



Теорія і методика управління освітою

УДК 37.018.43:004.738.5

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15770919>

**Стратегії розвитку освітніх закладів в умовах цифровізації
та інноваційних змін**

Кінджибала Оксана Сергіївна

доктор філософії, асистент кафедри мов і літератур Далекого Сходу та
Південно-Східної Азії, Навчально-науковий інститут філології, Київський
національний університет імені Тараса Шевченка,
вул. Володимирська, 60, м. Київ, Україна, 01033,
<https://orcid.org/0000-0003-1754-8083>

Познанський Роман Васильович

кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри іноземних мов і
країнознавства, Прикарпатський національний університет імені Василя
Стефаника, вул. Шевченка, 57, м. Івано-Франківськ, Україна, 76018,
<https://orcid.org/0000-0003-0540-6977>

Сура Наталія Анатоліївна

доктор педагогічних наук, професор, кафедра загальнотеоретичних
правових і соціально-гуманітарних дисциплін, Київський університет права
НАПН України, вул. Академіка Доброхотова, 7А, м. Київ, Україна, 03142,
<https://orcid.org/0000-0001-8569-3990>

Прийнято: 13.06.2025 | Опубліковано: 23.06.2025



Анотація. Актуальні тенденції розвитку освітнього середовища диктують потребу в інтеграції інноваційних навчальних засобів та цифрової оптимізації процесу викладання. Метою статті є аналіз стратегій розвитку сучасних освітніх закладів в умовах цифровізації та інноваційного апгрейду освітнього поля. Методи. У процесі дослідження було застосовано загальні наукові методи: аналіз і синтез, порівняння, структурно-логічний метод, систематизацію, узагальнення та абстракцію. Результати. У дослідженні вивчено варіативні підходи до забезпечення конкурентних переваг освітнього закладу, що мають на меті стратегічний розвиток та якість освіти. Розглянуто інноваційний педагогічний інструментарій на основі цифрових рішень: онлайн-платформи, інтерактивні засоби, гейміфікацію та сторітеллінг, імерсивні технології віртуальної та змішаної реальності. Актуалізовано питання значущості рейтингу освітніх закладів. У межах дослідження проведено педагогічний експеримент із залученням елементів технологій віртуальної реальності. Визначено основні переваги інноваційних технологій: підвищення вмотивованості учнів, покращення якості засвоєння матеріалу, варіативність презентації навчальної інформації, впровадження індивідуального підходу та забезпечення інклюзії. Висновки. У дослідженні обґрунтовано, що цифрові та інноваційні навчальні підходи дозволяють формувати цілісну освітню стратегію розвитку освітніх закладів на основі концептів підвищення якості освіти та формування компетенцій, затребуваних у сучасному суспільстві. Доведено, що перспективний розвиток освітнього середовища повинен бути зорієнтований на вимоги європейського середовища, стимулювання розширення можливостей приватної освіти, інтеграцію інноваційних підходів до управління.

Ключові слова: методика, навчальний процес, імерсивні технології, інтерактивні технології, елементи гейміфікації, конкурентні переваги, онлайн-платформи.



Strategies for the development of educational institutions in the context of digitalization and innovative changes

Kindzhybala Oksana

Doctor of Philosophy (PhD), Assistant of the Department of Languages and Literatures of the Far East and Southeast Asia, Educational and Scientific Institute of Philology, Taras Shevchenko National University of Kyiv,
Volodymyrska St., 60, Kyiv, Ukraine, 01033,
<https://orcid.org/0000-0003-1754-8083>

Poznansky Roman

PhD (Philology), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Languages and Country Studies, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Shevchenko St., 57, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76018,
<https://orcid.org/0000-0003-0540-6977>

Sura Nataliia

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of General Theoretical Legal and Social-Humanitarian Disciplines, Kyiv University of Law of the National Academy of Sciences of Ukraine, Academician Dobrokhotova St., 7A, Kyiv, Ukraine, 03142,
<https://orcid.org/0000-0001-8569-3990>

Abstract. *Current trends in the development of the educational environment dictate the need for the integration of innovative teaching tools and digital optimization of the teaching process. The purpose of the article is to analyze the development strategies of modern educational institutions in the context of digitalization and innovative upgrade of the educational field. Methods. In the research process, general*



scientific methods were applied: analysis and synthesis, comparison, structural-logical method, systematization, generalization and abstraction. Results. The study considered effective approaches to ensuring the competitive advantages of an educational institution, which are oriented towards effective communication and strategic development. Innovative pedagogical tools based on digital solutions were considered: online platforms, interactive tools, gamification and storytelling, immersive technologies of virtual and mixed reality. The issue of rating educational institutions was updated. As part of the study, a pedagogical experiment was conducted involving elements of virtual reality technologies. The main advantages of innovative technologies were identified: increasing student motivation, improving the quality of material acquisition, variability in the presentation of educational information, implementing an individual approach and ensuring inclusion. Conclusions. The study substantiated that digital and innovative educational approaches allow for the formation of a holistic educational strategy for the development of educational institutions based on the concepts of improving the quality of education and forming competencies in demand in modern society. It was proven that the promising development of the educational environment should be oriented towards the requirements of the European environment, stimulating the expansion of private education opportunities, and integrating innovative approaches to management.

Keywords: *methodology, educational process, immersive technologies, interactive technologies, gamification elements, competitive advantages, online platforms.*

Постановка проблеми. Зміст методології сучасного освітнього процесу повинен забезпечувати реалізацію індивідуальних потреб та здібностей учнів, розвиток у них універсальних компетенцій, що в майбутньому забезпечать конкурентні переваги на ринку праці. Зазначене потребує впровадження до освітнього середовища сучасних технологічних можливостей та цифрових



інструментів: онлайн-платформ, інтерактивних засобів, імерсивного середовища тощо. Інновації сприяють розвитку в здобувачів освіти комунікативної, соціальної та цифрової компетентностей, підвищують їх вмотивованість, формують стійкі навички безперервної освіти та самовдосконалення.

Проблематиці приділена значна увага дослідників у міждисциплінарному контексті. Авторами А. Haleem та ін. [10] досліджується розвиток технологічних можливостей у освітньому контексті, в тому числі, мобільних навчальних додатків, медіа-освіти, гейміфікації. Т. Andrabi та ін. [2] аналізують можливості імерсивного середовища для створення реалістичного навчального досвіду. G. Fuertes та ін. [6] переконують у потенціалі сучасних навчальних технологій щодо творчої комунікації, реалізації проблемно-контекстного навчання та інклюзивного підходу. Здебільшого, учені зосереджуються на перевагах та викликах самого процесу апгрейду освітнього поля, рідше звертаючи увагу на необхідність відповідної динаміки стратегій розвитку освітніх закладів.

Водночас, постає проблема підготовки педагогічних кадрів, що мають володіти прагненням до безперервного самовдосконалення та професійного зростання, поєднуючи стійкі професійні компетенції, цифрові навички та готовність до роботи з інклюзією. Також, недостатньо вивченими залишаються проблема правильного вибору інноваційних технологій навчання, їх інтеграції до традиційного освітнього процесу та розроблення моделі стратегічного розвитку освітніх закладів на тлі нових освітніх реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Позиції науковців у межах досліджуваної проблематики характеризуються протилежністю концептуальних поглядів. Окремі вчені (М. Moschetti, А. Verger [13]) позиціонують цифрові інструменти основою ефективного вдосконалення навчального процесу на різних рівнях освіти. Водночас, S. Timotheou та ін. [17] акцентують на викликах та ризиках глобальної трансформації освіти, у тому числі, наслідків для здоров'я та когнітивної сфери, деградації соціальних навичок.



М. Rahman, Y. Watanobe [14] розглядають потенціал онлайн-навчання у контексті розвитку критичного мислення, креативних здібностей та стимулювання залученості здобувачів освіти. На переконання А. Assis [3], формування стійкої стратегії розвитку освітніх закладів на основі інновацій та безперервного самовдосконалення потребує належного методологічного підґрунтя та ресурсного забезпечення.

Окремі дослідники (І. Дьоміна [1]) вбачають пряму залежність між розвитком закладів освіти та рівнем провайдингу інновацій та трансферу технологій. Науковці М. Mohamed Hashim та ін. [12] розглядають стратегічний, антикризовий та корпоративний вектори управління як компоненти єдиної системи. Результати наукових досліджень М. Gizaw, G. Tessema [7] наділяють особливим потенціалом метод імерсивного навчання, що сприяє розвитку проблемно-орієнтованих навчальних навичок.

Загальні проблеми розроблення та впровадження на практиці стратегічних моделей управління освітніми закладами досліджені у роботах D. Hawkrigde [11]. У публікаціях Е. Demitriadou та ін. [5] пропонується концепція забезпечення конкурентних переваг на принципі якості освіти. М. Vernacki та ін. [4] описують алгоритми формування системи цілей та досліджують ризики в управлінні освітніми закладами.

К. Taylor, N. Colet [16] зауважують, що програми фахової підготовки педагогів повинні передбачати розвиток цифрових компетенцій, критичного мислення, навичок роботи з інклюзією. Y. Supriani та ін. [15] вбачають за необхідне розвивати практико-орієнтовану концепцію навчання для розвитку вербально-комунікативних навичок, креативності та навичок критичного оцінювання, логічного мислення, залучаючи до освітніх програм сучасні інтерактивні технології. Водночас, М. Halaweh [9] виокремлює у освітніх стратегіях вплив цифрового освітнього поля на когнітивну сферу здобувачів освіти, залучення рефлексії, розвиток інформаційно-цифрової компетентності.



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на активний науковий інтерес до досліджуваної проблематики, залишається невирішеним питання формування ефективної концепції стратегічного розвитку освітніх закладів та управління їх конкурентними перевагами. Автори пропонують необхідним проведення критичного аналізу потенційних викликів та переваг інтеграції інноваційних змін та цифрового інструментарію в освітнє поле на тлі викликів сучасності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання)

Метою статті є аналіз стратегій розвитку сучасних освітніх закладів в умовах цифровізації та інноваційного апгрейду освітнього поля. Така мета відображає актуальність розроблення універсальної ефективної моделі стратегічного управління закладами освіти для перспективного розвитку галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Конкурентне середовище у сфері освіти наразі формується під пріоритетним впливом інновацій у галузі. Сучасна освітня концепція містить в основі усесторонній розвиток особистості здобувача освіти на різних рівнях, що передбачає розвиток аспектів креативності, інтегрованості та інклюзивності освіти. Це потребує активного залучення можливостей цифрових рішень, мультимедійних технологій та інтерактивних елементів. Важлива роль відводиться процесу вибору оптимальних заходів та інструментів для досягнення цілей навчання, контролю та оцінки отриманих результатів.

Інноваційні зміни в освіті являють собою, по суті, результат пошуку нестандартних рішень різних педагогічних проблем. Структура сучасних навчальних програм передбачає використання: інтерактивних технологій для практико-орієнтованої освіти; елементів гейміфікації; аудіовізуалізації для кращого засвоєння навчального матеріалу через зорову невербальну наочність; інтелектуальних карт та сиквейну для розвитку критичного мислення та логічно-вербальних компетенцій; персоналізації для підвищення рівня вмотивованості,



кращої адаптації, вибору власного ритму навчального процесу; групової взаємодії для розвитку соціально-комунікативних навичок.

Зазначені підходи демонструють значну ефективність у контексті закріплення та систематизації знань, основних компетенцій. Основні інноваційні технології, що детермінують стратегію розвитку сучасних освітніх закладів, відображені у табл. 1.

Таблиця 1. *Інноваційні технології у сучасній освіті*

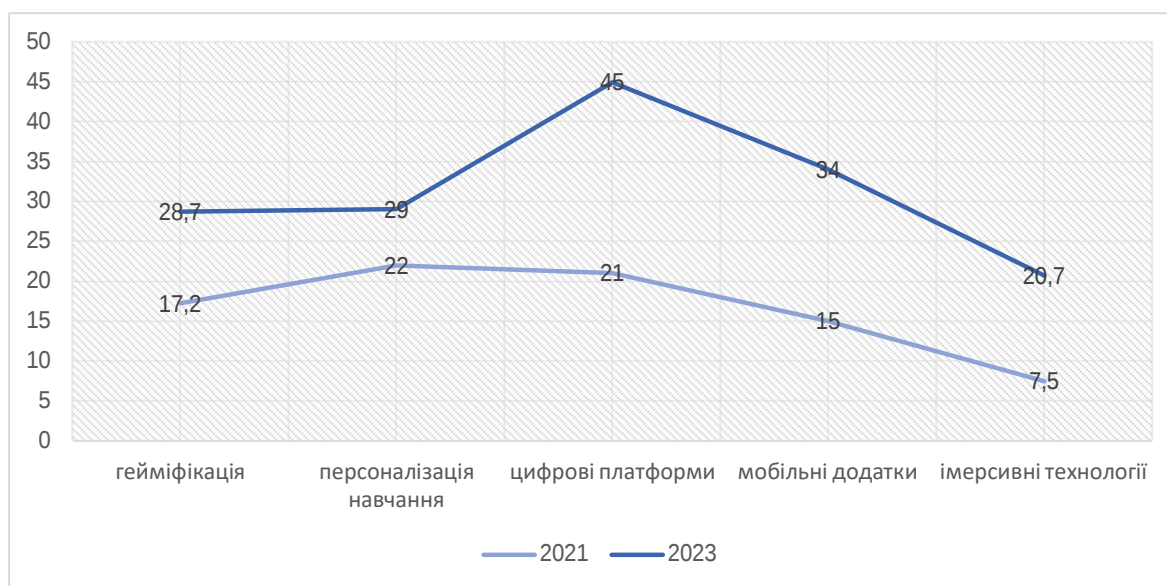
<i>Технологія</i>	<i>Особливості застосування</i>
Інтерактивні технології	Дозволяють перетворювати традиційні заняття на інтерактивні онлайн-вправи з самовиправленням, які можуть містити звуки, відео, множинний вибір і навіть розмовні вправи, які учні можуть виконувати за допомогою мікрофона.
Гейміфікація	Ігри повинні базуватись на навчальній програмі для дітей певного віку і сприяти розвитку мовних, математичних та інших необхідних навичок: моторики, допитливості, вирішення проблем, творчості, логіки тощо.
Онлайн-платформи	Навчальні платформа для проведення освітніх ігор, створення інтерактивних вправ та завдань в ігровій формі. Акцент можна здійснювати на аудіалізацію навчального матеріалу, подання його в комфортному вигляді та темпі.
Імерсивні технології	Використання доповненої реальності з метою створення захоплюючих навчальних проєктів, що дозволяють учням краще засвоювати матеріал та розвивати творчі здібності, суттєво покращити розуміння природничих наук та екологічну грамотність.
Аудіалізація	Онлайн-платформи для створення живих уроків являють собою мультимедійний ресурс, де можна безоплатно створювати, редагувати та зберігати інформацію.

Джерело: власна розробка авторів

Практичний досвід розвинених європейських країн демонструє ефективність інноваційної освіти (рис.1). При цьому, показовою вбачається динаміка інтегрованості цифрового навчання за період 2021-2023 рр.

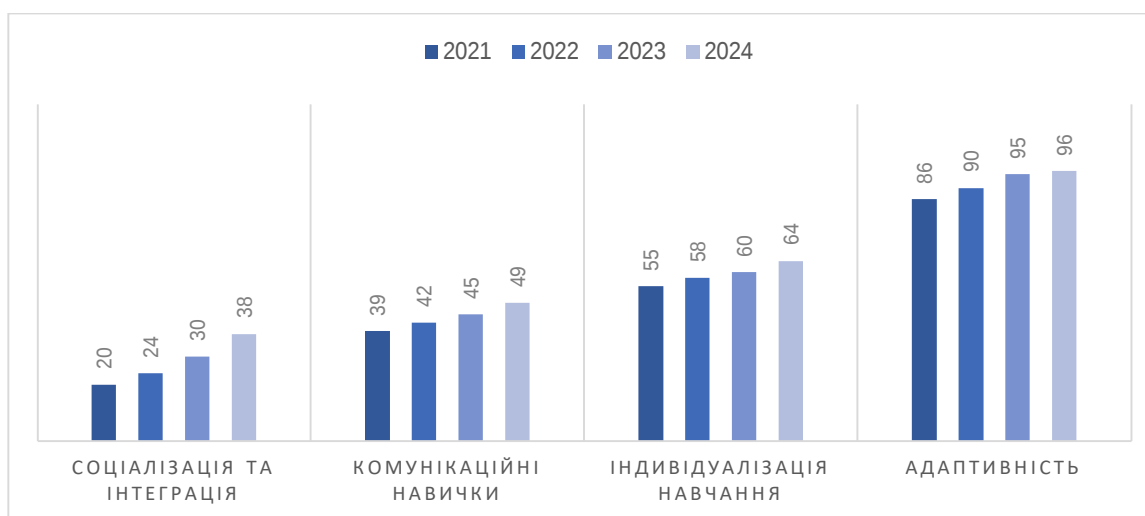
Рисунок 1

Інтеграція цифрових засобів навчання у країнах ЄС, %



Джерело – сформовано авторами на основі [8]

Зауважуючи зростання показників використання інноваційних методів навчання в освітньому середовищі ЄС, доцільно дослідити вплив даного процесу на визначені критерії якості освіти (рис. 2).



Джерело – сформовано авторами на основі [8]



Очевидно, що інноваційні технології впливають на аспекти адаптивності та індивідуалізації навчання, а також соціалізації та інтеграції. При цьому, рівень якості освіти корелює з рівнем інтегрованості інноваційних освітніх рішень.

Аналізуючи управлінські стратегії успішних європейських закладів освіти, необхідно виокремити низку передумов, що визначають стійкі конкурентні переваги освітніх формацій. Зокрема, до них варто віднести:

1) інноваційність: інтеграція потенціалу інформаційно-комунікаційних технологій у навчальний процес, від онлайн-платформ до мобільних застосунків закладу освіти із розкладом, можливістю замовлення харчування, коментарями учителів та оцінками;

2) безперервність: окрім навчання, освітній заклад пропонує авторські курси, майстер-класи, коучинг тощо;

3) адаптивність: можливість самостійного вибору учасниками освітнього поля оптимальної форми та графіку занять;

4) комплексність: консультації кураторів та репетиторів, спортивні секції, гуртки та творчі студії;

5) зорієнтованість на міжнародні стандарти освіти: інтенсифікація вивчення англійської за програмами Кембридж, обмін досвідом, участь у міжнародних проєктах, навчальні подорожі тощо.

Процес формування системи цілепокладання закладу освіти може відбуватись автократичним чи демократичним шляхом, а також за посередництвом менеджмент-аудиту, передбачає попередню аналітику максимуму аспектів діяльності освітнього закладу для пропозиції змін у практиці управління. При цьому, значущості набувають дефініції рейтингу і репутації закладу освіти. Рейтинг формується на основі низки критеріїв, серед яких – результати стандартизованих тестів; подальше навчання та професійна реалізація випускників; репутація серед різних соціальних верств; склад



педагогічного колективу; адаптованість міжнародних програм навчання; рівень розвитку інфраструктури.

У процесі формування конкурентних переваг освітнього закладу варто враховувати, що репутація формується, тому числі, на основі дослідження в пошуковій системі Google, перегляду рейтингів, вивченні експертних думок батьків та фахівців. Це означає, що стратегічне управління освітнім закладом має передбачати комплексні заходи цифровізації: створення персоналізованого сайту закладу з розширеним інформаційним вмістом, SEO-оптимізацію, цифровий маркетинг на основі таргетування, залучення штучного інтелекту для аналізу великих даних.

Стратегії розвитку сучасних освітніх закладів повинні враховувати основні принципи ефективного управління: спрямованість на результативність діяльності; обґрунтована досяжність; конкретизація та однозначність трактування; функціональна підпорядкованість місії діяльності організації; адаптивність та гнучкість; вимірність за допомогою показників чи індикаторів.

Заклад освіти наразі повинен позиціонуватись як універсальний освітній хаб, що дозволить забезпечити його стійкі конкурентні переваги. Якісний підхід до навчання повинен керуватись наступними вимогами: індивідуалізація навчання; високі стандарти освіти; варіативність навчальних програм; розширені комунікаційні можливості. У межах окресленої стратегії доцільним є впровадження програм підтримки ліквідності, державних гарантій, а також грантового фінансування, пом'якшення або часткового відшкодування витрат для розвитку освітнього закладу в контексті подолання наслідків війни.

Перспективним потенціалом наділені імерсивні освітні рішення, що сприяють кращому засвоєнню матеріалу, розвитку креативності, практико-орієнтованих навичок, рефлексії. Ситуативне віртуальне моделювання дозволяє відчувати навчальний матеріал більш глибоко та залучено, залучаючи емоційно-когнітивну сферу, візуалізуючи абстрактні та складні концепції. Очевидно, що



наявність імерсивних освітніх рішень в межах навчального закладу значно підвищує його конкурентоспроможність, дозволяє розвивати репутацію як передового розвиненого інноваційного освітнього закладу. Водночас, існують певні дотичні виклики, зокрема – висока вартість сертифікованого віртуального інструментарію та складність доступу до необхідного технічного забезпечення.

Необхідно зацентувати увагу на необхідності забезпечення кваліфікації педагогічного складу освітнього закладу у процесі впровадження інновацій, що включає цифрову компетентність, уміння ефективно інтегрувати нові елементи у традиційне освітнє поле на основі принципів поступовості та збалансованості. Також, на педагогів покладені функції навчання учнів відповідальному використанню технологій, розвитку в них навичок критичного мислення та самоконтролю.

Сучасні освітні системи повинні забезпечувати розвиток компетенцій, які допоможуть ідентифікувати висококваліфікованих фахівців, здатних навчатися впродовж життя, використовувати інноваційні можливості та адаптуватися до динаміки суспільних запитів. Доцільно виділити основні тенденції розвитку кадрового потенціалу в освітніх системах: прийняття рішень щодо управління людськими ресурсами на основі великих даних; інтеграція принципів сталого розвитку в управління персоналом закладів освіти; психологічна підтримка працівників освіти; інтеграція цифрових технологій у процеси навчання та викладання; розвиток систем управління людськими ресурсами HRM у вищій освіті; підтримка сприятливої корпоративної культури; диверсифікація джерел інвестування у розвиток освітніх систем.

Найбільш ефективні цифрові рішення в управлінні людським капіталом в освіті:

- рекрутинг: впровадження цифрових технологій для рекрутингу; автоматизований скоринг резюме; інтеграція чат-ботів; прикладом може слугувати платформа LinkedIn;



- навчання та підвищення кваліфікації: онлайн-програми навчання персоналу, періодичного підвищення кваліфікації та апгрейду навичок; прикладом можна зазначити платформи Edx.org, Udacity.com, Coursera;

- системи управління людським капіталом: стимулювання інвестицій у людський капітал; корпоративна культура; цифрове лідерство; прикладом є HRM (HumanResourcesManagement).

Основна дискусія в сфері інтеграції інноваційних змін у навчальний процес на сьогодні концентрується на аспектах підготовки педагогів до інноваційної освіти, вибору оптимальних цифрових рішень, максимально ефективного використанні їх потенціалу. Водночас, низка проблемних питань залишається невирішеною. Стратегії розвитку закладів освіти потребують компліментарності компетенцій педагогів динаміці умов навчального процесу. Це свідчить про необхідність формування єдиного концептуального підходу до розвитку освітніх закладів за умов інтеграції інноваційних технологічних рішень.

Висновки. Активний інноваційний розвиток освітнього середовища зумовлює необхідність трансформації та оптимізації стратегій розвитку освітніх закладів на тлі цифровізації. Формування конкурентних переваг закладу освіти передбачає ідентифікацію стратегічних та поточних цілей на базисі функціональної стратегічної системи об'єкту господарювання. Цифрові та інноваційні навчальні підходи дозволяють формувати цілісну освітню стратегію розвитку освітніх закладів на основі концептів підвищення якості освіти та формування компетенцій, затребуваних у сучасному суспільстві. При цьому, рівень якості освіти корелює з рівнем інтегрованості інноваційних освітніх рішень.

Стратегії розвитку сучасних освітніх закладів повинні враховувати основні принципи ефективного управління: спрямованість на результативність діяльності; обґрунтована досяжність; конкретизація та однозначність



трактування; функціональна підпорядкованість місії діяльності організації; адаптивність та гнучкість; вимірність за допомогою показників чи індикаторів.

Стратегічне управління освітнім закладом має передбачати комплексні заходи цифровізації: створення персоналізованого сайту закладу з розширеним інформаційним вмістом, SEO-оптимізацію, цифровий маркетинг на основі таргетування, залучення штучного інтелекту для аналізу великих даних. Для забезпечення стійкого високого рейтингу освітнього закладу повинні бути забезпечені передумови: адаптивність навчального процесу; комплексність освіти; інноваційність; міжнародна зорієнтованість. Інновації сприяють розвитку в здобувачів освіти комунікативної, соціальної та цифрової компетентностей, підвищують їх вмотивованість, формують стійкі навички безперервної освіти та самовдосконалення.

Список використаних джерел

1. Дьоміна І. О. Державно-приватне партнерство як механізм розвитку сфери освіти в Україні в умовах децентралізації та глобалізації. *Вчені записки Таврійського національного університету імені ВІ Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. №32(71). С. 52-58.
https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/2_2021/2_2021.pdf#page=56
2. Andrabi T., Bau N., Das J., Karachiwalla N., Ijaz Khwaja A. Crowding in private quality: The equilibrium effects of public spending in education. *The Quarterly Journal of Economics*. 2024. <https://doi.org/10.1093/qje/qjae014>
3. Assis A. Public and Private Education: The Construction of Concepts. In *Quality Education* (pp. 686-693). Cham: Springer International Publishing, 2020.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-95870-5_46
4. Bernacki M. L., Green J. A., Crompton H. Mobile technology, learning, and achievement: Advances in understanding and measuring the role of mobile technology



in education. *Contemporary Educational Psychology*. 2020. №60.
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101827>

5. Demitriadou E., Stavroulia K. E., Lanitis A. Comparative evaluation of virtual and augmented reality for teaching mathematics in primary education. *Education and information technologies*. 2020. №25(1). Pp. 381-401. <https://doi.org/10.1007/s10639-019-09973-5>

6. Fuertes G., Alfaro M., Vargas M., Gutierrez S., Ternero R., Sabattin J. Conceptual framework for the strategic management: a literature review –descriptive. *Journal of Engineering*. 2020. Pp. 1–21.
<https://www.hindawi.com/journals/je/2020/6253013/>

7. Gizaw M. E., Tessema G. W. Role of information and communication technologies in educational systems: a systematic review. *International Journal*. 2020. №6(7). Pp. 272-282. https://www.researchgate.net/profile/Muluneh-Endalew/publication/342403910_Role_of_information_and_communication_technologies_in_educational_systems_a_systematic_review/links/5f39ff6092851cd302fe0a26/Role-of-information-and-communication-technologies-in-educational-systems-a-systematic-review.pdf

8. Global Education Monitoring Report. (2023). UNESCO. <https://gem-report-2023.unesco.org/technology-in-education/>

9. Halaweh M. ChatGPT in education: Strategies for responsible implementation. *Contemporary educational technology*. 2023. №15(2).

10. Haleem A., Javaid M., Qadri M. A., Suman R. Understanding the role of digital technologies in education: A review. *Sustainable operations and computers*. 2022. №3. Pp. 275-285. <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.05.004>

11. Hawkrigde D. *New information technology in education*. Routledge, 2022.

12. Mohamed Hashim M. A., Tlemsani I., Matthews R. Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies*. 2022. №27(3). Pp. 3171-3195. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1>



13. Moschetti M. C., Verger A. Opting for private education: Public subsidy programs and school choice in disadvantaged contexts. *Educational Policy*. 2020. №34(1). Pp. 65-90. <https://doi.org/10.1177/0895904819881151>
14. Rahman M. M., Watanobe Y. ChatGPT for education and research: Opportunities, threats, and strategies. *Applied sciences*. 2023. №13(9). <https://doi.org/10.3390/app13095783>
15. Supriani Y., Meliani F., Supriyadi A., Supiana S., Zaqiah Q. Y. The Process of Curriculum Innovation: Dimensions, Models, Stages, and Affecting Factors. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*. 2022. №5(2). Pp. 485-500. <https://doi.org/10.31538/nzh.v5i2.2235>
16. Taylor K. L., Colet N. R. Making the shift from faculty development to educational development: A conceptual framework grounded in practice. In *Building teaching capacities in higher education*. (pp. 139-167). Routledge, 2023.
17. Timotheou S., Miliou O., Dimitriadis Y., Sobrino S. V., Giannoutsou N., Cachia R., Ioannou A. Impacts of digital technologies on education and factors influencing schools' digital capacity and transformation: A literature review. *Education and information technologies*. 2023. №28(6). Pp. 6695-6726. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11431-8>