

УДК 37.091.12:005.963

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.209.110-116>**Марухленко О.В.**доктор наук з державного управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка**Marukhlenko Oksana**

Dr. of Public Administration Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>**Панченко А.Г.**кандидат наук з державного управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка**Panchenko Alla**

PhD in Public Administration Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0001-9968-4921>**Олещенко В.Ю.**кандидат наук з державного управління
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка**Oleshchenko Veronika**

PhD in Public Administration Sc.

Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

<https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТИВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМУ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ВЧИТЕЛІВ

У статті здійснено комплексне наукове дослідження механізмів імплементації європейських стандартів стратегічного управління, зокрема міжнародного стандарту ISO 21001:2018 (EOMS) та моделі досконалості EFQM, у систему безперервного професійного розвитку вчителів України. Проаналізовано оновлену нормативно-правову базу 2024 р., зокрема новий професійний стандарт вчителя, та виявлено критичний стратегічний розрив, зумовлений відсутністю деталізованих дескрипторів компетентностей за кваліфікаційними категоріями. Обґрунтовано доцільність застосування управлінського циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act) та логіки RADAR для модернізації систем внутрішнього забезпечення якості освітніх послуг у центрах професійного розвитку педагогічних працівників. Особливу увагу приділено цифровій трансформації галузі через інтеграцію європейської рамки DigCompEdu та практичного інструменту самооцінювання SELFIE for Teachers, що дозволяє вчителям будувати персоналізовані траєкторії зростання на основі принципів доказового врядування. У роботі розкрито потенціал нової моделі фінансування «Гроші ходять за вчителем», яку реалізовано через цифрову платформу «Вектор», як ключового важеля стимулювання конкурентоспроможності надавачів освітніх послуг. Сформульовано концептуальні стратегічні рекомендації щодо гармонізації національної системи із цілями Європейського освітнього простору 2030 в умовах подолання наслідків воєнної агресії та забезпечення сталості освітніх реформ.

Ключові слова: професійний розвиток вчителів, стратегічне управління, ISO 21001, модель EFQM, DigCompEdu, НУШ.

IMPLEMENTATION OF EUROPEAN STRATEGIC MANAGEMENT STANDARDS IN THE SYSTEM OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF UKRAINIAN TEACHERS

The research provides a comprehensive and multifaceted scientific investigation into the structural and functional mechanisms for the implementation of European strategic management standards, particularly ISO 21001:2018 and the

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Марухленко О.В., Панченко А.Г., Олещенко В.Ю., 2026

European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model, within the systemic framework of professional development for pedagogical workers in Ukraine. Against the backdrop of Ukraine's acquisition of EU candidate status and the ongoing radical transformation of the national educational landscape under the «New Ukrainian School» reform, the modernization of teacher professional growth models from rigid administrative paradigms toward flexible, strategic quality management systems has emerged as a fundamental prerequisite for ensuring the global competitiveness of the nation's human capital. The study articulates the strategic necessity of harmonizing the national continuous professional development (CPD) architecture with the overarching goals of the European Education Area (EEA) 2030, with a particular focus on building a resilient, inclusive, and digitally sophisticated educational ecosystem capable of responding to the unprecedented challenges of the martial law period.

The methodological apparatus of the research is integrated and cross-disciplinary, employing a systemic analysis of both national and international legal and regulatory frameworks, a structural-functional analysis of organizational management tools, and an extensive comparative assessment of the most effective pedagogical development models currently operational in Finland, Estonia, and Poland. This methodology allows for a profound identification of the critical stages of the implementation process, emphasizing the transformative power of the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle and the application of the RADAR logic (Results, Approach, Deployment, Assessment, Refinement) as core instruments for optimizing the delivery and impact of professional training services.

A pivotal finding of the analysis concerns the identification of a significant «strategic gap» within the current institutional framework: the updated 2024 National Professional Standard for Teachers, while providing a new functional foundation, lacks a granular description of professional competencies specifically aligned with qualification categories. This deficiency underscores the imperative for adopting international frameworks like ISO 21001 for internal quality assessment and the design of modular training programs. The article further explores the innovative transition toward a market-driven model of «money follows the teacher», operationalized through the «Vector» digital platform, which empowers educators to exercise autonomy in selecting their professional learning trajectories. The research also evaluates the integration of the European Digital Competence Framework for Educators (DigCompEdu) and the practical deployment of the SELFIE for Teachers tool as essential mechanisms for evidence-based management and diagnostic self-reflection on pedagogical digital maturity.

Ultimately, the study concludes by formulating a series of prioritized strategic recommendations, including the development of comprehensive national methodological guidelines for the localized application of ISO 21001, the institutionalization of horizontal peer-learning networks inspired by the Finnish experience, and the deepening of international cooperation to ensure the mutual recognition of teacher qualifications between Ukraine and the European Union. These measures are presented as indispensable for the creation of a sustainable, high-quality infrastructure for teacher growth that effectively bridges the gap between national requirements and the highest global standards of educational excellence.

Keywords: teacher professional development, strategic management, ISO 21001, EFQM model, DigCompEdu, NUS.

JEL classification: I21, I28, M12.

Постановка проблеми. В умовах отримання Україною статусу кандидата в члени ЄС, модернізація системи професійного розвитку педагогів стає пріоритетним завданням для забезпечення якості освіти. Процес трансформації вимагає переходу від адміністративного контролю до стратегічного управління якістю, заснованого на міжнародних стандартах. Це безпосередньо пов'язано з реалізацією концепції «Нова українська школа» та необхідністю гармонізації національної системи із Європейським освітнім простором до 2030 р. Актуальність теми зумовлена потребою у створенні гнучкої екосистеми неперервного навчання, яка здатна адаптуватися до викликів воєнного часу та цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впровадження європейських стандартів у правове регулювання освітніх установ України висвітлені в роботі І.А. Вербовського [2, с. 381]. Питання стратегічного управління освітньою діяльністю в умовах реформ аналізувалися О.В. Черниш [24, с. 108]. Міжнародний досвід використання стандартів ISO 21001 та моделей EFQM для забезпечення якості освіти широко представлений у звітах OECD та працях дослідників із Португалії та Індонезії.

Проте, не вирішеною частиною проблеми залишається інтеграція оновленого Професійного стандарту

вчителя 2024 р. з міжнародними вимогами до менеджменту освітніх організацій, оскільки новий стандарт не містить детальних дескрипторів компетентностей за кваліфікаційними категоріями [11, с. 20], що ускладнює стратегічне планування кар'єри вчителя.

Метою дослідження є обґрунтування механізмів імплементації стандартів ISO 21001 та EFQM у систему професійного розвитку вчителів України як інструментів стратегічного управління.

Методи дослідження, що використані в ході дослідження: системний аналіз нормативно-правової бази; порівняльний аналіз педагогічного досвіду Фінляндії, Естонії та Польщі; структурно-функціональне моделювання процесів управління якістю.

Виклад основних результатів дослідження. Сучасний вектор розвитку української освіти в умовах євроінтеграційних процесів вимагає радикального переосмислення підходів до професійного розвитку педагогічних працівників. Системна трансформація, закладена концепцією «Нова українська школа», передбачає не лише оновлення змісту навчання, а й перехід до нових моделей управління якістю педагогічної діяльності. Впровадження європейських стандартів стратегічного управління, зокрема міжнародного стандарту ISO 21001 та моделі досконалості EFQM, виступає як фундаментальний інструмент створення цілісної

екосистеми безперервного професійного зростання. Такий підхід дозволяє гармонізувати національні вимоги до кваліфікації вчителів із найкращими світовими практиками, забезпечуючи при цьому гнучкість, інноваційність та орієнтацію на потреби ключових стейкхолдерів освітнього процесу [1].

Стратегічне управління в освітньому секторі Європейського Союзу розглядається як багатофакторний процес, що базується на принципах якості, інклюзивності та соціальної відповідальності. Центральне місце у цій системі займає стандарт ISO 21001:2018 «Освітні організації – системи управління для освітніх організацій – вимоги та настанови щодо застосування» (EOMS). Цей стандарт був розроблений як незалежний інструмент управління, що спирається на структуру ISO 9001, але водночас є специфічним саме для

освітнього сектору [1]. Основна філософія стандарту полягає в тому, що якість освіти залежить від ефективної взаємодії між організацією, учнем та іншими зацікавленими сторонами [1].

ISO 21001 пропонує спільний інструмент управління для будь-якої організації, яка використовує навчальну програму для підтримки розвитку компетентностей через викладання, навчання або дослідження (табл. 1) [1]. Для системи професійного розвитку вчителів це має критичне значення, оскільки центри підвищення кваліфікації та інститути післядипломної освіти фактично є освітніми організаціями, чиїми «клієнтами» є педагоги. Впровадження EOMS дозволяє цим установам демонструвати здатність послідовно надавати освітні послуги, що відповідають чинним нормативним вимогам та потребам вчителів [3].

Таблиця 1

Принцип управління (ISO 21001)

Принцип управління (ISO 21001)	Сутність для професійного розвитку вчителів	Очікуваний результат
Орієнтація на учня (вчителя)	Основна увага приділяється задоволенню потреб педагога як суб'єкта навчання	Підвищення мотивації та ефективності навчання
Далекоглядне лідерство	Створення культури якості та спільних цінностей у центрах розвитку	Стратегічна єдність цілей установи та потреб вчителя
Залученість персоналу	Використання компетентностей усіх працівників для створення цінності	Інноваційне середовище та командна робота
Процесний підхід	Розуміння діяльності як взаємопов'язаних процесів, а не окремих заходів	Передбачуваність результатів та оптимізація ресурсів
Постійне вдосконалення	Безперервне фокусування на покращенні послуг через аналіз даних	Адаптивність до змін в освітній політиці
Прийняття рішень на основі фактів	Аналіз зворотного зв'язку від вчителів та результатів їхньої сертифікації	Об'єктивність стратегічного планування
Управління взаємодійними системами	Співпраця зі школами, університетами та громадами	Розбудова стійкої освітньої екосистеми

Джерело: [1-3]

Модель досконалості EFQM (European Foundation for Quality Management) доповнює стандарт ISO 21001, пропонуючи ще ширшу рамку для управління трансформацією. EFQM базується на логіці трьох питань: Чому організація існує? Як вона виконує свою стратегію? Що вона досягла? [6]. Для системи професійного розвитку вчителів модель EFQM стає дорожньою картою досконалості, що дозволяє оцінити рівень зрілості організації за такими критеріями, як лідерство, стратегія, залучення стейкхолдерів та результати діяльності [7]. Логіка RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, Refinement), закладена в основу EFQM, вимагає від менеджерів освіти не лише планувати заходи, а й критично оцінювати їхній вплив на професійну майстерність вчителя [7].

Процес імплементації європейських стандартів в Україні відбувається на фоні активного оновлення нормативної бази. Ключовим документом останнього часу став Професійний стандарт «Вчитель закладу загальної середньої освіти», затверджений наказом МОН № 1225 у серпні 2024 р. [10]. Цей стандарт є інструментом стратегічного управління персоналом, оскільки він визначає орієнтири для самооцінювання вчителя та планування його індивідуальної траєкторії розвитку [10]. Проте аналіз показує певну

інституційну розбіжність: оновлений стандарт 2024 р. не містить детального опису компетентностей відповідно до кваліфікаційних категорій, що створює вакуум у критеріях оцінювання професійного прогресу, крім формальних вимог до стажу [11].

Згідно з чинним законодавством, зокрема Постановою КМУ № 800, підвищення кваліфікації є обов'язковою щорічною умовою для кожного педагога. Встановлені обсяги (не менше 150 годин за 5 років для вчителів шкіл) корелюють із європейським підходом до безперервного професійного розвитку [10]. Проте стратегічне управління вимагає переходу від накопичення годин до досягнення реальних результатів. Обов'язковість таких напрямів, як інклюзія та психологічна підтримка (не менше 10% загального обсягу), демонструє адаптацію української системи до актуальних викликів, зокрема до потреб воєнного часу та інклюзивної політики ЄС [10].

Центри професійного розвитку педагогічних працівників (ЦПРПП) відіграють роль ключових вузлів у цій системі. Їхня стратегія розвитку повинна базуватися на місії підтримки вчителя через консультування, педагогічний супровід та психологічну допомогу [13]. Структура такої стратегії зазвичай включає візію, місію, стратегічні та операційні цілі, що відповідає

кращим практикам європейського менеджменту [14]. Використання SWOT-аналізу дозволяє цим центрам ідентифікувати сильні сторони, такі як наявність фахових консультантів, та можливості – наприклад, розширення партнерства з міжнародними організаціями [13].

Вивчення успішного досвіду країн-членів ЄС дає змогу виокремити стратегічні підходи, що забезпечують високу якість викладання. Фінська модель професійного розвитку базується на концепції «вчителя як

дослідника» (табл. 2). Стратегічна програма розвитку педагогічної освіти Фінляндії на 2022–2026 рр. робить акцент на співпраці університетів, науково-обґрунтованому розвитку компетентностей та створенні якісного середовища для навчання протягом усього життя [15]. Важливою особливістю є відсутність жорсткого національного стандарту для підвищення кваліфікації, що компенсується високим рівнем професійної автономії та відповідальності самих педагогів [15].

Таблиця 2

Моделі професійного розвитку вчителів країн ЄС

Країна	Стратегічна візія	Роль вчителя	Особливості системи
Фінляндія	Дослідницька освіта та університетська співпраця	Автономний експерт-дослідник	Відсутність інспекцій, фокус на peer-learning
Естонія	Цифровізація та персоналізація навчання	Фасилітатор у цифровому середовищі	Орієнтація на ІТ-економіку, «Естонія 2035»
Польща	Структуроване кар'єрне просування	Професіонал, що розвивається за етапами	Двоступенева підготовка (бакалавр-магістр)
Україна	Компетентнісний підхід (НУШ) та інклюзія	Агент змін, фасилітатор	Перехід від атестації до сертифікації

Джерело: [10-15]

Естонія демонструє інший стратегічний підхід, орієнтований на цифрову трансформацію. Освітня стратегія Естонії до 2035 р. ставить за мету підготовку вчителів, здатних підтримувати самоспрямованих учнів у гнучкому та різноманітному навчальному середовищі [17]. Естонський успіх у PISA пояснюється довгостроковими інвестиціями в цифрові інструменти та доказовим управлінням [18]. Водночас, естонська система стикається з викликами, спільними для України: старіння педагогічного колективу та необхідність залучення молодих фахівців [17].

Польська модель цікава своєю реформою 1998 року, яка чітко розмежувала етапи професійного розвитку та пов'язала їх із підвищенням ефективності праці [19]. У Польщі професійне зростання розглядається як систематичний процес зміни знань та вмінь для отримання особистого задоволення та професійного успіху [19]. Стратегічне планування вчителя у Польщі починається з вибору рівня освіти (ліцензіат чи магістр), що визначає його подальший статус у системі шкільної ієрархії [19].

Процес імплементації європейських стандартів у систему професійного розвитку вчителів має бути поетапним та охоплювати всі рівні управління – від центральних органів влади до окремих шкіл. Згідно з ISO 21001, першим кроком є визначення контексту організації, що включає аналіз соціальних, технологічних та політичних факторів [3]. В українських реаліях це означає врахування впливу цифровізації, наслідків пандемії та воєнних дій на психоемоційний стан вчителів [2].

Розділ 8 стандарту ISO 21001 фокусується на операційній діяльності, зокрема на дизайні та розробці освітніх програм. Для системи професійного розвитку вчителів це вимагає переходу від стандартних лекційних курсів до модульних програм, що базуються на

результатах навчання [1]. Програми мають бути адаптивними, враховуючи особливі потреби вчителів, які працюють у дистанційному форматі або з дітьми, що мають особливі освітні потреби [3].

Важливим аспектом є управління ресурсами (Розділ 7). Організація повинна забезпечити компетентність персоналу, який надає послуги з професійного розвитку. Це включає не лише фахові знання, а й навички фасилітації, андрагогіки (навчання дорослих) та володіння цифровими платформами [4]. Крім того, стандарт вимагає документування всіх процесів, що забезпечує прозорість та можливість аудиту якості послуг [1].

Цикл PDCA, закладений в основу ISO 21001, передбачає постійний моніторинг результатів діяльності [3]. У системі професійного розвитку вчителів це реалізується через:

1. Оцінювання задоволеності вчителів (бенефіціарів) через опитування, інтерв'ю та аналіз відгуків після завершення навчання [3].
2. Внутрішні аудити, що дозволяють виявити невідповідності між запланованими цілями та реальними результатами [3].
3. Аналіз даних про успішність сертифікації вчителів, що є незалежним показником ефективності системи професійного розвитку [10].
4. Коригувальні дії, спрямовані на оновлення змісту програм або зміну методів викладання у відповідь на виявлені прогалини [3].

Стратегічне управління професійним розвитком неможливе без інтеграції цифрових стандартів. Європейська рамка цифрової компетентності для освітян (DigCompEdu) стає фундаментом для проектування сучасних програм підвищення кваліфікації [22]. Вона визначає шість сфер компетентності, які дозволяють вчителю не просто використовувати технології, а й трансформувати освітній процес (табл. 3).

Таблиця 3

Сфера DigCompEdu

Сфера DigCompEdu	Стратегічне значення для вчителя	Приклад імплементації
Професійне залучення	Використання цифрових мереж для самоосвіти	Участь у професійних спільнотах на базі ЦПРПП
Цифрові ресурси	Створення та кураторство контенту	Розробка інтерактивних посібників для НУШ
Викладання та навчання	Управління цифровими інструментами в класі	Використання змішаного навчання
Оцінювання	Автоматизація та персоналізація фідбеку	Використання LMS для моніторингу прогресу учнів
Розширення можливостей	Забезпечення інклюзивності через технології	Адаптація контенту для дітей з ООП
Цифрова грамотність учнів	Навчання критичного мислення та безпеки	Проекти з медіаграмотності в школі

Джерело: [22]

Інтеграція DigCompEdu у систему стратегічного управління дозволяє центрам професійного розвитку створювати діагностичні інструменти для визначення рівня цифрової зрілості педагогів та пропонувати їм індивідуалізовані траєкторії навчання [22]. Це повністю відповідає принципу ISO 21001 щодо персоналізації освітнього досвіду [5].

Модель EFQM наголошує, що видатної продуктивності досягають лише ті організації, які мають сильне лідерство та чітку мету [6]. У контексті української реформи це означає, що керівники закладів освіти та центрів професійного розвитку мають трансформуватися з адміністраторів у лідерів змін. Вони повинні формувати культуру, в якій професійне навчання вчителя сприймається не як формальний обов'язок, а як стратегічна інвестиція в успіх кожного учня [8].

Дослідження показують, що впровадження моделі EFQM у закладах освіти сприяє зміцненню стратегічної узгодженості та ефективному управлінню ресурсами [8]. Логіка RADAR допомагає організаціям уникати «пасти активності», коли проводиться багато заходів, але вони не приносять реальних змін у якість викладання [7]. Для вищої освіти та інститутів післядипломної освіти використання EFQM дозволяє побудувати систему внутрішнього забезпечення якості, яка відповідає європейським критеріям акредитації [9].

Незважаючи на значний прогрес у розробці стандартів, процес імплементації стикається з низкою перешкод. Основною з них є невідповідність між задекларованими високими стандартами та реальними можливостями фінансування, особливо на рівні територіальних громад [2]. Крім того, спостерігається дефіцит кваліфікованих менеджерів освіти, які володіють інструментами стратегічного аналізу та знайомі з методологією ISO 21001 чи EFQM [2].

Однак існують і потужні драйвери змін:

- успішне впровадження сертифікації вчителів, яка фактично є добровільним підтвердженням високого рівня професійної майстерності за міжнародними зразками [10];
- розвиток ринку освітніх послуг, де вчитель має право обирати суб'єкта підвищення кваліфікації, що створює конкуренцію та стимулює якість [10];
- цифрова трансформація, яка дозволяє збирати

великі дані про професійні потреби вчителів та оперативно на них реагувати [8].

Перспективним напрямом є подальша гармонізація національного законодавства з європейським, зокрема в частині взаємного визнання кваліфікацій та сертифікатів про підвищення кваліфікації [2]. Це відкриє нові можливості для міжнародної мобільності українських вчителів та їхньої інтеграції у європейські дослідницькі та освітні мережі [2].

Висновки. Імплементація європейських стандартів стратегічного управління в систему професійного розвитку вчителів є складним, але безальтернативним процесом для України. Використання ISO 21001 та моделі EFQM дозволяє перейти від бюрократичного контролю до системного управління якістю, що базується на принципах лідерства, залученості та постійного вдосконалення.

Для досягнення успіху на цьому шляху рекомендується:

1. Розробити національні методичні рекомендації щодо впровадження ISO 21001 для центрів професійного розвитку та інститутів післядипломної педагогічної освіти.
2. Інтегрувати рамку DigCompEdu у всі рівні професійних стандартів та програм підготовки вчителів як наскрізну компетентність.
3. Створити систему підготовки менеджерів освіти нового типу, здатних використовувати інструменти стратегічного планування та управління якістю.
4. Стимулювати мережеву взаємодію між закладами освіти, університетами та бізнесом для створення інноваційних програм професійного розвитку.
5. Забезпечити цифровізацію моніторингу якості освітніх послуг, використовуючи принципи доказового управління, запозичені з досвіду Естонії та Фінляндії.

Впровадження цих заходів дозволить створити в Україні систему професійного розвитку, яка не лише відповідає європейським стандартам, а й стає потужним інструментом соціально-економічного поступу країни через розвиток її людського капіталу. Стратегічне управління якістю педагогічної праці є запорукою того, що кожна дитина в Україні отримає доступ до сучасної, інклюзивної та високоякісної освіти.

Список використаних джерел:

1. ISO 21001. Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_21001
2. Вербовський І.А. (2024). Адаптація та імплементація міжнародного стандарту ISO 21001 в систему правового регулювання освітніх установ України. Наукові перспективи, № 7(35). С. 380–391. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-380-391](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-380-391)
3. ISO 21001:2018 – Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use. PECB. URL: <https://pecb.com/en/whitepaper/iso-210012018-educational-organizations-management-systems-for-educational-organizations-requirements-with-guidance-for-use>
4. ISO 21001 Certification - Educational Organizations. Global Standards. URL: <https://www.globalstd.com/en/certification/iso-21001/>
5. ISO 21001:2018 «Educational organizations- Management systems for educational organizations - Requirements with guidance for use». Conies – Council on International Higher Education Supervision. URL: https://conies.org/assets/docs/CONIES_ISO_21001_INF_01_2021.140132230.pdf
6. The EFQM Model. EFQM. URL: <https://efqm.org/the-efqm-model/>
7. Implementing the EFQM Model in 2026 [+ Key Insights]. Edstellar. URL: <https://www.edstellar.com/blog/efqm-excellence-model>
8. Adopting EFQM Excellence Model in Educational Institutions for Long-term Quality Management. Al-Tanzim: Islamic Education Management Journal. URL: <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/al-tanzim/article/download/9562/pdf>
9. Santos, R.S., & Abreu A.C. (2019). Implementation of an EFQM Model in a Higher Education Institution in Portugal. Revista Produção E Desenvolvimento, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.32358/rpd.2019.v5.365>
10. Атестація педагогів 2024/2025 : нормативно-правовий аспект. На Урок. URL: <https://naurok.com.ua/post/atestaciya-pedagogiv-2024-2025-normativno-pravoviy-aspekt>
11. Концептуальні засади безперервного професійного зростання педагогічних працівників ЗЗСО. (2025). Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/gromadske-obgovorennya/2025/08/22/kontsept-zasady-bezperernv-prof-zrost-ped-prats-zzso-22-08-2025.pdf>
12. Концепція професійного та особистісного розвитку науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти. Електронна бібліотека НАПН України. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746927/1/Concept_2025.pdf
13. Стратегія розвитку КУ «Центр професійного розвитку педагогічних працівників» на 2022-2025 роки. Відділ освіти Бориславської міської ради. URL: <https://boryslav-osvita.gov.ua/wp-content/uploads/2022/01/Стратегія-розвитку-Центру.pdf>
14. Як розробити стратегію розвитку школи: план для директора. Державна служба якості освіти України. URL: <https://sqe.gov.ua/yak-rozpobiti-strategiyu-rozvitku-shkol/>
15. Findings report on teacher professional learning in Finland and Ireland. European Agency for Special Needs and Inclusive Education. URL: https://www.european-agency.org/sites/default/files/TSI%20FIQUE-FIIE%20TPL%20report%20executive%20summary_EN.pdf
16. Teacher Professional Development in Finland: Towards a More Holistic Approach. Dialnet. URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6360140.pdf>
17. Education strategy - Estonia. European Union. URL: <https://eurypedia.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/estonia/education-strategy>
18. Building World-Class Learning Systems : Estonia and Finland. NCEE. URL: <https://ncee.org/building-world-class-learning-systems-estonia-and-finland/>
19. Педагогічна освіта в Республіці Польща : структура та зміст. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. URL: <http://npo.kubg.edu.ua/article/download/186819/186098/415373>
20. ISO 21001 A Practical Guide for Educational Organisations Management Systems. CertBetter. URL: <https://certbetter.com/blog/iso-21001-a-practical-guide-for-educational-organisations-management-systems>
21. ISO 21001 Certification & Auditing. TÜV SÜD. URL: <https://www.tuvsud.com/en-us/services/auditing-and-system-certification/iso-21001>
22. Management of digitisation of educational institutions – improvement model. Labor et Educatio. URL: https://ejournals.eu/en/journal_article_files/full_text/018ecesa-c349-71b9-ae31-e92f7be52204/download
23. Teacher professional learning and development. OECD. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/teacher-professional-learning-and-development.html>
24. Черниш О.В. (2018). Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. Економіка та суспільство, № 19. С. 107-113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-107>

References:

1. ISO 21001. Wikipedia. Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_21001 [in English]
2. Verbovskiy, I.A. (2024). Adaptatsiia ta implementatsiia mizhnarodnoho standartu ISO 21001 v systemu pravovoho rehuliuвання osvitnikh ustanov Ukrainy. [Adaptation and implementation of the international standard ISO 21001 into the system of legal regulation of educational institutions of Ukraine]. Scientific Perspectives, No. 7(35). Pp. 380–391. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7\(35\)-380-391](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-380-391) [in Ukrainian]
3. ISO 21001:2018 – Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use. PECB. Retrieved from: <https://pecb.com/en/whitepaper/iso-210012018-educational-organizations-management-systems-for-educational-organizations-requirements-with-guidance-for-use> [in

English].

4. ISO 21001 Certification - Educational Organizations. Global Standards. Retrieved from: <https://www.globalstd.com/en/certification/iso-21001/> [in English].
5. ISO 21001:2018 «Educational organizations- Management systems for educational organizations - Requirements with guidance for use». Conies – Council on International Higher Education Supervision. Retrieved from: https://conies.org/assets/docs/CONIES_ISO_21001_INF_01_2021.140132230.pdf [in English].
6. The EFQM Model. EFQM. Retrieved from: <https://efqm.org/the-efqm-model/> [in English].
7. Implementing the EFQM Model in 2026 [+ Key Insights]. Edstellar. Retrieved from: <https://www.edstellar.com/blog/efqm-excellence-model> [in English].
8. Adopting EFQM Excellence Model in Educational Institutions for Long-term Quality Management. Al-Tanzim: Islamic Education Management Journal. Retrieved from: <https://ejournal.unuja.ac.id/index.php/al-tanzim/article/download/9562/pdf> [in English].
9. Santos, R.S., & Abreu A.C. (2019). Implementation of an EFQM Model in a Higher Education Institution in Portugal. *Revista Produção E Desenvolvimento*, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.32358/rpd.2019.v5.365> [in English].
10. Atestatsiia pedahohiv 2024/2025 : normatyvno-pravovyi aspekt [Certification of teachers 2024/2025 : regulatory and legal aspect]. On the Lesson. Retrieved from: <https://naurok.com.ua/post/atestaciya-pedagogiv-2024-2025-normativno-pravoviy-aspekt> [in Ukrainian].
11. Kontseptualni zasady bezperernoho profesiinoho zrostantia pedahohichnykh pratsivnykiv ZZSO [Concept of professional and personal development of scientific and pedagogical staff of higher education institutions]. (2025). Electronic library of the National Academy of Sciences of Ukraine. Retrieved from: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746927/1/Concept_2025.pdf [in Ukrainian].
12. Kontseptsiiia profesiinoho ta osobystisnoho rozvytku naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv zakladiv vyshchoi osvity [Concept of professional and personal development of scientific and pedagogical staff of higher education institutions]. Electronic library of the National Academy of Sciences of Ukraine. Retrieved from: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746927/1/Concept_2025.pdf [in Ukrainian].
13. Stratehiia rozvytku KU «Tsentr profesiinoho rozvytku pedahohichnykh pratsivnykiv» na 2022-2025 roky [Development Strategy of the KU «Center for Professional Development of Pedagogical Workers» for 2022-2025]. Department of Education of the Boryslav City Council. Retrieved from: <https://boryslav-osvita.gov.ua/wp-content/uploads/2022/01/Стратегія-розвитку-Центру.pdf> [in Ukrainian].
14. Iak rozrobyty stratehiu rozvytku shkoly: plan dlia dyrektora [How to develop a school development strategy: a plan for the principal]. State Education Quality Service of Ukraine. Retrieved from: <https://sqe.gov.ua/yak-rozpobiti-strategiyu-rozvytku-shkol/> [in Ukrainian].
15. Findings report on teacher professional learning in Finland and Ireland. European Agency for Special Needs and Inclusive Education. Retrieved from: https://www.european-agency.org/sites/default/files/TSI%20FIQUE-FIIE%20TPL%20report%20executive%20summary_EN.pdf [in English].
16. Teacher Professional Development in Finland: Towards a More Holistic Approach. Dialnet. Retrieved from: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6360140.pdf> [in English].
17. Education strategy - Estonia. European Union. Retrieved from: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/estonia/education-strategy> [in English].
18. Building World-Class Learning Systems: Estonia and Finland. NCEE. Retrieved from: <https://ncee.org/building-world-class-learning-systems-estonia-and-finland/> [in English].
19. Pedahohichna osvita v Respublitsi Polshcha : struktura ta zmist [Pedagogical education in the Republic of Poland : structure and content]. Continuing professional education: theory and practice. Retrieved from: <http://npo.kubg.edu.ua/article/download/186819/186098/415373> [in Ukrainian].
20. ISO 21001 A Practical Guide for Educational Organisations Management Systems. CertBetter. Retrieved from: <https://certbetter.com/blog/iso-21001-a-practical-guide-for-educational-organisations-management-systems> [in English].
21. ISO 21001 Certification & Auditing. TÜV SÜD. Retrieved from: <https://www.tuvsud.com/en-us/services/auditing-and-system-certification/iso-21001> [in English].
22. Management of digitisation of educational institutions – improvement model. Labor et Educatio. Retrieved from: https://ejournals.eu/en/journal_article_files/full_text/018eeca-c349-71b9-ae31-e92f7be52204/download [in English].
23. Teacher professional learning and development. OECD. Retrieved from: <https://www.oecd.org/en/topics/teacher-professional-learning-and-development.html> [in English].
24. Chernysh, O.V. (2018). Stratehichne upravlinnia osvitnoiu diialnistiu u ZVO [Strategic management of educational activities in higher education institutions]. *Economy and Society*, No. 19. Pp. 107-113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-107> [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 02.01.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 21.01.2026 р.