

УДК 005.33:378

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2025-6\(225\)-21-25](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2025-6(225)-21-25)



ПРОСЯНИК СВІТЛАНА ОЛЕКСАНДРІВНА,

аспірантка кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти,
ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ, Україна

Svitlana Prosianyk,

Postgraduate of the Department of Pedagogy, Administration and Special Education,
State Institution of Higher Education University
of Educational Management National Academy
of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

E-mail: prosianyaksvitlana09@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0004-1011-7875>

МОДЕЛІ ТА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ В УМОВАХ СУЧАСНОЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ

А Стаття присвячена аналізу моделей і стратегій управління розвитком комунікативної компетентності викладачів у сучасних закладах вищої освіти. Обґрунтовано актуальність проблеми, що зумовлена трансформацією освітнього середовища під впливом цифровізації, глобалізації та зростання вимог до якості професійної підготовки фахівців. Визначено, що комунікативна компетентність є інтегральною характеристикою особистості викладача, яка охоплює мовленнєвий, соціально-перцептивний, педагогічно-організаційний і цифровий компоненти. Підкреслено, що саме від рівня сформованості цих складників залежить ефективність педагогічної взаємодії, рівень академічної культури студентів і конкурентоспроможність університету в умовах глобалізованого суспільства.

Методологічною основою дослідження виступають системний і компетентнісний підходи, які дозволяють розглядати розвиток комунікативної компетентності як цілеспрямований і керований процес. У роботі проаналізовано три базові моделі управління: традиційну, інноваційну та інтеграційну. Встановлено, що найефективнішою є інтеграційна модель, оскільки вона поєднує класичні й сучасні методи, забезпечує гнучкість освітнього процесу та сталість результатів професійного зростання викладачів.

Особливу увагу приділено характеристиці управлінських стратегій: мотиваційної, ресурсної, рефлексивної та інноваційно-адаптивної. Показано, що лише їхня комплексна реалізація створює передумови для розвитку комунікативної культури викладачів, формування позитивної мотивації до самовдосконалення, забезпечення ресурсної підтримки, стимулювання професійної рефлексії та гнучкого реагування на виклики цифрового середовища.

Наукова новизна статті полягає у систематизації підходів до управління розвитком комунікативної компетентності та обґрунтуванні інтеграційної моделі як найперспективнішої для сучасної вищої школи. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих моделей і стратегій у діяльності закладів вищої освіти для підвищення якості освітнього процесу та підготовки конкурентоспроможних фахівців.

Ключові слова: комунікативна компетентність; викладач; вища освіта; управління розвитком; моделі управління; стратегії управління; професійний розвиток

MODELS AND STRATEGIES FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF TEACHERS' COMMUNICATIVE COMPETENCE IN THE CONTEXT OF MODERN HIGHER EDUCATION

S The article is devoted to the analysis of models and strategies for managing the development of teachers' communicative competence in modern higher education institutions. The relevance of the problem is substantiated by the transformation of the educational environment under the influence of digitalization, globalization, and growing demands for the quality of professional training of specialists. It is determined that communicative competence is an integral characteristic of a teacher's personality, which includes linguistic, socio-perceptual, pedagogical-organizational, and digital components. It is emphasized that the effectiveness of pedagogical interaction, the level of academic culture of students, and the competitiveness of the university in a globalized society depend on the level of development of these components.

The methodological basis of the study consists of systemic and competency-based approaches, which allow researchers to consider the development of communicative competence as a purposeful and controlled process. The work analyzes three basic management models: traditional, innovative, and integrative. It has been established that the integrative model is the most effective, as it combines classical and modern methods, ensures the flexibility of the educational process, and guarantees the consistency of the results of teachers' professional growth.

Particular attention is paid to the characteristics of management strategies: motivational, resource-based, reflective, and innovative-adaptive. It is shown that only their comprehensive implementation creates the prerequisites for the development of teachers' communicative culture, the formation of positive motivation for self-improvement, the provision of resource support, the stimulation of professional reflection, and a flexible response to the challenges of the digital environment.

The scientific novelty of the article lies in the systematization of approaches to managing the development of communicative competence and the justification of the integrative model as the most promising for modern higher education. The practical significance of the results obtained lies in the possibility of using the proposed models and strategies in the activities of higher education institutions to improve the quality of the educational process and the training of competitive specialists.

Keywords: *communicative competence; teacher; higher education; development management; management models; management strategies; professional development*

Вступ. Сучасна система вищої освіти переживає глибокі трансформації, зумовлені глобалізаційними процесами, цифровізацією освітнього середовища та посиленням вимог до якості підготовки майбутніх фахівців. У центрі цих змін опиняється викладач, від комунікативної компетентності якого залежить не лише ефективність освітнього процесу, а й формування професійних, ціннісних і соціокультурних орієнтирів студентів. Саме комунікація виступає основним інструментом педагогічного впливу, каналом передавання знань, досвіду й мотивації, а саме ключовим чинником успішності освітньої взаємодії.

Проблема розвитку комунікативної компетентності викладачів полягає в тому, що традиційні методики її формування дедалі менше відповідають динаміці сучасного суспільства. Стандартизовані підходи часто ігнорують індивідуальні стилі спілкування, міжкультурні особливості та цифровий контекст навчання. Як наслідок, виникає суперечність між високими вимогами до професійної діяльності викладача й недостатньою розробленістю стратегій управління розвитком його комунікативних навичок у реальних умовах університетського життя.

Актуальність дослідження зумовлена потребою у створенні моделей і стратегій управління, які б поєднували класичні педагогічні традиції з інноваційними технологіями, враховували індивідуальний потенціал викладача та забезпечували системну підтримку його професійного зростання. Особливої ваги ця проблема набуває в умовах сучасної України, де вища школа виконує не лише освітню, а й культуротворчу та націєтворчу функції. Викладач стає не просто передавачем знань, а й модератором діалогу, наставником і провідником цінностей демократичного суспільства.

Постановка проблеми полягає в необхідності створення ефективних управлінських моделей і стратегій розвитку комунікативної компетентності викладачів в умовах сучасної вищої освіти, що дозволить забезпечити високу якість освітнього процесу та гармонійний розвиток академічної культури.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем комунікативної компетентності викладачів та управління її розвитком посідають важливе місце у сучасній педагогічній науці. Адже саме комунікація є ключовим інструментом формування освітнього середовища та ефективної взаємодії між викладачем і студентом. Питання педагогічної майстерності та розвитку професійної компетентності викладачів висвітлювали українські науковці І. Зязюн, Н. Волкова, С. Архипова, П. Лузан, В. Любчак, Г. Яценко, які акцентували увагу на педагогічній культурі, мовленні та особистісних якостях викладача.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із проблемою використання сучасних освітніх технологій у формуванні комунікативної компетентності викладачів. Зокрема, Н. Морзе, О. Спірін, В. Биков, М. Кадемія, Л. Лупаренко досліджують потенціал цифрових інструментів та електронних освітніх середовищ у розвитку професійних і комунікативних навичок педагогів. Питання впровадження дистанційних і змішаних форматів навчання розглядають О. Савченко, Л. Хомич, О. Дубасенюк, які акцентують увагу на нових викликах у взаємодії викладачів і студентів, зокрема відсутності безпосереднього контакту, потреби у формуванні навичок онлайн-комунікації та трансформації ролі викладача у цифровому освітньому середовищі.

Зарубіжні науковці, серед яких Г. Гаймс, М. Кенейл та М. Свейн, розробили класичні концепції комунікативної компетентності, що стали методологічною основою для сучасних моделей її розвитку. Подальший розвиток комунікативного підходу отримав у працях Д. Нунана та Дж. Річардса, які розглядали практичні аспекти впровадження комунікативної методики у викладанні та підготовці педагогів. У сучасних дослідженнях, зокрема А. Шляйхера (OECD) та Е. Бялясток, наголошується на необхідності інтеграції цифрової грамотності викладачів, розвитку їхніх комунікативних умінь і формуванні стратегій управління професійним зростанням у контексті глобалізації та цифровізації освіти.

Однак у наукових працях усе ще бракує чітко визначених моделей управління розвитком комунікативної компетентності викладачів, які враховували б як традиційні форми навчання, так і цифрові освітні середовища. Недостатньо розробленими залишаються алгоритми управлінських дій керівників закладів вищої освіти щодо підтримки викладачів у процесі формування їхньої комунікативної майстерності. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на створення ефективних моделей і стратегій управління розвитком комунікативної компетентності викладачів в умовах сучасної вищої освіти.

Мета статті полягає у визначенні моделей і стратегій управління розвитком комунікативної компетентності викладачів у закладах вищої освіти, а також у з'ясуванні теоретичних і практичних засад забезпечення ефективності цього процесу в умовах цифровізації та глобалізації освітнього середовища.

Викладення основного матеріалу. Комунікативна компетентність викладача має інтегративний і багатовимірний характер, оскільки поєднує кілька взаємопов'язаних складників, що забезпечують ефективність освітньої взаємодії. Вона формується як результат тривалої

професійної підготовки та постійного саморозвитку, але й водночас є динамічною системою, яка змінюється під впливом соціокультурних і технологічних умов.

Наприклад, Н. Білик визначає комунікативну компетентність керівників закладів загальної середньої освіти як якість ціннісної особистісно-професійної освіти, що допомагає налагоджувати стосунки й у сфері міжособистісної взаємодії, й у сфері ділового спілкування [2].

Саме тому необхідно акцентувати увагу на винятковій значущості цього складника у розвитку будь-якої особистості (учня, вчителя, керівника, студента, викладача та ін.).

У наукових дослідженнях комунікативна компетентність трактується як сукупність знань, умінь та особистісних якостей, які забезпечують ефективне педагогічне спілкування [6, с. 74]. Її структурні компоненти охоплюють мовленнєвий, соціально-перцептивний, педагогічно-організаційний і цифровий виміри.

Мовленнєвий компонент – базовий елемент комунікативної компетентності, що передбачає вміння викладача чітко, логічно й доступно формулювати думки, добирати адекватні мовні засоби залежно від ситуації, уникати надмірної академічності або, навпаки, спрощення термінології. Саме мовленнєва культура забезпечує зрозумілість і переконливість навчального матеріалу, створює атмосферу довіри та взаємоповаги у студентській аудиторії. Як зазначає О. Максимова, «комунікативна компетентність учителя передбачає володіння мовленнєвою культурою, вміння чітко, логічно й доступно висловлювати думки, добирати адекватні мовні засоби залежно від ситуації педагогічного спілкування» [8, с. 45]. Важливим аспектом є й володіння різними стилями мовлення – від наукового до публіцистичного, що дає змогу викладачеві варіювати комунікативні стратегії залежно від цілей заняття.

Соціально-перцептивний компонент відображає здатність викладача до емпатії, розуміння психологічних і вікових особливостей студентів, вміння «зчитувати» емоційні реакції й настрої групи. Він передбачає використання невербальних сигналів, гнучке реагування на запити аудиторії та вміння регулювати конфліктні ситуації. Без соціально-перцептивної чутливості педагогічна комунікація втрачає свою ефективність, адже перетворюється на односторонній процес замість живого діалогу. Як підкреслює О. Сипченко, «ефективність комунікації залежить від соціально-перцептивних умінь викладача: здатності розуміти внутрішній стан студентів, зчитувати їхні емоційні реакції, встановлювати довіру та попереджати конфлікти» [11, с. 112].

Педагогічно-організаційний компонент комунікативної компетентності викладача проявляється у здатності структурувати освітній процес так, щоб комунікація була його органічною частиною. Це включає не лише вміння доступно пояснювати навчальний матеріал, а й створювати умови для активної взаємодії студентів шляхом організації дискусій, мозкових штурмів, рольових ігор, проєктної діяльності. У такому контексті викладач постає не лише мовцем, а й фасилітатором, який модерує комунікативний простір і спрямовує студентів до самостійного пошуку рішень.

Як слушно зазначає О. Корніяка, «організаційний аспект комунікативної компетентності полягає в умінні викладача структурувати освітній процес, створювати умови для активної взаємодії, організовувати дискусії, роботу в групах і модерацію освітнього середовища» [6, с. 76].

Цифровий компонент набуває особливої актуальності в умовах цифровізації освіти, адже він забезпечує здатність викладача ефективно діяти у нових форматах взаємодії. Значна увага у сучасних дослідженнях приділяється проблемі формування цифрової компетентності в умовах дистанційної освіти. Зокрема, О. Білобров та Л. Гриценко у статті «Formation of informational and digital competence in distance learning» [2] наголошують, що інформаційно-цифрова компетентність стає критичним складником комунікативної майстерності викладача. Цей компонент охоплює вміння користуватися інструментами дистанційного та змішаного навчання – від платформ для онлайн-лекцій і відеоконференцій до інтерактивних чатів, форумів, електронних курсів. Важливим аспектом є розвиток цифрового етикету викладача, здатність підтримувати продуктивну взаємодію у віртуальному середовищі та формувати «соціальну присутність» у дистанційному курсі. Саме цифровий вимір нині виступає каталізатором інтеграції всіх інших складників комунікативної компетентності, забезпечуючи їхню актуалізацію в умовах цифрового освітнього простору.

Як наслідок, комунікативна компетентність викладача постає цілісною системою, у якій кожен компонент виконує специфічну функцію, але лише у взаємозв'язку з іншими забезпечує повноцінний результат. Як наголошують В. Гладкова та З. Рябова у статті «Readiness of future technology teachers for professional activity», «комунікативно-рефлексивний компонент є визначальним, оскільки він забезпечує здатність вибудовувати освітній діалог, адаптувати комунікативні стратегії та підтримувати професійні взаємини у різних контекстах» [4].

Розвиток зазначених компонентів комунікативної компетентності не може відбуватися стихійно – він вимагає цілеспрямованої організації та системного управління з боку закладу вищої освіти. Стихійний підхід здебільшого зводиться до індивідуальної самоосвіти викладача й не забезпечує узгодженості результатів на рівні університетської спільноти. Натомість управлінський підхід дозволяє не лише координувати процеси підвищення кваліфікації, а й вибудовувати довгострокові стратегії розвитку, інтегровані у політику закладу.

Аналіз наукових джерел і практичних напрацювань дає підстави виокремити три базові моделі управління розвитком комунікативної компетентності викладачів.

Перша – традиційна модель – зорієнтована на класичні форми підвищення кваліфікації: курси, семінари, тренінги [3, с. 132]. Її перевага полягає у стандартизації й системності, що забезпечує формальне підтвердження професійного зростання викладача. Водночас обмеження цієї моделі очевидні – короткотривалі програми здебільшого не змінюють усталених комунікативних практик і не завжди формують довготривалі навички.

Друга – інноваційна модель – орієнтована на впровадження інтерактивних методів навчання, використання цифрових технологій, розвиток soft skills і формування культури академічного партнерства [9, с. 73]. Вона робить акцент на активному залученні викладача до практико-орієнтованих завдань і створює умови для інтеграції нових технологічних рішень в освітній процес. Сильна сторона цієї моделі – висока адаптивність до викликів сучасності, проте її недоліком може стати фрагментарність, якщо не вибудована система моніторингу й підтримки результатів.

Третя – інтеграційна модель – поєднує елементи традиційного та інноваційного підходів, формуючи цілісну систему розвитку комунікативної компетентності [7, с. 57]. Вона включає класичні форми підвищення кваліфікації, індивідуальні траєкторії професійного зростання, наставництво, колегіальне навчання та регулярний моніторинг результатів. Інтеграційна модель вважається найперспективнішою, оскільки враховує багатовимірність педагогічної діяльності – від особистісних характеристик викладача до інституційних вимог і цифрових трансформацій освітнього середовища. Її перевага полягає в тому, що вона створює умови для сталого професійного розвитку викладачів, забезпечує неперервність процесу навчання і підтримує баланс між інноваційністю та стабільністю освітньої системи.

Отже, системне управління розвитком комунікативної компетентності потребує від закладів вищої освіти гнучкого поєднання різних моделей. Тільки за умови інтеграційного підходу можливе формування комунікативної культури викладача як стратегічного ресурсу сучасного університету.

У межах зазначених моделей визначаються й управлінські стратегії, що конкретизують напрями та механізми розвитку комунікативної компетентності викладачів. Кожна стратегія виконує власну функцію – від мотивації до адаптації, проте у сукупності вони формують цілісну систему професійного зростання.

Мотиваційна стратегія – зорієнтована на формування внутрішньої готовності викладачів до самовдосконалення, створення позитивного ставлення до підвищення рівня комунікативної майстерності [10, с. 25]. Вона включає використання морального й матеріального стимулювання, розвиток корпоративної культури університету, організацію конкурсів педагогічної майстерності та надання можливостей для академічної мобільності. Мотиваційна стратегія забезпечує сталість професійного розвитку, адже формує не лише зовнішній примус, а й внутрішню потребу в удосконаленні.

Ресурсна стратегія – спрямована на забезпечення викладачів усім необхідним для ефективного розвитку комунікативних умінь. Йдеться про доступ до навчально-методичних матеріалів, сучасних освітніх платформ, цифрових інструментів, баз даних і програм підвищення кваліфікації [7, с. 59]. Ресурсна стратегія також включає кадрову й організаційну підтримку, можливість наставництва та створення професійних спільнот. Без достатнього ресурсного забезпечення будь-яка модель управління

втрачає ефективність, адже розвиток компетентностей є неможливим у «дефіцитному середовищі».

Рефлексивна стратегія – передбачає розвиток здатності викладача до самоаналізу, самокорекції та критичної оцінки власної педагогічної діяльності. Вона реалізується через упровадження індивідуальних планів професійного розвитку, використання щоденників рефлексії, портфоліо, самооцінювальних інструментів [5, с. 87]. Така стратегія стимулює викладача до усвідомленого контролю власної комунікативної поведінки, сприяє підвищенню рівня автономії та формує основу для інноваційних підходів у викладанні.

Інноваційно-адаптивна стратегія – найдинамічніша, вона дозволяє швидко реагувати на зміни освітнього середовища й упроваджувати нові комунікативні практики. Її сутність полягає у поєднанні інноваційних технологій із здатністю викладача до гнучкої адаптації [4]. Це передбачає використання цифрових інструментів для модерації навчальних дискусій, інтеграцію елементів змішаного та дистанційного навчання, застосування інклюзивних підходів до побудови комунікації. Інноваційно-адаптивна стратегія є запорукою того, що комунікативна компетентність не залишатиметься статичною, а розвиватиметься у відповідь на сучасні виклики.

Важливо підкреслити, що управління розвитком комунікативної компетентності викладачів повинно здійснюватися на кількох рівнях – індивідуальному, інституційному та державному. На індивідуальному рівні викладач розвиває власні навички через самоосвіту, рефлексію та участь у професійних спільнотах. На інституційному рівні університети формують політику підтримки, організовують програми підвищення кваліфікації та створюють сприятливе освітнє середовище. На державному рівні важливим є формування нормативної бази, розроблення освітніх стандартів і стратегій цифровізації, що задають загальний вектор розвитку.

Підсумовуючи, можна відзначити, що розвиток комунікативної компетентності викладачів у сучасних умовах має розглядатися як керований процес, що поєднує різні моделі й стратегії управління. Лише системний підхід – із урахуванням традиційних і цифрових форматів, індивідуальних потреб і колективних завдань – здатен забезпечити якісні зміни у професійній діяльності викладачів і сприяти формуванню конкурентоспроможної системи вищої освіти.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що комунікативна компетентність викладача є інтегральною професійною характеристикою, яка охоплює мовленнєвий, соціально-перцептивний, педагогічно-організаційний і цифровий компоненти. Її розвиток забезпечує не лише ефективність педагогічної взаємодії, але й якість освітнього процесу загалом, оскільки саме комунікація визначає динаміку навчального середовища, сприяє формуванню академічної культури та професійних орієнтацій студентів.

Встановлено, що розвиток цієї компетентності не може відбуватися стихійно, адже без системної організації

він втрачає послідовність і стратегічну спрямованість. Найефективнішою у сучасних умовах є інтеграційна модель управління, що поєднує класичні й інноваційні підходи, індивідуальні траєкторії професійного зростання та систему моніторингу результатів. Її перевага полягає в комплексності та здатності забезпечувати сталість результатів.

Водночас управлінські стратегії – мотиваційна, ресурсна, рефлексивна та інноваційно-адаптивна – виконують різні функції, але лише у взаємодії створюють цілісну систему розвитку комунікативної компетентності викладачів. Мотивація формує позитивне ставлення до самовдосконалення, ресурси забезпечують умови для реалізації, рефлексія сприяє усвідомленню власного професійного поступу, а інноваційна адаптація дозволяє реагувати на виклики цифровізованого освітнього середовища.

Перспективи подальших наукових пошуків полягають у розробленні ефективних інструментів діагностики рівня комунікативної компетентності, створенні практико-орієнтованих методик її формування з урахуванням цифровізації, дослідженні довгострокових результатів застосування інтеграційних моделей управління, а також у з'ясуванні взаємозв'язку між рівнем комунікативної компетентності викладачів і навчальною успішністю студентів. Такий напрям наукових досліджень відкриває можливості для формування цілісної стратегії розвитку вищої освіти, у центрі якої перебуває викладач як ключовий суб'єкт освітньої взаємодії.

Отже, комунікативна компетентність постає не лише як окрема професійна якість, а як стратегічний ресурс, що визначає конкурентоспроможність університету та якість підготовки майбутніх фахівців у глобалізованому світі.

Список використаних джерел

- Білик Н. І. Комунікативна компетентність керівників закладів загальної середньої освіти в умовах Нової української школи. *Адаптивне управління: теорія і практика. Педагогіка*. 2019. Вип. 6 (11). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/146>. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-6\(11\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0255-6(11)-04).
- Білобров О., Гриценко Л. Формування інформаційно-цифрової компетентності в умовах дистанційного навчання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Педагогіка*. 2025. Т. 20, вип. 41. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/635>.
- Волкова Н. П. Педагогіка : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2012. 615 с.
- Гладкова В., Рябова З. Готовність майбутнього вчителя технологій до професійної діяльності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Педагогіка*. 2025. Т. 20, вип. 41. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/742/627>.
- Кивлюк І. О. Рефлексивна культура майбутнього педагога як чинник професійного розвитку. *Педагогічний дискурс*. 2021. Вип. 31. С. 87–94.
- Корніяка О. М. Комунікативна компетентність як професійна вимога викладача ВНЗ. *Науковий вісник Інституту педагогіки НАПН України*. 2016. № 2. С. 74–82.
- Лупаренко Л. А. Інноваційні освітні технології у формуванні професійної компетентності майбутнього викладача. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2019. № 2. С. 57–64.
- Максимова О. О. Комунікативна компетентність вчителя початкової школи. *Збірник наукових праць Житомирського державного університету імені І. Франка*. 2019. Вип. 3. С. 45–52.
- Морзе Н. В., Спірін О. М., Биков В. Ю. Цифрова трансформація освіти і науки в Україні : колект. монографія. Київ : ІІТЗН НАПН України, 2020. 384 с.
- Савченко О. Я. Професійний розвиток учителя в умовах інноваційних змін. *Педагогіка і психологія*. 2017. № 3. С. 25–33.
- Сипченко О. Комунікативна компетентність викладача як важлива складова професіоналізму. *Гуманітарний вісник*. 2022. № 35. С. 112–118.

References

- Bilyk, N. I. (2019). Komunikatyvna kompetentnist kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity v umovakh Novoi ukrainskoi shkoly [Communicative competence of heads of general secondary education institutions in the context of the New Ukrainian School]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Pedahohika [Adaptive Management: Theory and Practice. Pedagogy]*, 6 (11). Retrieved from <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/146>. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0255-6\(11\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0255-6(11)-04). [in Ukrainian].
- Bilobrov, O., & Hrytsenko, L. (2025). Formuvannia informatsiino-tsyfrovoi kompetentnosti v umovakh dystantsiinoho navchannia [Formation of informational and digital competence in distance learning]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Pedahohika [Adaptive Management: Theory and Practice. Pedagogics]*, 20 (41). Retrieved from <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/635> [in Ukrainian].
- Volkova, N. P. (2012). *Pedahohika [Pedagogy]*. Kyiv: Akademvydav [in Ukrainian].
- Hladkova, V., & Riabova, Z. (2025). Hotovnist maibutnoho vchytelia tekhnolohii do profesiinoi dialnosti [Readiness of future technology teachers for professional activity]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Pedahohika [Adaptive Management: Theory and Practice. Pedagogics]*, 20 (41). Retrieved from <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/742/627> [in Ukrainian].
- Kyviuk, I. O. (2021). Refleksyivna kultura maibutnoho pedahoha yak chynnyk profesiinoho rozvytku [Reflexive culture of the future teacher as a factor of professional development]. *Pedahohichni dyskurs [Pedagogical discourse]*, 31, 87–94 [in Ukrainian].
- Korniaka, O. M. (2016). Komunikatyvna kompetentnist yak profesiina vymoha vykladacha VNZ [Communicative competence as a professional requirement of a university teacher]. *Naukovyi visnyk Instytutu pedahohiky NAPN Ukrainy [Scientific Bulletin of the Institute of Pedagogy of the National Academy of Sciences of Ukraine]*, 2, 74–82 [in Ukrainian].
- Luparenko, L. A. (2019). Innovatsiini osvitni tekhnolohii u formuvanni profesiinoi kompetentnosti maibutnoho vykladacha [Innovative educational technologies in the formation of professional competence of a future teacher]. *Pedahohichni nauky: teoriia ta praktyka [Pedagogical Sciences: Theory and Practice]*, 2, 57–64 [in Ukrainian].
- Makymova, O. O. (2019). Komunikatyvna kompetentnist vchytelia pochatkovoi shkoly [Communicative competence of a primary school teacher]. *Zbirnyk naukovykh prats Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni I. Franka [Collection of scientific papers of Ivan Franko Zhytomyr State University]*, 3, 45–52 [in Ukrainian].
- Morze, N. V., Spirin, O. M., & Bykov, V. Yu. (2020). *Tsyfrova transformatsiia osvity i nauky v Ukraini [Digital transformation of education and science in Ukraine]: kolektyvna monohrafiia*. Kyiv: IITZN NAPN Ukrainy [in Ukrainian].
- Savchenko, O. Ya. (2017). Profesiyni rozvytok uchytelia v umovakh innovatsiinykh zmin [Professional development of a teacher in conditions of innovative changes]. *Pedahohika i psykholohiia [Pedagogy and psychology]*, 3, 25–33 [in Ukrainian].
- Sypchenko, O. (2022). Komunikatyvna kompetentnist vykladacha yak vazhlyva skladova profesionalizmu [Communicative competence of a teacher as an important component of professionalism]. *Humanitarnyi visnyk [Humanitarian Bulletin]*, 35, 112–118 [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції
авторського оригіналу: 05.10.2025