними компетентностями виділяє лідерську, що передбачає здатність педагога до прийняття ефективних рішень у професійній діяльності, відповідальне ставлення до обов'язків, мотивування людей до досягнення спільної мети [11].

Зазначений документ регламентує діяльність педагогічного працівника, визначає орієнтири його подальшого професійного розвитку.

Оскільки формування лідерської компетентності стає важливим завданням освітньої політики країни, його вирішення потребує нової парадигми професійної підготовки педагогів, розвитку культури лідерства в школах, забезпечення відповідних психолого-педагогічних та організаційних умов освітнього процесу закладів вищої та неперервної освіти.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій** засвідчив, що вітчизняні та зарубіжні науковці приділяють значну увагу феномену лідерства (Б. Бландшард, В. Врум, Д. Гоулман, П. Друкер, С. Кові, Ш. Кові, М. Мескон, П. Сенге та ін.), проблемам прояву лідерських якостей (О. Нестуля, С. Нестуля,

О. Романовський, М. Фуллан та ін.), педагогічним засадам формування лідерських якостей (В. Жигір, С. Калашнікова та ін.), місцю та ролі лідерських якостей у структурі лідерської компетентності (С. Заккаро, П. Бейдер та ін.). Дослідження науковців свідчать про необхідність урахування досвіду людини, її постійну роботу над формуванням лідерських звичок.

Дослідники вказують, що лідер протягом свого свідомого життя повинен «прагнути самореалізуватися, використовуючи механізми самопізнання, самовиховання, саморозвитку, самовдосконалення, самокорекції, самоорганізації та самореорганізації. Будучи синергетичним суб'єктом він сам творить себе як нову унікальну особистість» [1, с. 3].

Досліджуючи питання лідерства в контексті педагогічної діяльності, науковці зазначають, що лідерська компетентність забезпечує професійну успішність і прагнення людини до саморозвитку та навчання [9, с. 17].

Лідерство, що проявляється у педагогічній практиці, виступає рушійною силою для втілення в життя інноваційних підходів і є важливим складником для реалізації академічних свобод учителя. Реалізуючись на всіх рівнях – від особистісного до системного і глобального, лідерська компетентність впливає на формування особистісних рис, знань, навичок і лідерських моделей поведінки.

Вивчення теоретичних напрацювань учених виявило основні суперечності між об'єктивно зростаючою потребою у формуванні лідерської компетентності вчителів початкових класів і недостатнім рівнем сформованості професійної активності й рефлексивних механізмів педагогів; між необхідністю вирішувати нестандартні професійні задачі, реалізовувати нові функції та психологічною невідповідністю до постійних змін в освіті.

Незважаючи на ґрунтовні наукові напрацювання з питань лідерства, проблема формування лідерської компетентності вчителів початкових класів потребує детального вивчення у зв'язку з вимогами нової української школи до професійної діяльності фахівців. Особливої значущості набуває формування лідерських компетентностей учителів у системі неперервної освіти.

**Мета статті** полягає у теоретичному обґрунтуванні проблеми формування лідерської компетентності учителів початкових класів, визначенні сутності та змісту поняття лідерської компетентності педагогічних працівників в системі неперервної освіти. **Завдання роботи:** дослідити зміст понять «лідерство», «лідерська компетентність»; розкрити шляхи формування лідерської компетентності вчителів початкових класів у системі неперервної освіти.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Оскільки актуальність лідерської компетентності педагогічних працівників в умовах реформування освіти є беззаперечною, важливим є визначення змісту поняття та пошук шляхів розвитку лідерської компетентності вчителів початкових класів у системі неперервної освіти. У цьому контексті логічним убачається дослідження сутності змісту

понять «лідерство», «лідерська компетентність», «лідерська компетентність учителя початкових класів».

Хоча лідерство є усталеним терміном, існують різні його інтерпретації, що значною мірою пояснюється різними поглядами на природу особистості, механізми й умови її розвитку та становлення в різних наукових школах.

Сучасне тлумачення сутності лідерства визначається його здатністю виявляти та активувати у співробітників мрію, якої вони прагнуть досягти, «вдихнути» в них необхідну для цього енергію. Автор книги «12 важелів успіху» Стівен Р. Кові, експерт у галузі лідерства, під поняттям «лідерство» розуміє здатність говорити людям про їхню цінність і потенціал так, щоб вони надихалися цим і розвивали в собі ці якості [8].

Лідерство розглядається науковцями одночасно як статичний, так і динамічний (процесний) аспект, де в основі лежить прояв лідерських якостей особистості. Відповідно до основних видів діяльності людини (індивідуальної та групової) виокремлюють такі види лідерства – індивідуальне та організаційне. В індивідуальному лідерстві суб'єктом виступає окрема особистість, в організаційному лідерстві – організація. Індивідуальне лідерство є первинним відносно організаційного [5, с. 26].

Ураховуючи виклики сучасності, вітчизняна система освіти обрала шлях професійного розвитку педагогічних працівників на компетентнісній основі. Звернемось до наукових публікацій, у яких лідерство розглядається з позиції компетентнісного підходу.

Лідерська компетентність, на думку дослідниці В. Гладкової, це «прояв загальної та професійної культури, зміст професіоналізму управлінця; інтегральна характеристика здатності кваліфіковано провадити лідерську діяльність, здатність до самоконтролю, наполегливості, самомотивування на діяльність, до чіткого формулювання бажаних результатів, до виховання нових лідерів» [1, с. 4].

Дослідник Є. Жарик наявність лідерської компетентності пропонує розглядати крізь наявність знань, навичок та якостей, моделей поведінки, які сприяють об'єднанню підлеглих при виконанні завдань у процесі реалізації організаційних змін [4, с. 14].

Науковиця С. Нестуля під лідерською компетентністю розуміє здатність людини реалізовувати цілі, завдання, функції та технології лідерського управління, набувати професійного досвіду та досвіду лідерства як певних соціальних стосунків між членами групи, бути лідером [12, с. 136]. Тобто, лідерська компетентність виступає інтегрованою якістю особистості, яка складається зі структурних компонентів: когнітивного (знання), операційно-діяльницького (уміння та здатності) та особистісного (якості особистості, загальні та специфічні риси лідера) [3].

Лідерська компетентність учителя початкових класів може бути представлена як інтегрована якість педагогічного працівника, його здатність до створення дитячо-дорослої спільноти, об'єднаної спільними цінностями,

загальними правилами колективу, це підтримка дітей, розвиток їхніх сильних якостей, готовність до прийняття ефективних рішень у професійній діяльності та відповідального ставлення до обов'язків. У якості структурних компонентів лідерської компетентності виділимо такі складники: когнітивний, діяльнісний та особистісний.

До когнітивного компоненту лідерської компетентності вчителя початкових класів може входити система знань про сучасні теорії лідерства; теоретичні основи ефективного лідерства; технології командного управління; стилі управління; способи вдосконалення власного стилю управління; прийоми ефективного управління в умовах ризику та невизначеності; емоційний інтелект та його роль у взаємодії з іншими людьми; сутність конфліктів і способів їхнього вирішення тощо. До діяльнісного компоненту варто віднести володіння тайм-менеджментом; стресостійкість і співпереживання; вміння працювати в команді; активне слухання тощо. До особистісного компоненту можна включити розуміння лідером своєї ролі, здатність брати на себе відповідальність і приймати рішення, бути прикладом для наслідування, здатність до самоконтролю, наполегливість, самомотивування на діяльність, чітке формулювання бажаних результатів тощо.

Аналіз наукових праць доводить, що лідерська компетентність є «м'якою» навичкою, яка допомагає вирішувати життєві завдання, працювати з іншими людьми. Згідно з дослідженнями авторів книги «Емоційне лідерство», ні IQ, ні навички не роблять лідера хорошим. Секрет успішного лідерства полягає у високому рівні емоційного інтелекту [2].

Узагальнюючи результати досліджень науковців, можна виділити наступні тлумачення лідерської компетентності:

- процес досягнення результатів шляхом певної діяльності [6];
- набір загальних особистісних характеристик, які властиві лідерам і сприяють винятковим досягненням [5];
- сукупність сформованих лідерських якостей (мотивів, знань, лідерських умінь і стійкої лідерської позиції [13];
- прояв загальної та професійної культури [4];
- прагнення і здатність соціального впливу в професійному середовищі [10].

Важливими професійними утвореннями в діяльності вчителів-лідерів науковці визначають професійну мобільність, готовність до змін, здатність до саморозвитку й самоосвіти, педагогічну рефлексію, розвинуті лідерські якості, які в сукупності дозволяють їм зайняти відкриту, творчу й діяльну позицію у взаєминах з учнями, колегами, батьками [10].

Учитель-лідер здатний вдало прогнозувати, моделювати й коригувати вплив освітнього середовища на особистісний і пізнавальний розвиток молодших школярів; створювати ситуації співпраці, співтворчості, атмосфери досягнення успіху як потужних мотивованих чинників результативної суб'єкт-суб'єктної педагогічної взаємодії [9].

Виклики сучасності потребують розроблення моделі професійного розвитку педагогічних працівників у системі неперервної освіти з урахуванням умов певної невизначеності. Таким рішенням може стати системний розвиток компетентностей педагога на регулярній основі. Ураховуючи, що підвищення кваліфікації допускається засобами не лише формальної, але й неформальної та інформальної освіти, поряд з іншими постає питання планування власної траєкторії розвитку – професійної програми лідерства.

Така програма може містити наступні компетенції:

- здатність педагога приймати обґрунтовані рішення на основі критичного аналізу;
- готовність генерувати нові ідеї (креативність);
- спроможність оцінювати та забезпечувати якість освітнього процесу;
- здатність до адаптації та дії в новій ситуації;
- налаштування на пошук, оброблення та аналізу інформації з різних джерел;
- бажання виявляти ініціативу та підприємливість;
- уміння розробляти освітні проекти та управляти ними.

Лідерська компетентність є новою у підвищенні кваліфікації вчителів початкових класів. Її введення в освітній процес дозволить підвищити ефективність та якість професійної готовності фахівців; сприятиме розвитку практичних і прогностичних лідерських навичок, особистому та професійному успіху. Як уже зазначалося, на важливості формування лідерської компетентності вчителів початкових класів вказують професійні стандарти.

Для формування лідерської компетентності педагогів потрібні умови, які сприятимуть взаємодії, заснованій на групових формах організації освітнього процесу, інтерактивних і проблемних методах навчання, зокрема застосування творчих проєктів, case study, ігрових прийомів тощо. Важливими є оцінка й самооцінка, аналіз сформованих якостей, обов'язкове позитивне підкріплення хоча б найменших досягнень.

Серед факторів, що впливають на формування лідерських компетентностей, можна виділити такі: готовність поставити себе на місце іншого; здатність керувати власними ресурсами; уміння управляти власними емоціями, будувати відносини; системне мислення; об'єктивність оцінювання результативності роботи; любов до людей; уміння планувати власну роботу та передбачати її результати; керуватися в своїх діях і думках цінностями тощо.

В Україні діють програми, як бачать своїм покликанням сформувати вчителя-лідера, поширити модель навчання впродовж життя та спонукати вчителів долучатися до реформи системи освіти. Однією з таких програм є «Проєкт Liberal arts», який в Україні реалізує Українська академія лідерства. На думку керівника Української академії лідерства Р. Тичківського, завданням учителя-лідера є плекання особистостей, а не носіїв знань. Для цього вчитель повинен постійно підтримувати та розвивати лідера в собі.

Учитель-лідер – це сучасна, гуманна, асертивна людина, яка живе відкрито у своєму світорозумінні й поведінці у світі, піклуючись про благо інших, свою моральну стабільність і світоглядну визначеність. Лідер поглиблює своє розуміння добра та блага. Важливою для педагога-лідера є орієнтація на створення умов для здійснення учасником освітнього процесу самостійної дії з відповідальністю за зроблений вибір і наслідки свого вчинку.

Моделлю вдосконалення школи на засадах лідерства є програма «Лідер у мені», що реалізується в Україні компанією Franklin Covey Education Ukraine (<https://leaderinme.org.ua/lider-u-meni/>), і базується на «7-ми звичках» с. Кові. На офіційному сайті зазначається, що програма «Лідер у мені» – це модель удосконалення школи, що надає можливість формувати лідерські та життєві навички, які потрібні для життя в XXI столітті. Навчання за цією програмою формує лідерську компетентність педагога, який працює над формуванням культури лідерства у своєму закладі освіти.

Сучасний учитель початкових класів, згідно з вимогами сучасного суспільства і нової української школи, – це фахівець, якому повинні бути притаманні лідерські якості, що зумовлюють ефективну професійну діяльність, взаємодію і спілкування з молодшими школярами, партнерську взаємодію з батьками учнів, колегами, адміністрацією та ін. Варто впроваджувати у процес підвищення кваліфікації учителів початкових класів програми та курси, що забезпечать формування у них лідерських якостей, таких як: урахування психологічних особливостей учнів, мотивація і позитивне ставлення до лідерства, поєднання традиційних та інноваційних підходів до вирішення професійних завдань тощо. Сукупність цих умов забезпечить успішну професійну діяльність та формування лідерських якостей учителів початкових класів. Умотивований, ефективний педагог здатен покращити якість освіти, створити безпечне освітнє середовище, де дбають про особистісний розвиток кожного учасника освітнього процесу.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Встановлено, що існуюча система неперервної освіти потребує модернізації відповідно до сучасних суспільних трансформацій, освітньої реформи та у світлі нової парадигми – лідерства. Модернізація системи неперервної освіти має здійснюватися через визначення вимог суспільства до сучасного вчителя; розроблення та запровадження інноваційних моделей професійного розвитку педагогів; систематизацію та поширення результатів запровадження. Застосування здобутків провідного зарубіжного та вітчизняного досвіду для розроблення сучасних моделей підвищення кваліфікації потребує адаптації до національних, регіональних і локальних параметрів. Адаптація має стосуватися змістовного, методичного, організаційного та технологічного аспектів.

**Подальші розвідки.** Залишається не розв'язаним і потребує наукових розвідок питання розроблення та апроба-

ції моделі формування лідерської компетентності вчителів початкових класів у системі неперервної освіти.

### Список використаних джерел

1. Гладкова В. М. Акмеологічна компетентність менеджера-лідера освітнього закладу. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2017. URL: <http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/24033/> (дата звернення 11.10.2022)
2. Гулман Д. Эмоциональное лидерство: искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008. 302 с.
3. Єрмоленко А. Б. Сучасна модель розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників професійної освіти в системі підвищення кваліфікації. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка*. 2021. Вип. 45. С. 205–213.
4. Жарик Е. А. Формирование и развитие лидерских компетенций персонала предприятия: автореф. дис. ... канд. эконом. наук : 08.00.04 / Запорожский нац. ун-т. Запорожье, 2019. 23 с.
5. Жигір В. Сутність та зміст лідерської компетентності майбутнього менеджера освіти. *Вісник Чернівецького національного педагогічного університету*. 2015. № 130. С. 34–37.
6. Калашнікова С. А. Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій: автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України. Київ, 2011. 38 с.
7. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія. Київ: Київ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.
8. Кові С. 12 важелів успіху / перекл. з англ. Романа Клочка. Львів: Вид-во Старого Лева, 2017. 208 с.
9. Мараховська Н. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх вчителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Харків, 2009. 20 с.
10. Міляєва В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2014. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2014\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10) (дата звернення 11.10.2022)
11. Наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від № 273623.12.2020. URL: [https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Nakaz\\_2736.pdf](https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Nakaz_2736.pdf) (дата звернення 11.10.2022)
12. Нестуля С. Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера. *Вісник педагогічної майстерності*. 2021. Вип. 21. С. 133–137.
13. Освітнє лідерство: від теорії до практики: монографія / авт. кол.; за наук. ред. В. Р. Міляєвої; Київ. ун-т імені Бориса Грінченка. Київ; Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2021. 296 с. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659> (дата звернення 11.10.2022)

### References

1. Hladkova, V. M. (2017) Akmeologichna kompetentnist menedzhera-lidera osvitnoho zakladu [Acmeological competence of the manager-leader of the educational institution]. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. Retrieved from <http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/24033/> [in Ukrainian].
2. Goulman, D. (2008). *Emotcionalnoe liderstvo: iskusstvo upravleniia ljudmi na osnove emotcionalnogo intellekta* [Emotional Leadership: The Art of Managing People Based on Emotional Intelligence]. Moskva: Alpina Biznes Buks [in Russian].
3. Yermolenko, A. B. (2021). Suchasna model rozvytku liderskoi kompetentnosti pedahohichnykh pratsivnykiv profesiinoy osvity v systemi pidvyshchennia kvalifikatsii [A modern model of development of leadership competence of pedagogical workers of professional education in the system of professional development]. *Visnyk Hlukhivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Oleksandra Dovzhenka* [Bulletin of the Glukhiv National Pedagogical University named after Oleksandr Dovzhenko], 45, 205-213 [in Ukrainian].
4. Zharik, E. A. (2019). *Formirovanie i razvitie liderskikh kompetentcii personala predpriiatiia* [Formation and development of leadership competencies of the enterprise personnel]. (Extended abstract of PhD diss.). Zaporozhe [in Russian].
5. Zhyhir, V. (2015). Sutnist ta zmist liderskoi kompetentnosti maibutnoho menedzhera osvity [The essence and content of the leadership competence of the future manager of education]. *Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu* [Bulletin of the Chernihiv National Pedagogical University], 130, 34-37 [in Ukrainian].
6. Kalashnikova, S. A. (2011). *Teoretyko-metodolohichni zasady profesiinoy pidhotovky upravlinsiv-lideriv v umovakh suchasnykh suspilnykh transformatsii* [Theoretical and methodological principles of professional training of managers-

- leaders in the conditions of modern social transformations]. (Extended abstract of D diss.). Kyiv [in Ukrainian].
7. Kalashnikova, S. A. (2010). *Osvitnia paradyhma profesionalizatsii upravlinnia na zasadakh liderstva [Educational paradigm of professionalization of management on the basis of leadership]*: monohrafiia. Kyiv: Kyiv. un-t imeni Borysa Hrinchenka [in Ukrainian].
  8. Kovi, S. (2017). *12 vazheliv uspikhu [12 levers of success]*. Lviv: Vyd-vo Staroho Leva [in Ukrainian].
  9. Marakhovska, N. V. (2009). *Pedahohichni umovy formuvannia liderskykh yakosteï maibutnikh vchyteliv u protsesi navchannia dystsyplin humanitarnoho tsykladu [Pedagogical conditions for the formation of leadership qualities of future teachers in the process of teaching the disciplines of the humanitarian cycle]*. (Extended abstract of PhD diss.). Kharkiv [in Ukrainian].
  10. Miliaieva, V. R. (2014). *Rozvytok liderskoho potentsialu v protsesi formuvannia upravlinskoï kompetentnosti kerivnykiv navchalnykh zakladiv [Development of leadership potential in the process of formation of managerial competence of heads of educational institutions]*. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy [Bulletin of the National Academy of the State Border Service of Ukraine]*, 1. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2014\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10) [in Ukrainian].
  11. *Nakaz Ministerstva rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva Ukrainy [Order of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine]* vid № 273623.12.2020. Retrieved from [https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Nakaz\\_2736.pdf](https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2020/12/Nakaz_2736.pdf) [in Ukrainian].
  12. Nestulia, S. (2021). *Poniattia liderskoï kompetentnosti suchasnoho menedzhera [The concept of leadership competence of a modern manager]*. *Vytoky pedahohichnoi maisternosti [Origins of pedagogical skills]*, 21, 133-137 [in Ukrainian].
  13. Miliaieva, V. R. (Ed.). (2021). *Osvitnie liderstvo: vid teorii do praktyky [Educational leadership: from theory to practice]*: monohrafiia. Kyiv; Kryvyi Rih: Vyd. R. A. Kozlov. Retrieved from <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659> [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції  
авторського оригіналу: 13.10.2022