

УДК 351.851:371.13:005

<https://doi.org/10.62664/cpa.2025.02.33>

Валентина ФЕДЯЄВА,

професор кафедри педагогіки, психології

й освітнього менеджменту імені проф. Є. Петухова

Херсонський державний університет (м. Івано-Франківськ)

доктор педагогічних наук, професор,

заслужений працівник освіти України

ORCID ID <http://orcid.org/0009-0009-5420-7238>

(© ФЕДЯЄВА В., 2025)

МЕНЕДЖМЕНТ У ПРОФЕСІОГРАМІ ВЧИТЕЛЯ:

ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

У статті висвітлено питання змін у професіограмі вчителя, зумовлених реалізацією компетентного підходу в освітньому процесі школи відповідно до реформування всієї системи освіти в Україні, зокрема її змісту, мети, завдань і стратегічних напрямків розвитку кожної ланки, кожного структурного підрозділу, оскільки історичний розвиток шкільництва в нашій країні завжди супроводжувався змінами, перетвореннями і нововведеннями, що переростали в кардинальні концепції і реформи. Такою нині є Концепція «Нова українська школа» (2016), за якою оновленню освітнього процесу сприяє внесення змін до професіограми вчителя за різними складниками; новими вимогами до фахової діяльності через систематизацію педагогічних функцій і конкретизацію компетентностей; посиленням управлінської функції тощо.

Доведено, що розгляд змін у професіограмі вчителя в предметному науковому полі менеджменту освіти визначається карткою компетентностей, яка включає освітні зміни та вимоги до вчителя як на законодавчому рівні України, так і на європейських вимогах, зокрем, потребою внесення до професіограми (картки компетентностей), компетентностей, визначених у Педагогічній конституції Європи (ключові компетентності педагога 21 століття).

Наголошується на значенні й потребі поглибленого вивчення майбутніми вчителями, керівниками закладів освіти теоретичних та практичних основ менеджменту в освіті, що суттєво доповнюють портрет сучасного педагога — людини з високим рівнем науково-професійних компетентностей та особистісних якостей, що сприяють здатності виконувати ті чи ті професійні функції та соціальні ролі. Зазначається, що вчитель-менеджер, відповідно до змін в освіті, повинен чітко розуміти, знати, що освітній простір в умовах сьогодення виходить за межі передачі знань. Доведено, що в умовах інноваційних змін цей простір став простором розвитку особистості, а вчитель — не просто фахівець, який передає знання і є наставником, а поєднує в своїй педагогічній діяльності функції і завдання ментора, тьютора, модератора, коуча, вибудовуючи індивідуальний освітній простір кожної дитини. Отже, учитель сьогодні — менеджер пізнання, керівник пізнавального процесу учнів, фахівець у галузі управління.

Ключові слова: *професіограма вчителя, картка компетентностей, менеджмент в освіті, менеджер, науково-професійні компетентності вчителя.*

Valentyna FEDIAIEVA,

Professor of the Department of Pedagogy, Psychology, and Educational
Management named after Prof. Ye. Petukhov
Kherson State University (Ivano-Frankivsk)

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,
Honoured Worker of Education of Ukraine
ORCID ID <http://orcid.org/0009-0009-5420-7238>
(© FEDIAIEVA V., 2025)

MANAGEMENT IN THE TEACHER'S PROFESSIONAL PROFILE: CONTEMPORARY CHALLENGES

The article highlights the issue of changes in the teacher's professional profile caused by the implementation of the competency-based approach in the educational process of schools, in accordance with the reform of the entire education system in Ukraine — its content, goals, tasks, and strategic directions for the development of each level and structural unit. The historical development of schooling in our country has always been accompanied by transformations and innovations that evolved into major concepts and reforms. One such reform today is the «New Ukrainian School» Concept (2016), according to which the modernization of the educational process is promoted by changes in the teacher's professional profile across various components; new requirements for professional activity through the systematization of pedagogical functions and specification of competencies; and by strengthening the managerial function.

The publication argues that the consideration of changes in the teacher's professional profile within the academic field of educational management is determined by a competency framework that encompasses educational changes and requirements for teachers at both the legislative level of Ukraine and in accordance with European standards. In particular, it emphasizes the need to include in the professional profile (competency framework) the competencies defined in the Pedagogical Constitution of Europe (key competencies of a 21st-century educator).

The article stresses the importance and necessity for future teachers and heads of educational institutions to gain an in-depth understanding of the

theoretical and practical foundations of management in education. These foundations significantly complement the portrait of the modern teacher — an individual with a high level of scientific, professional, and personal competencies that enable the fulfillment of various professional functions and social roles. In line with current educational transformations, the teacher-manager must clearly understand that today's educational space extends beyond the mere transmission of knowledge. In the context of innovation, this space has become one of personal development, and the teacher is no longer simply a knowledge transmitter and mentor but combines the roles of mentor, tutor, moderator, and coach, constructing an individualized educational path for each student. Therefore, the teacher today is a manager of cognition, a leader of students' cognitive processes, and a professional in the field of management.

Key words: *teacher's professional profile, competency framework, educational management, manager, teacher's scientific and professional competencies.*

Постановка проблеми. В умовах сьогодення кардинально змінилися вимоги до вчителя. ХХІ сторіччя наповнене викликами, змінами, глобальними трансформаціями в усіх сферах життя. Ці та інші чинники спрямовують дослідження вчених різних країн на визначення концептуальних основ цих явищ і процесів у різних соціальних системах, зокрема і в системі освіти. у якій одне із центральних місць посідає вчитель. Постать вчителя в умовах сьогодення вимагає особливої уваги, він має бути професіоналом — майстром своєї справи. Якщо вчитель не професіонал, то насамперед страждають діти; втрачаються знання, мотиви, стимули; цінності, моральні основи і переконання й часто цей процес є незворотнім, що посилює вимоги до вчителя, які визначаються професіограмою вчителя. Нині визначення «*професіограма вчителя*» має розгалужені трактування в науковій літературі. У предметному науковому

полі менеджменту освіти визначається як «*картка компетентностей*». Власне таку картку чітко прописано в освітньо-професійних програм підготовки майбутнього вчителя.

Отже, *професіограма* — кваліфікаційна характеристика, що містить сукупність професійно значущих (потрібних, обов'язкових) якостей, здібностей, знань, умінь, навичок вчителя, що в цілому нині є системою внормування індивідуально-особистісних, професійно-діяльнісних компетентностей.

Професіограма визначається змістом праці. Це система інформації про соціально-економічні, технологічні, санітарно-гігієнічні та педагогічні аспекти професії, її психологічні й психофізіологічні властивості та якості, що потрібні й достатні для успішного оволодіння й ефективного виконання конкретної професійної діяльності [11]. Варто зазначити, нині вчені наголошують на різних моделях професіограми вчителя, виходячи із широкого спектра структурних компонентів, якими можуть бути історично усталеними (вимоги властиві вчителю на всіх історичних етапах розвитку школи та системи підготовки і роботи педагога) та змінні, що характеризують вчителя та вимоги до нього на конкретному історичному етапі розвитку освіти тієї чи тієї країни.

Вивчення наукової літератури за темою дослідження засвідчило, що професіограма вчителя визначається за певною структурно-функціональною моделлю, яка є цілісною системою з конкретними підсистемами, кожна із яких виконує функціональні завдання: загальна характеристика професії; санітарно-гігієнічні умови та безпека праці; вимоги професії до працівника; професійне навчання; протипоказання до навчання та виконання професійних обов'язків; заробіток; підвищення кваліфікації; перспективи зайнятості [5, с. 740].

Питання наукового визначення й функціонування професіограми вчителя на різних історичних етапах розвитку педагогічної освіти в

Україні розглядаються в працях вітчизняних учених: Н. Бібік, М. Пантюха, Л. Хомич, В. Синявського та ін. [9, 10].

Аналіз праць за проблемою дослідження засвідчив, що в наукових розвідках недостатньо уваги надається змінам у змістових лініях професіограми вчителя, зокрема в конкретизації професійних компетентностей в умовах криз і змін із урахуванням європейського досвіду.

Мета статті — обґрунтування шляхів удосконалення професіограми вчителя на засадах компетентісного підходу в предметному полі менеджменту в освіті.

Виклад основного матеріалу. Нині нового звучання (нового змісту) набуло визначення якостей, якими має володіти вчитель ХХІ століття, зокрема вчитель як менеджер, а отже, розглядаємо в предметному полі менеджменту освіти професіограму вчителя як карту компетентностей, що розкриває портрет *«ідеального»* шкільного працівника з визначеною системою вимог сукупно з його особистісними якостями, компетентностями, здатності виконувати професійні функції та соціальні ролі. Як правило, у повсякденній роботі вчителі, керівники шкіл користуються законодавством у галузі освіти [1, 2, 3, 4], на основі яких і визначаються функціональні посадові обов'язки. Варто зазначити, що за конкретних змін в освіті на різних історичних етапах вони змінювалися й на нині характеризуються розширенням кола педагогічної діяльності, зокрема з менеджменту освіти відповідно до нових змістових ліній в реалізації державної освітньої політики: *«освіта в умовах ринку»*, *«надання платних освітніх послуг»*, *«маркетинг освітніх послуг»*, *«бренд і тренд в освіті»*, *«наблік»*, *«капіталізація освіти»*.

Такі зміни ведуть до виокремлення в професійно-педагогічній діяльності вчителя питань теорії й практики управління і відповідної підготовки до реалізації одного із блоку професіограми — управління; до

розширення ключових компетентностей, зокрема врахування компетентностей, визначених у Педагогічній Конституції Європи:

«Основними компетентностями, якими має володіти вчитель XXI століття є: 1) комунікативна компетентність (зокрема сучасний учитель має вільно володіти кількома європейськими мовами); 2) компетентність самоідентичності; 3) компетентність справедливості; 4) лідерська компетентність; 5) дослідницько-аналітична компетентність; 6) здатність навчатися впродовж життя; 7) емпатія — здатність розуміти переживання учня чи студента та співпереживати в процесі спілкування.

Найважливіша компетентність педагога XXI століття — забезпечити навчальне середовище, що сприяє благополуччю кожної дитини і формує її багатий духовний світ» [15].

Варто наголосити, що кінець XX-го — початок XXI століття характеризувався виокремленням парадигми фахової компетентності, основи якої було розкрито в наукових працях українських вчених: О. Антонової, С. Вітвицької, О. Дубасенюк, І. Зимньої, В. Крижка, Л. Петухової та інших, які довели, що нині основу підготовки фахівців галузі освіти становить компетентістний підхід [6, с. 128]. Важливими чинниками такої підготовки і перепідготовки є формування фахівця, здатного успішно виконувати поставлені завдання, володіти системою особистісних якостей, компетентностей, що дають можливість успішно та інноваційно виконувати професійні завдання, функції й повноваження. Чільне місце в такій підготовці відводиться: знанням нормативно-правової бази управління в закладі освіти; дотримання норм виконання своїх обов'язків; розуміння процесів, особливостей розвитку освіти на кожному конкретному історичному етапі розвитку суспільства, зокрема тих, що пов'язанні з інноваціями, реформами, кризами тощо [11, 13].

Дослідження дало змогу окреслити те коло проблем, що найбільш суттєво впливають на роботу вчителів, керівного складу закладу освіти в нових викликах і які потрібно враховувати при підготовці і перепідготовці як майбутніх вчителів, так і тих, хто вже працює з учнями, безпосередньо очолює педагогічні колективи, установи та структурні підрозділи.

Працюючи над науковою проблемою, ми виокремили низку питань, що потребують особливої уваги в професійній управлінській діяльності вчителя, директора школи в умовах змін, а отже — вимагають формування відповідної компетентності. Насамперед ми акцентуємо увагу на психологічних чинниках, один із яких — стресові ситуації та освіта, що, своєю чергою призводить до перебування у стані емоційної напруги, невизначеності, тривожності учнів, батьків, вчителів і керівників. Невпевність, поява щоденних проблем, перебування навіть у ситуації страху супроводжують учасників освітнього процесу впродовж тривалого часу. Усі ці та інші подібні ситуації вимагають від вчителів, керівників шкіл ефективно управляти колективом учнів, вчителів, співробітників та собою, своїм психологічним станом у цілому, що спрямовує на формування компетентностей, які формуються в процесі вивчення основ психології управління. Наступне — особливість роботи вчителя-менеджера полягає в потребі врахування того, що розвиток освіти на основі демократизму дає можливість кожному учаснику освітнього процесу обирати досить широку палітру форм, методів, прийомів та засобів роботи, обирати індивідуальну освітню і професійну траєкторію розвитку. Така можливість, своєю чергою, спрямовує учнів, учителів, адміністрації закладів освіти на вибір таких технологій управління, що принесуть найкращий результат, дадуть можливість кожному досягти своєї мети в реалізації завдань педагогічного процесу, процесу навчання, розвитку, соціалізації дітей і професійних цілей.

Таким чином, постійним є завдання засвоєння і втілення сучасних інноваційних технологій управління в повсякденну практику та відповідного формування здатності до роботи в команді, бути соціально відповідальною, ініціативною особистістю. У цьому важливим складником, суттєвим чинником у підготовці і перепідготовці педагогічних кадрів є сама система перепідготовки та підвищення кваліфікації, що, водночас, нині ще залишається традиційною (плановою, нормованою, практично тільки на регіональному рівні), хоча нині досить активно вчителі долучаються до системи інформальної освіти. За такого стану речей кожен учитель, кожен керівник повинен пам'ятати й реалізовувати завдання неперервної педагогічної освіти, самостійно працювати над підвищенням свого професійного рівня, зокрема й підвищення управлінської діяльності через залучення до системи інформальної освіти й активно розпочинати цю роботи потрібно з перших днів навчання майбутніх учителів у закладах вищої освіти основам управлінської діяльності з тим, щоб учитель був здатним до саморозвитку, самоменеджменту, до навчання впродовж життя. Крім того, варто наголосити й на такому важливому аспекті менеджменту освіти, як оволодіння й урахування досвіду європейських країн з запровадження нової моделі управління з метою його впровадження в освітній процес відповідно до європейського досвіду [8, 14]. Саме тому вивчення таких моделей управління, їх адаптація в закладах освіти нашої країни сприятиме реалізації нагальних проблем сучасності на основі формування здатності використовувати здобутки колег із європейських країн у своїй роботі.

До актуальних проблем сьогодення відносимо й таку, як постійне розширення меж, навіть і перенасичення інформаційного простору новими матеріалами з сфери освіти. Усе це вимагає від вчителя вміння систематизувати таку інформацію, чітко визначати терміносистему предметного поля вивчення та ознайомлення, її смислове тлумачення та

значення в повсякденній роботі, що, своєю чергою, спрямовує на формування в учителя вмінь використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема, і ІІІ. Дослідження показало, що в умовах сьогодення в менеджменті освіти особливого звучання набуває соціалізаційний підхід, а отже — формування соціалізаційної компетентності, сутність якої полягає в умінні створювати, управляти і працювати в колективі учнів, батьків, стейкхолдерів на засадах партнерства. І всім цим вимогам треба навчати як в системі вищої педагогічної освіти, так і в системі перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів управління в освіті. І не менш важливий складник у підготовці вчителя-менеджера — інноваційні процеси і підходи в освіті, управління інноваціями. Не є таємницею, що нині багато традиційних форм, методів, прийомів, засобів організації освітнього процесу в закладах освіти є історично сталими, саме тому вчителям, викладачам, керівникам освіти треба опрацювати й реалізувати нові методи і підходи, утілювати в життя інновації, займатися постійно науково-дослідницькою роботою, творчо експериментувати, поєднувати різні форми навчання (дистанційне, синхронне, асинхронне, онлайн, офлайн тощо), застосовувати різні методи та прийомів із залученням сучасних інформаційних технологій [6, 11].

Отже, виокремлені в дослідження проблеми розроблення професіограми вчителя в предметному полі менеджменту освіти як картки компетентностей вимагають постійного розширення, удосконалення, наповнення новим змістом та відповідного формування компетентностей із урахуванням національного та міжнародного досвіду. Варто зазначити, що нині в системі вищої педагогічної освіти здійснюється така робота за різними формами й видами навчання, зокрема й на спеціальності 014 «Середня освіта». Важливо, щоб ця робота проводилася системно і якісно. Так, наприклад, у Херсонському державному університеті теоретичні й практичні основи менеджменту освіти здобувачі вищої освіти

засвоюють на різних курсах за різними освітніми компонентами: як окремий модуль освітньої компоненти *«Педагогіка»* на другому році навчання; окремої освітньої компоненти *«Менеджмент в закладах освіти»* на другому курсі магістратури; дисципліни вільного вибору студентами *«Освітній менеджмент»*, що дає позитивні результати з формування здатності майбутніх вчителів до управлінської діяльності на різних ділянках та в різних структурних підрозділах школи, починаючи від класного керівника до директора на основі поєднання історизму й інноватики в управлінні.

Висновки. Вивчення питання значення менеджменту освіти в структурі педагогічної освіти, зокрема менеджменту в професіограмі сучасного вчителя дає підстави стверджувати, що управління на основі компетентісного підходу в освіті є нині актуальним і на теоретичному рівні вимагає визначення терміносистеми для дальшого обґрунтування шляхів підготовки майбутніх вчителів, менеджерів освітньої галузі до роботи за таких умов. Ідеться про формування компетентностей з метою активної роботи з управління інноваціями та про використання інноваційних підходів у роботі за різних умов діяльності, що може бути наступною темою наукового пошуку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1156–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
2. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
3. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.10.2020 р. № 462–IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>.
4. Нова українська школа : концептуальні засади реформування середньої школи. URL:

<https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>.

5. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Х. : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с. URL: <http://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/1763/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%B7%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%86.%20%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D1%97%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%.pdf>.

6. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; головний ред. В. Г. Кремень. К. : Юрінком Інтер, 2008.

7. Менеджмент в освіті : Підручник / За ред. проф. В. Крижка. К. : Освіта. України, 2020. 465 с.

8. Лелека Т. О. Функціонування англо-американських запозичень – синонімів сфери безперервної освіти в українській мові XXI століття. URL <https://naub.ua.edu.ua/2015/функціонування-англоамериканських-з/4>.

9. Пантюк М. П. Креативні основи професіограми вчителя як суб'єкта виховання (історичний аспект). URL http://ps.stateuniversity.ks.ua/file/issue_67/3.pdf.

10. Синявський В. В. Професіограми і психограми професій педагогічного спрямування : Метод. посібник. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2014. 84 с.

11. Яким має бути вчитель Нової української школи. URL: <https://osvita-mykolaivka.rada.today/yakym-maye-buty-vchytel-novoyi-ukrayinskoyi-shkoly>.

12. Федяєва В. Л. Батьки і нова українська школа : шляхи партнерства. «*НАУКОВІ ЗАПИСКИ*». Серія : Педагогічні науки. Збірник наукових праць. 2018. Випуск 173. С. 58–62.

13. Федяєва В. Компетентнісний підхід у концепції «Нова українська школа» : плюси, мінуси, перспективи втілення. *Збірник наукових праць. Педагогічні науки*. 2023. Випуск 102. С. 12–18.

14. Менеджмент української освіти в контексті євроінтеграції : моногр. / П. Біліченко, О. Зайцева, Т. Зенченко та ін.; за заг. ред. Г. Луценка. Черкаси : Видавець Чабаненко Ю. А., 2017. 272 с.

15. Педагогічна Конституція Європи. URL: <https://marpue.udu.edu.ua/uk/pedahohichna-konstytutsiia-yevropy>.

REFERENCES

1. Pro vyshchu osvitu : Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 r. № 1156–VIII [On Higher Education : Law of Ukraine dated 01 July 2014 № 1156–VIII]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>. [in Ukrainian]

2. Pro osvitu : Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 r. № 2145–VIII [On Education : Law of Ukraine dated 05 September 2017 № 2145–VIII]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>. [in Ukrainian]

3. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu : Zakon Ukrainy vid 16.10.2020 r. № 462–IX [On Complete General Secondary Education : Law of Ukraine dated 16 October 2020 № 462–IX]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>. [in Ukrainian]

4. Nova ukrainska shkola : kontseptualni zasady reformuvannia serednoi shkoly [The New Ukrainian School : Conceptual Principles of Secondary School Reform]. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>. [in Ukrainian]

5. Marmaza O. I. (2017). Menedzhment osvitnoi orhanizatsii [Management of an Educational Organization]. Kh. : TOV «Shchedra sadyba», 2017. 126 p. URL: <http://dspace.hnpu.edu.ua/bitstream/123456789/1763/1/%D0%9C%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D0%B7%D0%B0%20%D0%9E.%20%D0%86.%2>

[0%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D1%97%20%D0%BE%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%.pdf](#). [in Ukrainian]

6. Entsyklopediia osvity [Encyclopedia of Education] (2008) / Akad. ped. nauk Ukrainy; holovnyi red. V. H. Kremen. K. : Yurinkom Inter. [in Ukrainian]

7. Menedzhment v osviti : Pidruchnyk [Management in Education : Textbook] (2020) / Ed. by Prof. V. Kryzhko. K. : Osvita Ukrainy, 465 s. [in Ukrainian]

8. Leleka T. O. (2015). Funktsionuvannia anhlo-amerykanskykh zapozychen-synonimiv sfery bezperervnoi osvity v ukrainskii movi XXI stolittia [Functioning of Anglo-American Borrowed Synonyms in the Sphere of Lifelong Education in the Ukrainian Language of the 21st Century]. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2015/функціонування-англоамериканських-з/4>. [in Ukrainian]

9. Pantiuk M. P. Kreatyvni osnovy profesiohramy vchytelia yak subiekta vykhovannia (istorychnyi aspekt) [Creative Foundations of the Teacher's Professiogram as a Subject of Upbringing (Historical Aspect)]. URL: http://ps.stateuniversity.ks.ua/file/issue_67/3.pdf. [in Ukrainian]

10. Syniavskyi V. V. (2014). Profesiohramy i psykhoohramy profesii pedahohichnoho spriamuvannia : Metod. posibnyk [Professiograms and Psychograms of Pedagogically Oriented Professions : Methodological Guide]. Kirovohrad : Imeks-LTD, 84 s. [in Ukrainian]

11. Yakym maie buty vchytel Novoi ukrainskoi shkoly [What a Teacher of the New Ukrainian School Should Be Like]. URL: <https://osvita-mykolaivka.rada.today/yakym-maye-buty-vchytel-novoyi-ukrayinskoyi-shkoly>. [in Ukrainian]

12. Fediaieva V. L. (2018). Batky i nova ukrainska shkola : shliakhy partnerstva [Parents and the New Ukrainian School : Pathways to Partnership].

Zbirnyk naukovykh prats. «NAUKOVI ZAPYSKY». Seriiia : Pedahohichni nauky.
– Collection of research papers «Scientific Notes». Series : Pedagogical Sciences, 173, 58–62. [in Ukrainian]

13. Fediaieva, V. (2023). Kompetentnisnyi pidkhid u kontseptsii «Nova ukrainska shkola» : pliusy, minusy, perspektyvy vtilennia [The Competency-Based Approach in the «New Ukrainian School» Concept : Pros, Cons, and Implementation Prospects]. *Collection of research papers «Pedagogical Sciences»* – Zbirnyk naukovykh prats. Pedahohichni nauky, 102, 12–18. [in Ukrainian]

14. Bilichenko P., Zaitseva O., Zenchenko T., et al. (2017). Menedzhment ukrainskoi osvity v konteksti yevrointehratsii : monohr. [Management of Ukrainian Education in the Context of European Integration : Monograph] / General ed. H. Lutsenko. Cherkasy : Publisher Chabanenko Yu. A., 272 p. [in Ukrainian]

15. Pedahohichna Konstytutsiia Yevropy [Pedagogical Constitution of Europe]. URL: <https://marpue.udu.edu.ua/uk/pedahohichna-konstytutsiia-yevropy>. [in Ukrainian]