

ЯМПОЛЬ Юрій – аспірант кафедри педагогіки та управління навчальним закладом, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, вул. Огієнка, 1, м. Кам'янець-Подільський, 32300, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1749-859X>

DOI: <https://doi.org/10.24919/2413-2039.16/48.34>

Бібліографічний опис статті: Ямполь, Ю. (2023). Професійний розвиток педагога як основна мета розвитку менеджменту якості закладу освіти. *Людинознавчі студії. Серія «Педагогіка»* № 16(48), 229–235, doi: <https://doi.org/10.24919/2413-2039.16/48.34>

ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕДАГОГА ЯК ОСНОВНА МЕТА РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Анотація. У статті здійснено аналіз професійного розвитку педагогів з точки зору практичної значущості. Теоретично обґрунтовано модель управління процесом професійного розвитку педагогів в освітній організації для покращення менеджменту якості освіти в закладах загальної середньої освіти. Вивчено роботи та дослідження вітчизняних вчених у галузі розвитку професійної компетентності педагогів та проаналізовано їхній вплив на розвиток та становлення менеджменту якості освіти в закладах освіти. Встановлено, що початком процесу професійного розвитку педагога можна назвати момент самовизначення особистості, що здійснюється двічі: під час вступу до вищого навчального закладу, або коледжу та під час його закінчення при виборі подальшого місця роботи. Узагальнено теоретичні аспекти менеджменту професійного розвитку педагогів закладів загальної середньої освіти. Зазначено, що розвиток педагогів в освітній організації – процес зростання освітнього (загального та професійного) потенціалу особистості педагога, організаційно забезпечений системою державних та громадських інститутів. У дослідженні розкрито та обґрунтовано стан управління професійним розвитком педагогічного персоналу, який є процесом цілеспрямованої реалізації в освітній установі стратегії менеджменту, спрямованої на те, щоб сформувати певні компетенції педагогів. Концептуальною ідеєю теорії менеджменту розвитку педагогічного персоналу освітньої установи є створення внутрішньої організаційної практико-орієнтованої системи підвищення кваліфікації педагогів, що передбачає те, що основою професійного розвитку має бути активна суб'єктна позиція самого педагога, його інтенсивна практико-орієнтована методична (науково-методична) діяльність, а завершуватися вона має певним результатом чи продуктом, розробленим педагогом у процесі внутрішньошкільного підвищення кваліфікації.

Ключові слова: менеджмент якості освіти, професійний розвиток педагогів, освіта, професійні компетентності педагогів.

YAMPOL Yurii – Postgraduate Student at the Department of Pedagogy and Educational Institution Management, Ivan Ohienko Kamianets-Podilskyi National University, 1, Ivan Ohienko Str., Kamianets-Podilskyi, 32300, Ukraine

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1749-859X>

DOI: <https://doi.org/10.24919/2413-2039.16/48.34>

To cite this article: Yampol, Yu. (2023). Profesiynyi rozvytok pedahoha yak osnovna meta rozvytku menedzhmentu yakosti zakladu osvity. [Professional development of a teacher as the main goal of the development of quality management of an educational institution]. *Human Studies. Series of Pedagogy*, № 16(48), 229–235, doi: <https://doi.org/10.24919/2413-2039.16/48.34>

PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF A TEACHER AS THE MAIN GOAL OF THE DEVELOPMENT OF QUALITY MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Summary. *The article analyses the professional development of teachers in terms of practical significance. The model of managing the process of professional development of teachers in an educational organization to improve the management of the quality of education in general secondary education institutions is theoretically substantiated. The works and researches of domestic scientists in the field of development of professional competence of teachers are studied and their influence on the development and formation of quality management in educational institutions is analysed. It is established that the beginning of the process of professional development of a teacher can be called the moment of self-determination of the individual, which is carried out twice: when entering a higher education institution or college and at the time of its graduation when choosing a further place of work. The theoretical aspects of management of professional development of teachers of general secondary education institutions are generalised. It is noted that the development of teachers in an educational organisation is a process of growth of the educational (general and professional) potential of a teacher's personality, organisationally provided by the system of state and public institutions. The study reveals and substantiates the state of management of professional development of teaching staff, which is a process of purposeful implementation of a management strategy in an educational institution aimed at forming certain competencies of teachers. The conceptual idea of the theory of management of development of pedagogical staff of an educational institution is the creation of an internal organisational practice-oriented system of in-service training of teachers, which implies that the basis of professional development should be an active subjective position of the teacher himself, his intensive practice-oriented methodological (scientific and methodological) activity, and it should end with a certain result or product developed by the teacher in the process of in-service training.*

Key words: *education quality management, professional development of teachers, education, professional competencies of teachers.*

Вступ. Значні перетворення в галузі освіти та виховання, а також у рамках суспільства взагалі сприяли зміні структури освітнього процесу всередині закладів загальної середньої освіти та центрів післядипломної освіти. Освітній процес, як і раніше, спрямований на здобуття знань та розвиток навичок, але на даному етапі розвитку сучасного світу, найбільша перевага надається розвитку творчого потенціалу та формуванню особистості майбутнього випускника.

Учень, який закінчує школу, повинен володіти вмінням брати на себе відповідальність за скоєні вчинки, мати стійку життєву позицію і відповідні ціннісні орієнтири, бути соціальним і вміти взаємодіяти в колективі для вирішення будь-яких завдань, володіти здатністю аналізувати свої вчинки та отримувати позитивний досвід, оцінювати та сприймати навколишній світ та суспільство.

Саме тому можна стверджувати, що основним напрямом діяльності освітньої організації або організації додаткової освіти на сьогоднішній день є розвиток професійної компетентності педагогів (Batechko & Lut, 2018). Саме вчитель відіграє ключову роль

в освітньому процесі, має знання та вміння для організації діяльності учнів, здатний передати вихованцям певний набір знань, сприяти формуванню особистості та вихованню моральних цінностей та підготувати дитину до дорослого життя в сучасному світі.

Основним завданням освітньої установи, як уже було сказано вище, є саме розвиток професійної компетентності педагога, що включає формування сприйнятливості до інноваційних течій в рамках освітнього середовища, яке розвивається, уміння користуватися сучасними технологіями і таким чином, покращувати освітній процес, розвиток творчого потенціалу індивідуальності, здатності адаптуватися в постійно мінливому освітньому середовищі, «йти в ногу з часом», за допомогою вивчення та застосування різних педагогічних методик та програм.

Аналіз останніх досліджень. На основі вивчення теоретичних робіт вітчизняних учених та досліджень у галузі розвитку професійної компетентності педагогів, а також наукових засад управління професійним розвитком педагогічного персоналу в рамках сучасної освіти було встановлено, що ці проблеми

досить широко висвітлені у соціально-економічному, педагогічному та організаційному аспектах.

Зокрема у працях таких учених: В. Григораш, В. Г. Кремень – професійно-педагогічна компетентність педагога, поняття та особливості; С. В. Поліщук, Г. С. Скробещук – сучасний стан та проблеми професійної компетентності педагогів; М. Д. Гінзбург – моделювання професійної компетентності педагога; О. Локшина, О. А. Цюк, А. М. Ключень – управління професійним розвитком педагогів за умов реалізації професійних стандартів, І. О. Кучинська – професійне зростання вчителів у системі підвищення кваліфікації.

Мета статті. *Мета статті:* теоретично обґрунтувати модель управління процесом професійного розвитку педагогів в освітній організації для покращення менеджменту якості освіти в закладах загальної середньої освіти.

Виклад основного матеріалу. На даному етапі розвитку сучасного суспільства та світу в цілому, розвитку економіки, поширення засобів масової інформації, прогресу в галузі інноваційних технологій та техніки, розширення можливостей саморозвитку, самореалізації та вільного вибору життєвої позиції сфера науки, зокрема й освіта, зазнає якісних змін, кардинально змінюється, досліджуючи та впроваджуючи нові програми та методики, демонструючи позитивну динаміку.

Основним чинником у вдосконаленні процесу освіти у межах освітніх організацій різного типу є професійний розвиток педагогів. Проте слід зазначити, що величезну роль у реалізації цього процесу грає не стільки особиста відповідальність педагога за здійснення професійного розвитку, скільки кваліфіковане управління і правильна організація розвитку професійної компетентності (Hinzburh & other, 2016).

Управління професійним розвитком педагогічного колективу слід розглядати як один із найважливіших аспектів у рамках педагогічного менеджменту, що стоїть в одному ряду з такими дисциплінами, як управління персоналом та контроль якості освіти (Luniashek, 2015, p. 256).

Слід звернути увагу, що початком процесу професійного розвитку педагога можна назвати момент самовизначення особистості, що здійснюється двічі: під час вступу до вищого навчального закладу, або коледжу та під час його закінчення при виборі подальшого місця роботи (Hryhorash, 2004).

Практично у кожній сфері діяльності від працівника потрібне постійне та систематичне розширення базових знань, удосконалення методів роботи шляхом самоосвіти відповідно до продиктованих професійною діяльністю потреб (Tsymbaliuk, 2008).

Здійснення процесів самоосвіти можна охарактеризувати, як суб'єктивне явище, оскільки здебільшого вони залежить від внутрішньої мотивації і прагнення саморозвитку в межах обраної галузі. Однак хотілося б відзначити, що для найбільш систематичної та повноцінної самореалізації необхідний зовнішній супровід, позитивна оцінка даного процесу, що і є основною метою в організації управління професійним розвитком, який має забезпечити методичний відділ освітньої організації та система підвищення кваліфікації педагогічних кадрів.

Проаналізувавши теоретичні дослідження з проблем професійного розвитку педагогів, нами було визначено кілька підходів до вивчення цього питання, зокрема:

1. Особистісно-діяльнісний, суть якого полягає в дослідженні та проведенні аналізу динаміки професійного зростання педагога за допомогою вивчення результатів його діяльності.

2. Компетентнісний, складання якісної характеристики особистості педагога, вивчення його професійних та особистісних особливостей.

3. Акмеологічний, вивчення взаємозв'язку та особливостей взаємодії індивідуально-особистого та професійного зростання педагога.

4. Системний та комплексний.

Виходячи з наведеної вище інформації, можна стверджувати, що всі названі підходи до розгляду проблеми професійного розвитку акцентують увагу на діяльнісному та особистісному аспектах.

У ході практичної діяльності та під час підвищення кваліфікації відбувається формування дидактичних, організаторських, комунікативних, перцептивних, науково-пізнавальних, дослідницьких здібностей, на підставі яких відбувається формування компетентностей, пов'язаних зі змістом предмета, що викладається, організацією та проектуванням навчально-виховного процесу, його психологічним та педагогічним супроводом, саморозвитком педагога (Nikolaienko, 2006).

Управління певним процесом в освітньому закладі є комплексним та цілеспрямованим процесом впливу на об'єкт для досягнення

конкретних, спрогнозованих заздалегідь результатів відповідно до цілей.

У практичній діяльності школа є передумовою формування професійної компетентності та стимулювання її розвитку. Зокрема здійснення таких напрямів діяльності, як практична діяльність педагогічного характеру (аналіз, здійснення та підготовка педагогічного процесу); система внутрішньошкільного управління якістю освіти (атестація педагогічних кадрів, внутрішньошкільний контроль); науково-методична діяльність; методична діяльність; інноваційна та експериментальна діяльність (Standarty i rekomendatsii, 2005).

Проблема управління професійним розвитком педагогів розглядається як одна з основних у психолого-педагогічних дослідженнях, оскільки становлення педагога, який професійно компетентний, педагога-дослідника, який здатний займатися вдосконаленням навчально-виховного процесу, спрямовувати його на вирішення завдань особистісного розвитку та становлення учнів і безпосередньо педагога, є актуальною проблемою (Polishchuk, 2019).

На основі вивчення у цій роботі теоретичних та практичних досліджень можна стверджувати, що професійний розвиток педагогічного колективу освітньої установи та кожного окремого педагога зокрема здійснюється двома способами: самонавчанням, цілеспрямованим самоосвітою педагогів та кваліфікованою, якісно організованою, систематичною та персоніфікованою роботою методичного відділу. На підставі цього методична діяльність, що проводиться в рамках освітньої установи, складається з комплексу програм та заходів, спрямованих на вдосконалення професійних компетентностей педагога, з урахуванням його індивідуальних переваг, кваліфікації та досвіду роботи.

Професійний розвиток співробітника під час роботи на конкретній посаді може розглядатися як такий, що відбувся лише при його повному задоволенні власною працею, оскільки в іншому випадку співробітник не може повністю відповідати вимогам, які ставить до нього організація.

Отже, управління професійним розвитком педагогічного персоналу є процесом цілеспрямованої реалізації в освітній установі стратегії менеджменту, спрямованої на те, щоб сформувати певні компетенції педагогів (Finikova & Tereshchuka, 2018; Yampol & et al., 2023).

Основною метою розвитку педагогічного персоналу у професійній сфері з позиції інтересів освітньої установи є збільшення ефективності результатів використання можливостей кожного педагога за допомогою реалізації цілей, що поставлені школою, підвищення рівня професіоналізму колективу (Yampol & et al., 2023).

Управління розвитком педагогічного персоналу у професійній сфері передбачає деякі етапи, серед яких можуть бути виділені наступні:

1. Залучення, підбір, відбір, оформлення педагогічного персоналу на роботу.

2. Анкетування нових (включаючи молодих спеціалістів) для ознайомлення всіх співробітників, а також оцінки соціального та психологічного клімату, вироблення пропозицій, спрямованих на оптимізацію організаційної культури.

3. Атестація педагогічного персоналу кожні п'ять років для того, щоб визначити ступінь відповідності особистісних характеристик та компетенцій педагогів, інтенсивності робочого навантаження та виконуваної роботи, створення плану навчання педагогічного персоналу за пріоритетними напрямками розвитку у професійній сфері.

4. Включення певних педагогів до резерву кадрів з різних видів діяльності та часу.

5. Психологічна діагностика для характеристики якостей особистостей педагогів.

6. Планування персоніфікованого професійного розвитку педагогів у рамках розробленої в освітньому закладі моделі внутрішньо-організаційного підвищення кваліфікації педагогічного персоналу.

7. Організація навчання педагогічного персоналу працівників відповідно до розроблених персоніфікованих програм.

Управління професійним розвитком педагогів для освітнього закладу передбачає координацію досягнення кожним педагогом відповідних вимог, які пред'являються школою щодо рівнів досягнення професійних компетенцій та особистісних характеристик (Yampol, Polishchuk, 2023).

Розглядаючи особливості управління розвитком педагогічного персоналу в освітній установі, слід зазначити, що в цьому процесі традиційно сильними є й певні специфічні методи, які притаманні лише освітній системі: періодичні курси підвищення кваліфікації, система наставництва, залучення педагогів до діяльності професійних методичних об'єднань, формування резерву кадрів на заміщення керівних посад (Finikova & Tereshchuka, 2018).

Специфічний метод розвитку для педагогів – це групова або індивідуальна робота зі спеціалістом у галузі психології, спрямована на опрацювання виникаючих труднощів професійного характеру.

Один із найбільш значущих методів управління розвитком педагогічного персоналу освітньої установи є навчання всередині організації, що відіграє об'єднуючу роль у досягненні основних стратегічних цілей школою.

Навчання є процесом, за якого безпосередньо здійснюється передача нових професійних навичок і знань працівникам організації для заповнення «розриву» (відсутності) між наявними чи забутими навичками, знаннями працівника та тими, які він повинен мати відповідно до вимог передбачуваної роботи в найближчому майбутньому (Vashchenko, 2001).

Концептуальною ідеєю теорії менеджменту розвитку педагогічного персоналу освітньої установи є створення внутрішньої організаційної практико-орієнтованої системи підвищення кваліфікації педагогів, що передбачає те, що основою професійного розвитку має бути активна суб'єктна позиція самого педагога, його інтенсивна практико-орієнтована методична (науково-методична) діяльність, а завершуватися вона має певним результатом чи продуктом, розробленим педагогом у процесі внутрішньошкільного підвищення кваліфікації.

Водночас цей продукт потрібно оцінювати також з позиції знань, здобутих педагогом, сформованих компетентностей та з позиції реалізованості їх у певній педагогічній ситуації. Цей підхід передбачає супровід педагога на практиці та відстеження ефективності реалізації цього продукту у реальній практиці освіти (Lokshyna, 2017).

Завдання управління розвитком педагогічного персоналу освітнього закладу у тому, щоб перетворити практику задоволення потреб педагога в освітній сфері на ресурс єдиного методичного шкільного простору. Підсумки діяльності роботи з персоналом залежать від того, як правильно побудовані пріоритети, глибоко розроблено та реалізується освітнє замовлення (Kremen, 2007).

Можемо сказати, що освітнє замовлення може розглядатися і як підстава персоніфікованої програми діяльності вчителя, спрямованої на підвищення професійної компетентності (Kuchynska, 2018, p. 140).

Нові державні та суспільні вимоги щодо професіоналізму педагога відображають портрет педагога в майбутньому. Сьогоднішній

педагог є педагогом-технологом: організатором, менеджером, навігатором, тьютором, модератором, експертом, консультантом і лише потім – інформатором. Усі ці функції мають поєднуватися з якостями особистості, головним же є готовність безупинно розвиватися у професійній сфері (Zaskalieta, 2019).

Наразі освітні заклади мають достатній потенціал для надання педагогічному персоналу можливості обирати та вибудовувати свій професійний шлях; можливості впливати на всі елементи, технології та зміст освіти; можливості набувати сучасних компетентностей, які адекватні завданням розвитку української освіти в інноваційному напрямі.

Висновки. У рамках аналізу науково-теоретичної літератури, представленого у статті, були вивчені теоретичні аспекти менеджменту професійного розвитку педагогів закладів загальної середньої освіти. Професійний розвиток педагогів в освітній організації – процес зростання освітнього (загального та професійного) потенціалу особистості педагога, організаційно забезпечений системою державних та громадських інститутів.

Управління професійним розвитком педагогічного колективу слід розглядати як один із найважливіших аспектів у рамках педагогічного менеджменту. Управління професійним розвитком педагогічного персоналу – це процес цілеспрямованої реалізації в освітньому закладі стратегії управління, спрямованої на формування певних компетенцій педагогів. На основі вивчених у цій роботі теоретичних та практичних досліджень можна стверджувати, що професійний розвиток педагогічного колективу освітньої установи та кожного окремого педагога зокрема здійснюється двома способами: самонавчанням та цілеспрямованою самоосвітою вчителів та кваліфікованою, якісно організованою, систематичною та персоніфікованою роботою методичного відділу.

Дослідивши праці вітчизняних учених, можемо зробити висновок, що управління професійною компетентністю педагогів має будуватися з урахуванням:

1. Специфіки його професійної діяльності, сутнісними рисами якої є практико-орієнтована, індивідуальна та творча спрямованість.
2. Особистісно-професійних особливостей їх діяльності.
3. Адекватності програмно-методичного забезпечення розвитку професійної компетентності педагогів, цілям та змісту підвищення кваліфікації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Батечко, Н., Лут, М. Система менеджменту якості вищої освіти: методологічний аспект. *Освітологія*, 2018. (7), 145–151. <https://doi.org/10.28925/2226-3012.2018.7.145151>
2. Ващенко А. Інноваційні процеси в системі загальної середньої освіти: особливості управління. *Освіта і управління*. 2001. № 4. С. 59-68.
3. Впровадження локальних систем управління якістю в українських університетах: Аналітичний звіт. За заг. ред. Т. В. Фінікова, В. І. Терещука. Київ, Таксон, 2018. 88 с
4. Гінзбург М. Д., Коваленко С. Є., Ключень А. М. Стандарти на системи керування: міжнародний та європейський досвід і його запровадження в Україні. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2016. №1. С. 7–16.
5. Григораш В. В. Управління навчальним закладом: навч.-метод. посіб.: у 2-х ч. Х.: Ранок, 2004. Ч. 1. 160 с.
6. Заскалета, С. Тенденції професійної підготовки фахівців у країнах європейського простору: забезпечення якості вищої освіти. *ОСВІТОЛОГІЯ*, (8). 2019. 111–116. <https://doi.org/10.28925/2226-3012.2019.8.11116>
7. Кучинська І. О. Професійна компетентність науково-педагогічного працівника закладу вищої освіти: ключові орієнтири, завдання й результати / Педагогічна освіта : теорія і практика. Збірник наукових праць / Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка; Інститут педагогіки НАНП України [гол. ред. Лабунець В.М.]. Вип.24 (1-2018). Ч.1. Кам'янець-Подільський, 2018. С. 151.
8. Кремень В. Г. Якісна освіта в контексті загальноцивілізаційних змін. *Педагогіка і психологія*. 2007. № 212(55). С. 17- 37.
9. Локшина О. Європеїзація освіти в Україні. Емпіричні дослідження для реформування освіти в Україні: *Збірник матеріалів I Міжнародної наукової конференції Української асоціації дослідників освіти*. Київ – Дрогобич: Трек-ЛТД, 2017. С. 98–101.
10. Луначек В. Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник 2-е вид., випр. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с
11. Ніколаєнко С. Якість вищої освіти в Україні: погляд у майбутнє. *Вища шк.* 2006. № 2. С. 3 – 22
12. Поліщук С. В. Інноваційний розвиток вітчизняної освітньої системи в умовах незалежності і демократизації суспільства. *Педагогічна освіта: теорія і практика*, (27). 2019. С. 82-87.
13. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. URL: https://ihed.org.ua/images/pdf/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf (дата звернення 15.04.2023).
14. Скоробрещук Г. Якість освіти у контексті сучасних трансформацій вищої освіти. 2014.
15. Цимбалюк І. М. Психологія управління. Київ: ВД “Професіонал”, 2008. 624 с.
16. Ямполь Ю. В., Косенюк Г. В., Жукова Г. В., Булгакова Т. М. Розвиток комунікаційного простору закладу освіти: світовий досвід розвитку професійного спілкування в умовах цифровізації освітнього процесу. *Академічні візії*. 2023. (18).
17. Ямполь Ю. В., Поліщук С. В. Умови реалізації науково-методичного супроводу професійно-методичного розвитку педагогів закладу загальної середньої освіти. *Publishing House “Baltija Publishing”*. 2023. С. 133-137.

REFERENCES

1. Batechko, N., Lut, M. Systema menedzhmentu yakosti vyshchoi osvity: metodolohichniy aspekt. [Quality management system of higher education: methodological aspect] *OsvitolohiiaEducation*, 2018. (7), 145–151. <https://doi.org/10.28925/2226-3012.2018.7.145151> [in Ukrainian].
2. Vashchenko A. Innovatsiini protsesy v systemi zahalnoi serednoi osvity: osoblyvosti upravlinnia [Innovation processes in the system of general secondary education: features of management]. *Osvita i upravlinnia – Education and management*. 2001. № 4. S. 59-68 [in Ukrainian].
3. Vprovadzhennia lokalnykh system upravlinnia yakistiu v ukrainskykh universytetakh: Analitychnyi zvit [Implementation of local quality management systems in Ukrainian universities: Analytical report]. Za zah. red. T. V. Finikova, V. I. Tereshchuka. Kyiv, Takson, 2018. 88 s. [in Ukrainian].
4. Hinzburh M. D., Kovalenko S. Ye., Kliun A. M. Standarty na systemy keruvannia: mizhnarodnyi ta yevropeyskyi dosvid i yoho zaprovadzhennia v Ukraini. Standartyzatsiia. Sertyfikatsiia. Yakist [Standards for management systems: international and European experience and its implementation in Ukraine. Standardization. Certification. Quality]. 2016. №1. S. 7–16 [in Ukrainian].
5. Hryhorash V. V. Upravlinnia navchalnym zakladom: navch.-metod. posib.: u 2-kh ch. [Management of an educational institution: a study guide: in 2 parts. Part 1] Kh.: Ranok, 2004. Ch. 1. 160 s. [in Ukrainian].
6. Zaskalieta, S. Tendentsii profesiinoi pidhotovky fakhivtsiv u krainakh yevropeiskoho prostoru: zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity [Trends in professional training of specialists in the countries of the European space: ensuring the quality of higher education]. *OSVITOLOHIIA – EDUCATION*, (8). 2019. 111–116. <https://doi.org/10.28925/2226-3012.2019.8.111116> [in Ukrainian].

7. Kuchynska I. O. Profesiina kompetentnist naukovo-pedahohichnoho pratsivnyka zakladu vyshchoi osvity: kliuchovi oriientyry, zavdannia y rezultaty [Professional competence of a scientific and pedagogical worker of a higher education institution: key guidelines, tasks and results]. Pedahohichna osvita : teoriia i praktyka. Zbirnyk naukovykh prats / Kamianets-Podilskyi natsionalnyi universytet imeni Ivana Ohiiienka; Instytut pedahohiky NANP Ukrainy [hol. red. Labunets V.M.]. Vyp.24 (1-2018). Ch.1. Kamianets-Podilskyi, 2018. S. 151 [in Ukrainian].

8. Kremen V. H. Yakisna osvita v konteksti zahalnotsyvilizatsiinykh zmin. Pedahohika i psykholohiia [Quality education in the context of general civilizational changes. Pedagogy and psychology]. 2007. № 212(55). S. 17- 37 [in Ukrainian].

9. Lokshyna O. Yevropeizatsiia osvity v Ukraini [Europeanization of Education in Ukraine. Empirical research for reforming education in Ukraine]. Empirychni doslidzhennia dlia reformuvannia osvity v Ukraini: Zbirnyk materialiv I Mizhnarodnoi naukovo konferentsii Ukrainskoi asotsiatsii doslidnykiv osvity. Kyiv – Drohobych: Trek-LTD, 2017. S. 98–101 [in Ukrainian].

10. Luniachek V. E. Pedahohichniy menedzhment: navchalnyi posibnyk 2-e vyd., vypr [Pedagogical management: a textbook, 2nd edition, revised]. Kh.: Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», 2015. 512 s. [in Ukrainian].

11. Nikolaienko S. Yakist vyshchoi osvity v Ukraini: pohliad u maibutnie [Quality of higher education in Ukraine: a look into the future]. Vyshcha shk. 2006. № 2. S. 3 – 22. [in Ukrainian].

12. Polishchuk S. V. Innovatsiinyi rozvytok vitchyznianoï osvitnoi systemy v umovakh nezalezhnosti i demokratyzatsii suspilstva [Innovative development of the national educational system in the conditions of independence and democratization of society]. Pedahohichna osvita: teoriia i praktyka – Pedagogical education: theory and practice (27). 2019. S. 82-87 [in Ukrainian].

13. Standarty i rekomendatsii shchodo zabezpechennia yakosti v Yevropeiskomu prostori vyshchoi osvity [Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area]. URL: https://ihed.org.ua/images/pdf/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf (data zvernennia 15.04.2023) [in Ukrainian].

14. Skorobreshchuk H. Yakist osvity u konteksti suchasnykh transformatsii vyshchoi osvity [Quality of education in the context of modern transformations of higher education]. 2014 [in Ukrainian].

15. Tsymbaliuk I. M. Psykholohiia upravlinnia [Psychology of management]. Kyiv: VD “Profesional”, 2008. 624 s. [in Ukrainian].

16. Yampol Yu. V., Koseniuk H. V., Zhukova H. V., Bulhakova T. M. Rozvytok komunikatsiinoho prostoru zakladu osvity: svitovyi dosvid rozvytku profesiinoho spilkuвання v umovakh tsyfrovizatsii osvitnoho protsesu [Development of the communication space of the educational institution: world experience in the development of professional communication in the conditions of digitalization of the educational process]. Akademichni vizii – Academic visions 2023. (18). doi: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7808348> [in Ukrainian].

17. Yampol Yu. V., Polishchuk S. V. Umovy realizatsii naukovo-metodychnoho suprovodu profesiino-metodychnoho rozvytku pedahohiv zakladu zahalnoi serednoi osvity [Conditions for the implementation of scientific and methodological support for the professional and methodological development of teachers of general secondary education]. Publishing House “Baltija Publishing”. 2023. S. 133-137. doi: <https://doi.org/10.30525/9978-9934-26-259-3-32> [in Ukrainian].