

DOI [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-24\(53\)-101-122](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-24(53)-101-122)
УДК 374.7:37.014.24(477)

Любченко Надія Василівна,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту освіти та права
Центрального інституту післядипломної освіти
ДЗВО «Університет менеджменту освіти».
Київ, Україна.

 <https://orcid.org/0000-0002-4247-340X>
meri14nadin@gmail.com

ПРОЄКТ «ПРОФЕСІЙНИЙ КЛАСТЕР КЕРІВНИКА (ДИРЕКТОРА) ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ» У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

Анотація. У статті на основі аналізу нормативно-правових та фахових джерел обґрунтовується актуальність дослідження питань щодо професійного розвитку керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти, формування змісту підвищення кваліфікації в контексті запровадження компетентнісного підходу в післядипломній освіті. Розкриваються погляди сучасних науковців щодо нових викликів у функціонуванні системи освіти України в умовах воєнного стану та тенденцій професійного розвитку педагогічних працівників нової української школи. Проаналізовано нормативно-правові акти та підходи дослідників до визначення сутності понять «професійна компетентність», «професійна кваліфікація», «професійний стандарт», «проєкт», «проєктна діяльність», «віртуальний освітній простір», «кластер», «підвищення кваліфікації», «безперервний професійний розвиток». Висвітлено питання про запровадження колективного авторського віртуального проєкту «Професійний кластер керівника (директора) закладу загальної середньої освіти» на основі теоретичного аналізу досліджуваного феномену кластерних механізмів в освіті, а також емпіричних методів дослідження переваг проєктного підходу в організації підвищення кваліфікації педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. Розкрито переваги кластерного підходу в організації взаємодії суб'єктів соціального партнерства у сфері освіти, особливості авторського науково-педагогічного проєкту та його перспективи в організації підвищення кваліфікації керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти в

контексті впровадження державного професійного стандарту затверджених нормативно-правових актів щодо професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», атестації та інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти.

Ключові слова: керівник (директор) закладу загальної середньої освіти; професійна компетентність; безперервний професійний розвиток; Концепція «Нова українська школа»; кластер; соціальне партнерство; кластерний підхід; підвищення кваліфікації; професійний стандарт; професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти; віртуальний проєкт «Професійний кластер керівника (директора) закладу загальної середньої освіти».

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми. Прогресивним здобутком у реформуванні освітньої галузі упродовж останніх п'яти років, на наш погляд, є визнання сфери людського розвитку як наряду забезпечення національної безпеки України, визначення цілі освіти – всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору, а також системна робота з нормативно-правового та науково-методичного забезпечення реформ у системі національної освіти.

Нові виклики щодо успішного функціонування системи освіти України постали в надскладний період її розвитку та подальшого реформування в умовах повномасштабної війни, розв'язаної російською федерацією. Як зазначають аналітики, у цей час «система освіти України опинилася в нових реаліях функціонування, а перед освітніми менеджерами постали такі питання, які до сьогодні ніхто не вирішував. Спільними зусиллями ми продовжуємо створювати перспективи для інноваційного розвитку України, формуючи людську особистість» [1, с. 11; 13].

Ми погоджуємося з думкою В. Луначека, що «Концепція Нової української школи принципово змінила деякі традиційні підходи у

вітчизняній освіті. У зв'язку з цим на порядок денний було винесено питання підготовки керівника нового покоління». Саме тому, на погляд дослідника, у процесі підготовки програми підвищення кваліфікації насамперед необхідно увагу на те, що керівник не тільки повинен детально знати положення Концепції Нової української школи, а й орієнтуватися в її управлінському складнику з метою прийняття виважених управлінських рішень [2, с. 26]. Однією із сучасних тенденцій професійного розвитку педагогічних працівників у контексті Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» (НУШ), Законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», нових освітніх і професійних стандартів та інших нормативно-правових актів, на думку Н. Мельник, є забезпечення підтримки професійного розвитку педагогічних працівників в умовах Нової української школи. «Реалізація компетентнісної парадигми освіти потребує сучасного науково-методичного супроводу, нових підходів до організації, форм і змісту діяльності професійних спільнот, що забезпечить розвиток нового типу педагога-професіонала для ефективного впровадження освітніх стандартів і здійснення інноваційної діяльності». Як зазначає дослідниця, подальших наукових розвідок потребують питання щодо таких напрямів професійного розвитку педагогів, як створення та впровадження інноваційних освітніх проєктів, цифрових технологій, інструментарію щодо виявлення і поширення педагогічного досвіду з розроблення та впровадження навчально-методичного забезпечення в умовах реалізації нових стандартів освіти [3, с. 36].

У Концепції «Нова українська школа» ефективне управління загальною середньою освітою (далі – ЗСО) визначено одним з напрямів проведення докорінної та системної реформи цього складника системи освіти на період до 2029 року, а створення нової системи підвищення кваліфікації вчителів і керівників шкіл, розроблення професійних стандартів працівників – складовими завданнями другого етапу реформування (2019–2022 роки) [4]. За результатами проведеного нами опитування учасників науково-практичних студій «Методологія та практика професійного розвитку менеджерів освіти» у березні 2023 р. (автори проєкту Т. Сорочан, З. Рябова, Н. Любченко, св. № 116227 від 30.01.2023 р.) щодо найбільш успішно реалізованих завдань II етапу реалізації Концепції «Нова українська школа» виявилися такі: 1) створити нову систему підвищення кваліфікації вчителів і керівників шкіл – 54,3 %; 2) розробити, затвердити (2019 рік) та запровадити (2022 рік) новий

державний стандарт базової середньої освіти з урахуванням компетентностей, необхідних для успішної самореалізації особистості – 52,2 %; 3) розробити професійні стандарти педагогічної діяльності вчителя – 52,2%; створити мережу установ незалежної сертифікації вчителів) – 34,8 %; 4) створити систему внутрішнього забезпечення якості освіти у школах (2022 рік) – 34,8 %.

На запитання «Які із завдань Концепції НУШ (так званої формули НУШ) потребують особливої уваги на третьому етапі реформи (2023–2029 роки)» учасники відповіли таким чином: 1) підвищення мотивації вчителя шляхом підвищення рівня його оплати праці, надання академічної свободи та стимулювання до професійного зростання – 72,5 %; 2) створення сучасного освітнього середовища, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, вчителів і батьків – 64,5 %; 3) децентралізація та ефективне управління загальною середньою освітою, що сприятиме реальній автономії школи – 42,8 %; 4) створення нової структури школи, що дасть змогу засвоїти новий зміст освіти і набуті ключових компетентностей, необхідних для успішної самореалізації особистості – 37,7 %. Так, з 2016 року одним із сучасних стратегічних напрямів в діяльності закладів післядипломної педагогічної освіти (ППО) визначено реалізацію Концепції «Нова українська школа», а з 2021 року провідним завданням ППО є підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів щодо впровадження Державного стандарту базової середньої освіти у відповідності до затверджених професійних стандартів (за професіями «Вчитель закладу загальної середньої освіти», «Вчитель початкових класів закладу загальної середньої освіти», «Вчитель з початкової освіти (з дипломом молодшого спеціаліста)», «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»). Важливим є затвердження Типової підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти наказом МОН України від 16.09.2022 р. № 817], що потребує оновлення освітньо-професійних програм підвищення кваліфікації зазначених категорій фахівців з урахуванням організації курсів в умовах воєнного стану.

На основі аналізу організованих науково-педагогічних, освітніх проектів в сучасному контексті реформи НУШ вважаємо актуальним запровадження технологій проектної діяльності як ресурсу інновацій в педагогічному процесі курсів підвищення кваліфікації керівників і педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти, забезпечення їхнього безперервного професійного розвитку. Тому

авторська ідея колективу (Т. Сорочан, Н. Любченко, Г. Марчук) сформувала спільний віртуальний проєкт кафедри менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної освіти Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти», кафедри управління освітою Українського відкритого університету післядипломної освіти (УВУПО) з Центром професійного розвитку педагогічних працівників Дрогобицької міської ради Львівської області під назвою «Професійний кластер керівника (директора) закладу загальної середньої освіти» (авт. свідоцтво № 116272 від 02.02.2023 р.) [5].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження щодо менеджменту освітніх організацій, професійного розвитку керівників рівнів освіти та управління ним, зробили багато зарубіжних (М. Альберт, М. Армстронг, А. Гаст, П. Друкер, Дж. Голд, Х. Кян, М. Ламсон, П. Лоранж, К. Макхем, К. Меллер, М. Мескон, Б. Мулфорд, К. О'Ніл, М. Ноулз, Т. Пітерс, М. Портер, Д. Равен, А. Райлі, К. Роджерс, М. Фуллан, А. Файоль, Ф. Хедоурі тощо) та вітчизняних науковців (В. Андрущенко, О. Боднар, О. Бондарчук, Т. Гавлітіна, В. Гладкова, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, І. Жорова, І. Зязюн, С. Калашнікова, Л. Калініна, Л. Карамушка, О. Касьянова, М. Кириченко, Н. Клокар, В. Кремень, Т. Лукіна, В. Лунячек, О. Ляшенко, В. Маслов, Н. Мельник, В. Олійник, О. Онаць, О. Пастовенський, В. Пікельна, О. Пометун, Б. Ренькас, З. Рябова, Л. Сергеева, І. Смагін, Т. Сорочан, Г. Тимошко, І. Цимал, О. Шиян та ін.). Також необхідно виокремити в коло актуальних для нашої теми досліджень щодо розроблення теоретико-методичних підходів до визначення поняття «кластер», ролі кластерного підходу у підвищенні конкурентоспроможності територій таких зарубіжних науковців (М. Портера, А. Берлі, Г. Мінза, У. Батнера, С. Розенфельда та ін.) та вітчизняних (М. Бутка, М. Войнаренка, В. Гейця, А. Гойка, Р. Гуревича, Б. Данилишина, В. Захарченка, В. Ільчука, Ю. Ковбасюка, Н. Клокар, О. Корчинської, Н. Любченко, В. Оскольського, Г. Самійленко, С. Соколенка, А. Старевої, Т. Стойчик, В. Федоренка) авторів.

Упровадження елементів відкритої освіти в системі післядипломної педагогічної освіти працівників загальної середньої освіти в умовах створеного з ініціативи Університету менеджменту освіти Українського відкритого університету післядипломної освіти (УВУПО) розкрили автори наукової праці «Проблеми і перспективи розвитку післядипломної педагогічної освіти в умовах розбудови нової української школи». Ними розглянуто питання впровадження інноваційних підходів до неперервного

розвитку особистості фахівця на засадах взаємодії формальної, неформальної та інформальної освіти [6].

Актуальною для нашого дослідження є ідея проєкту «Professional Development (Професійний розвиток працівників освіти)» в системі підвищення кваліфікації працівників освіти в умовах диверсифікації відповідних освітніх послуг (керівник проєкту – В. Лунячек, доктор педагогічних наук, професор). Унікально, що він реалізується креативною спільнотою фахівців з числа науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти та педагогічних працівників закладів загальної середньої, дошкільної та позашкільної освіти за підтримки громадських організацій. Підходи та зміст проєкту, програма підвищення кваліфікації для новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти «Управління закладом загальної середньої освіти в умовах реалізації концепції Нової української школи» описані В. Лунячком у статті «Підвищення кваліфікації новопризначених керівників освіти: трансформації на сучасному етапі розвитку освіти в Україні» [2].

З питань управління загальною середньою освітою та професійним розвитком, лідерства, самоменеджменту, hard skills і soft skills керівників та педагогічних працівників загальної середньої освіти, технологій супервізії, педагогічного коучингу, методу зворотного зв'язку «360 градусів» в післядипломній освіті керівників і педагогічних працівників у контексті Концепції «Нова українська школа», упровадження засад кластерного підходу у стратегічному управлінні, проєктному менеджменті зроблено внесок авторкою цієї статті відповідно до завдань науково-дослідної роботи Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» за темою «Трансформація професійного розвитку педагогічних і науково-педагогічних працівників в умовах відкритого університету післядипломної освіти» [7], [8], [9].

Особливий інтерес викликала наукова праця М. Скрипник, Т. Кравчинської, Н. Волинець «Віртуальний освітній простір, що узгоджує когніції суб'єктів учіння з технічною архітектурою», автори якої маючи досвід роботи з підвищення кваліфікації керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників в Центральному інституті післядипломної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» обґрунтували авторську ідею, задум і гіпотезу дослідження проблеми проєктування слухачами курсів підвищення кваліфікації відкритого освітнього простору через узгодженість когніції із технічною архітектурою, розглянули педагогічний аспект визначення та змістового наповнення понять «віртуальний

освітній простір», «віртуальний освітній простір слухачів курсів підвищення кваліфікації», «взаємодія технології у контексті змісту та освітньої практики», сформулювали авторську позицію щодо проблеми організаторів освіти дорослих щодо інтегрування технологій у контексті змісту та освітньої практики (TPACK; e-TPACK; TPACK-SAMR Models) [10].

Актуальною для нашого дослідження є стаття Н. Мельник «Основні тенденції професійного розвитку педагогічних працівників нової української школи», яка на основі сформульованих тенденцій обґрунтувала необхідність розвитку загальних та професійних компетентностей фахівців як визначального фактора підвищення якості освіти, реалізації компетентнісного, особистісно орієнтованого, діяльнісного, технологічного, середовищного та інтегративного підходів [3].

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета статті полягає в описі змісту та визначенні значення започаткованого проекту на основі теоретичного аналізу досліджуваного феномену кластерних механізмів в освіті, а також емпіричних методів дослідження основних переваг проектного підходу в організації підвищення кваліфікації керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти на засадах кластерного підходу.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**: уточнити зміст основних дефініцій теми дослідження на основі аналізу нормативно-правових та фахових джерел; визначити цілі та особливості авторського освітнього проекту в організації підвищення кваліфікації керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти в контексті державного професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»; обґрунтувати переваги кластерного підходу у професійному розвитку керівників закладів загальної середньої освіти на прикладі описаного проекту.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

Для розгляду сутності започаткованого проекту проаналізуємо визначення понять в нормативно-правових актах та у наукових джерелах.

У ст. 18 «Освіта дорослих» Закону України «Про освіту» для нашого дослідження є актуальними такі положення:

Курси підвищення кваліфікації проводяться для набуття здобувачем освіти нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у

межах професійної діяльності або галузі знань. Підвищення кваліфікації може здійснюватися за різними видами (навчання за освітньою програмою, стажування, участь у сертифікаційних програмах, тренінгах, семінарах, семінарах-практикумах, семінарах-нарадах, семінарах-тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо) та у різних формах (інституційна, дуальна, на робочому місці (на виробництві) тощо). Післядипломна освіта, підвищення кваліфікації, безперервний професійний розвиток є складниками освіти дорослих. Освіта дорослих, що є складовою освіти впродовж життя, спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспільного розвитку та потреб економіки.

Безперервний професійний розвиток визначений законодавчим актом як безперервний процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей фахівців після здобуття вищої та/або післядипломної освіти, що дає змогу фахівцю підтримувати або покращувати стандарти професійної діяльності і триває впродовж усього періоду його професійної діяльності. Право на освіту впродовж життя громадянин України відповідно до Закону України «Про освіту» реалізовує шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти. Держава визнає ці види освіти, створює умови для розвитку суб'єктів освітньої діяльності, що надають відповідні освітні послуги, а також заохочує до здобуття освіти всіх видів. Професійний розвиток педагогічних і науково-педагогічних працівників передбачає постійну самоосвіту, участь у програмах підвищення кваліфікації та будь-які інші види і форми професійного зростання [11].

Також проаналізуємо актуальні в умовах реалізації Концепції реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» поняття «компетентність» та «компетентнісний підхід». У Законі України «Про освіту» та Національній рамці кваліфікацій компетентність визначено як динамічну комбінацію знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність [11], [12]. Поняття «компетентність / компетентності» (англ. *competency / competencies*) в Енциклопедії освіти 2021 року розглядається як ключове поняття компетентнісного підходу (англ. *competence-based approach*) до визначення результатів навчання, здобутих кваліфікацій у термінах компетентностей. Як зазначає В. Луговий, методологічно важливі поняття для реалізації цілей освіти на засадах людиноцентризму, актуальні для результативної парадигми та

концепції вимірюваної якості освіти [13, с. 470–471. Авторський колектив Університету менеджменту освіти, який досліджував питання щодо початку впровадження Концепції «Нова українська школа», зазначає, що «компетентнісний підхід у післядипломній освіті означає переорієнтацію професійного розвитку фахівців із процесу на результат у діяльнісному вимірі. У цьому контексті важливе чітке визначення результату, його діагностичність, затребуваність у суспільстві, забезпечення спроможності особистості самостійно діяти, вирішувати життєві та професійні ситуації. На перше місце висувається не інформованість того, хто навчається, а його ціннісне ставлення до знань і діяльності, яку він виконує, вміння вирішувати завдання у професійній діяльності» [6].

Відповідно до наказу Міністерства соціальної політики України «Про затвердження Методики розроблення професійних стандартів» від 22 січня 2018 р. № 74 візьмемо за основу для дослідження такі визначення понять:

- «професійна кваліфікація» – визнана кваліфікаційним центром, суб'єктом освітньої діяльності, іншим уповноваженим суб'єктом та засвідчена відповідним документом стандартизована сукупність здобутих особою компетентностей (результатів навчання), що дозволяють виконувати певний вид роботи або здійснювати професійну діяльність;

- «професійні компетентності» – сукупність знань, умінь і навичок, професійно значущих якостей особистості, що забезпечують здатність виконувати на певному рівні трудові функції, визначені відповідним професійним стандартом» а професійні компетентності – сукупність знань, умінь і навичок, професійно значущих якостей особистості, що забезпечують здатність виконувати на певному рівні трудові функції, визначені відповідним професійним стандартом;

- «професійний стандарт» – затверджені в установленому порядку вимоги до компетентностей працівників, що слугують основою для формування професійних кваліфікацій [14].

Нами вже розглядалися питання нормативного підґрунтя щодо професійної діяльності керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти, тому зауважимо на деяких, важливих для нашого освітнього проекту:

- 1) Вимога щодо оприлюднених критеріїв, правил і процедур оцінювання управлінської діяльності керівних працівників закладу освіти, як складова внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладі, закріплена у ст. 41 розділу V «Забезпечення якості освіти» Закону України

«Про освіту» та ст. 42 розділу VI «Забезпечення якості повної загальної середньої освіти» Закону України «Про повну загальну середню освіту» [11], [15].

2) Вимоги / правила організації управлінських процесів закладу ЗСО та внутрішньої системи забезпечення якості освіти, критерії та індикатори їх оцінювання управлінських процесів визначені у Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти, затвердженому наказом МОН України від 09 січня 2019 р. № 17, а саме такі: 4.1. Наявність стратегії розвитку та системи планування діяльності закладу, моніторинг виконання поставлених завдань; 4.2. Формування відносин довіри, прозорості, дотримання етичних норм; 4.3. Ефективність кадрової політики та забезпечення можливостей для професійного розвитку педагогічних працівників; 4.4. Організація освітнього процесу на засадах людиноцентризму, прийняття управлінських рішень на основі конструктивної співпраці учасників освітнього процесу, взаємодії закладу освіти з місцевою громадою; 4.5. Формування та забезпечення реалізації політики академічної доброчесності [16].

3) Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» затверджено у 2021 році наказом Міністерства економіки України від 17.09.2021 р. № 568-21 та внесено до державного реєстру. Він містить затверджені в установленому порядку вимоги до компетентностей керівника, що слугують основою для формування професійних кваліфікацій [17].

4) Міністерством освіти і науки та ДУ «Український інститут розвитку освіти» підготовлені Методичні рекомендації щодо застосування професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» і адресовані вони керівникам закладів загальної середньої освіти, засновникам закладів освіти, відділам/ управлінням освітою, центрам професійного розвитку педагогічних працівників, суб'єктам підвищення кваліфікації [18].

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Для вирішення поставленої мети використано теоретичні методи наукового дослідження: аналіз нормативних документів, сучасного стану досліджуваної проблеми аналіз та узагальнення концептуальних положень соціологічної та психолого-педагогічної літератури, систематизація отриманих результатів теоретичного аналізу; емпіричні – обсерваційні (безпосереднє та опосередковане спостереження, експертне

оцінювання) для визначення основних переваг кластерного підходу у професійному розвитку керівників закладів загальної середньої освіти на прикладі описаного проєкту.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESULTS OF THE RESEARCH

Зважаючи на викладене вище, зауважимо, що наші наукові пошуки щодо створення науково-педагогічного проєкту з питань професійного розвитку керівника закладу загальної середньої освіти ґрунтувалися на таких положеннях дослідників:

Проектна діяльність належить до унікальних способів людської практики, зв'язаної із передбаченням майбутнього, створення його ідеального образу, здійсненням та оцінкою наслідків реалізації задумів. Проєкт (лат. *Projectus* – кинутий, задуманий наперед) – це сукупність дій, тимчасова діяльність, в яких людські, матеріальні і фінансові ресурси організовані для виконання унікального набору робіт певного змісту в умовах обмеженої вартості і часу; комплекс завдань, яка здійснюється з метою створення унікального продукту чи послуги. Проєктна діяльність – конструктивна і продуктивна діяльність особистості, спрямована на розв'язання життєво значущої проблеми, досягнення кінцевого результату у процесі цілепокладання, планування і здійснення проєкту [19].

Характеристику проєкту можна визначити як певну сукупність управлінських завдань та організаційних дій, методів і засобів, спрямованих на досягнення визначеної мети проєктної діяльності. Проєктний менеджмент дає змогу знайти баланс між академічними знаннями та практичними вміннями, задовольнити прагнення особистості до вільного вибору діяльності з опорою на зацікавленість та особистісну значущість проблем, що вирішуються [20].

«Віртуальний освітній простір – це «той зміст (тобто ті курси й сайти), з яким працює певний суб'єкт», зміст, який «створений, побудований із доступних йому в Інтернет-середовищі цеглинок. Очевидно, що провідним компонентом освітнього середовища, тобто джерелом відповідних цеглинок, є сайти навчального спрямування і, зокрема, дистанційні навчальні та розвивальні курси». Отже, віртуальний освітній простір – це результат власного цілепокладання дорослого учня. Натомість віртуальне освітнє середовище – це «весь комплекс контенту розміщених в Інтернеті (тобто створених за допомогою програмного забезпечення або комп'ютерних мереж) різноманітних навчальних та інших матеріалів». Віртуальний освітній простір слухачів курсів підвищення кваліфікації наповнюється через інтерактивний

онлайн освітній курс – це веб-середовище віртуального навчання з гнучкістю, інтерактивністю, сумісністю, чіткими методами навчання на основі інформаційних технологій та теорій навчання [10].

Основу і зміст інноваційних освітніх процесів становить інноваційна діяльність, сутність якої полягає в оновленні педагогічного процесу, внесенні новоутворень у традиційну систему, що передбачає найвищий ступінь педагогічної творчості. Задля пошуку нових рішень в менеджменті загальної середньої освіти, відповідно й у післядипломній освіті керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти, зокрема підвищенні їхньої кваліфікації у 2022 році започаткований науково-педагогічний віртуальний проєкт (сайт) «Професійний кластер керівника (директора) закладу загальної середньої освіти» Н. Любченко, кандидатом педагогічних наук, доцентом кафедри менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної освіти ДЗВО Університет менеджменту освіти» в рамках експериментального дослідження «Теоретичні та методичні основи управління професійним розвитком керівників закладів загальної середньої освіти на засадах кластерного підходу» у співпраці Г. Марчук, директором Центру професійного розвитку педагогічних працівників Дрогобицької міської ради Львівської області під керівництвом Т. Сорочан, доктором педагогічних наук, професором, директором ЦПО ДЗВО «Університет менеджменту освіти»).

Дослідженню світового досвіду щодо ролі, розвитку економічних кластерів, ідеї упровадження кластерного підходу в управлінні освітою та професійним розвитком фахівців розкрита в багатьох наукових працях авторки статті. У назві започаткованого проєкту поняття «кластер» (від англ. *cluster*) використовується у значеннях: група, скупчення, зосередження (наприклад, людей, предметів), або пучок, гроно, кущ, загальний двір і навколишні його дворові споруди, або як «бджолиний рій», буквально – «зростати разом». Серед великої кількості визначень різних авторів щодо дисемінації кластерного підходу в освіті для нашого дослідження ми застосовуємо такі положення [21], [7]:

Перевагами застосування кластерного підходу в організації взаємодії суб'єктів соціального партнерства є такі: взаємне збагачення знаннями, ідеями, що сприяє нарощуванню інтелектуального потенціалу, забезпеченню потреб споживачів послугами високої якості; можливість більш ефективного та раціонального використання наявних ресурсів, так і залучених інвестицій (державних та іноземних); фінансова підтримка між членами кластера, формування єдиних фінансових ресурсів; взаємодоповнюваність та гармонія складових частин кластера завдяки реалізації спільних

організаційно-економічних заходів та проведенню ефективного маркетингу; підвищення гнучкості та інноваційного потенціалу партнерів, доступ до нових технологій та обладнання; можливість спільно та ефективно вирішувати проблеми на рівні органів влади; об'єднання усіх компонентів процесу для досягнення високого соціально-економічного ефекту; досягнення спільної мети, організація та налагодження спільного функціонування та діяльності».

«Кластери і кластерний підхід характерні, передусім, для інноваційної освіти, а освітні кластери є однією з форм організації інноваційного навчання. Кластерна форма організації забезпечує створення сукупного інноваційного продукту і підготовку висококваліфікованих фахівців, які володіють необхідними професійними компетенціями». З урахуванням цього у нашому проекті в контексті професійного стандарту керівника (директора) закладів загальної середньої освіти, як кластера з 5 загальних та 14 компетентностей відповідно до його 5 трудових функцій, ми розглядаємо використання терміну «кластер» у таких сенсах: 1) для позначення інтеграції інтересів суб'єктів освіти, науки, управління освітою, приватних та громадських інституцій для забезпечення реалізації державних завдань щодо професійного розвитку керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти, управління ним та оцінювання його; 2) є репозитарієм актуальних матеріалів (нормативно-правових, наукових, науково-методичних і методичних посібників, статей тощо) для керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти, а також усіх зацікавлених керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників у «професійному кластері керівника» (з питань відповідності професійного стандарту, вимог атестації, інституційного аудиту закладів ЗСО тощо); 3) є віртуальною платформою для організації спільної науково-методичної, дослідної роботи всіх стейкхолдерів у сфері загальної середньої освіти з питань менеджменту загальної середньої освіти у різних форматах (науково-комунікативні заходи, курси підвищення кваліфікації тощо, на яких використовуються матеріали проекту (сайту) та результати опитувань, мініпроектів, які там запропоновані; 4) є складовою тематики освітньо-професійної програми підвищення кваліфікації «Розвиток професійної компетентності керівника Нової української школи» (2023 р., розробник програми та куратор-тьютор групи доцент Н.Любченко). Віртуальний проект (сайт) «Професійний кластер керівника (директора) закладу загальної середньої освіти» посів 3-є місце у конкурсі НАПН України на кращі наукові роботи, створені в 2022 році, у номінації «Кращий електронний ресурс (навчального призначення, для підтримки наукових досліджень, управління освітою)» [22].

Практична спрямованість проекту полягає у можливостях його

використання під час курсів підвищення кваліфікації керівників та інших категорій педагогічних, науково-педагогічних працівників закладів освіти, інших науково-комунікативних заходів (вебінарів, семінарів, тренінгів, тематичних дискусій тощо), організації зворотного зв'язку щодо обговорення матеріалів та формування спільних пропозицій, рішень. Зміст та практичну складову проекту презентовано авторами у межах Чотирнадцятої міжнародної виставки «Інноватика в сучасній освіті» та Тринадцятої міжнародної виставки «Сучасні заклади освіти – 2022» на заході кафедри менеджменту освіти та права «Науково-практичні студії "Методологія та практика професійного розвитку менеджера освіти"» (24 листопада 2022 р., відповідно до програми виставки). Доробок оприлюднений на сайтах: Українського відкритого університету післядипломної освіти – <https://uvu.org.ua/kafedra-upravlinnia-osvitoiu>, КУ «Центр професійного розвитку педагогічних працівників» Дрогобицької міської ради Львівської області – <https://cprppdmr.org.ua/>. У межах цього проекту підписано угоди про співпрацю з управліннями (відділами) освіти та центрами професійного розвитку педагогічних працівників чотирьох міст. Із застосуванням ресурсних складових проекту проведено різні форми роботи в межах науково-практичних студій кафедри менеджменту освіти та права ЦІПО (19 травня 2022 р. за темою «Трансформація загальної середньої освіти: виклики воєнного стану та післявоєнного часу, відповіді та перспективи» під час акції ЦІПО «Переможні обрії освіти», 22 березня 2023 р. за темою «Лідерство і менеджмент: виклики НУШ» під час акції ЦІПО «Освітня ватра перемоги») [23]. На одне із запитань в опитувальників учасників студій щодо визначення із кластера компетентностей керівника (директора) закладу загальної середньої освіти у професійному стандарті пропонуєте тих, які необхідно включити в освітньо-професійну програму для поглибленого вивчення у форматі спецкурсів на курсах підвищення кваліфікації, учасники назвали такі: (див. рис.). компетентність стратегічного управління закладом освіти (А 2) – 60,9 %, компетентність стратегічного управління персоналом (А 3) – 47,8 %; компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (Б 1) – 47,8 %; нормативно-правова компетентність (А 1) – 44,9 %; підприємницька компетентність (ЗК.05) – 42 %; лідерська компетентність (В 1) – 37,7 %; інноваційна компетентність (Д 1) – 36,2 %, (див. рис.).

Очікуваними результатами реалізації проекту є те, що з використанням цього ресурсу у різноманітних формах взаємодії із суб'єктами державного нагляду (контролю), державно-громадського управління та громадського нагляду у сфері освіти щодо забезпечення якості освіти на основі кластерного

підходу розроблятимуться пропозиції до освітньо-професійних програм підвищення кваліфікації керівників Нової української школи, моделі управління професійним розвитком керівників загальної середньої освіти, інструментарій щодо оцінювання та самооцінювання рівня розвитку професійних компетентностей керівників закладів ЗСО у відповідності до професійного стандарту на принципах соціального партнерства із науковими установами, закладами освіти різних рівнів освіти, центрами професійного розвитку педагогічних працівників та закладами післядипломної педагогічної освіти – членами УВУПО.

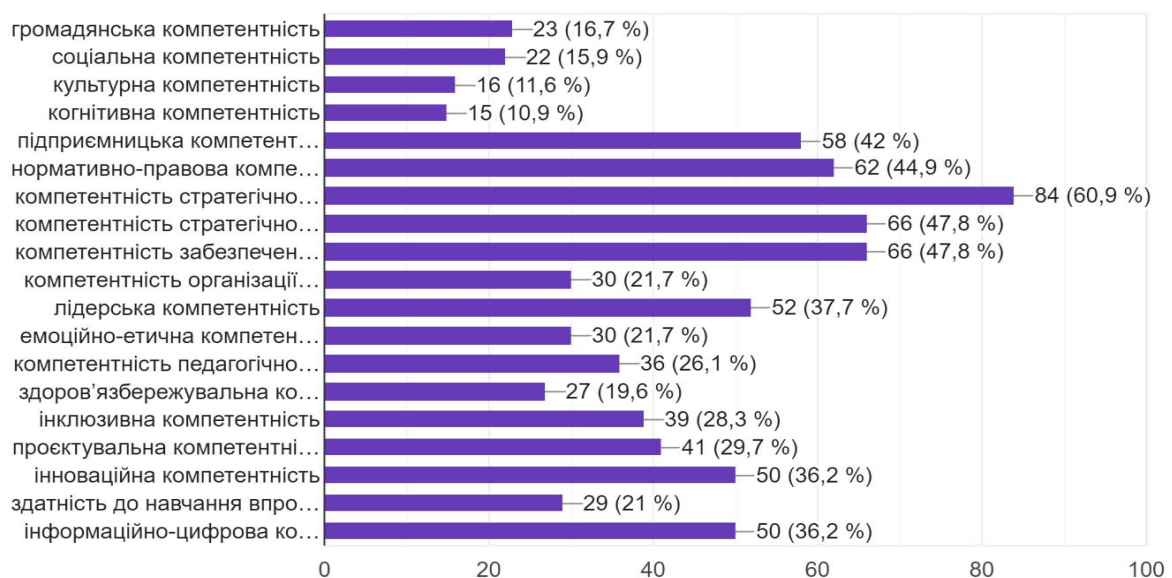


Рис. Результати опитування «Які компетентності керівника (директора) закладу загальної середньої освіти з Професійного стандарту пропонуєте включити в освітньо-професійну програму для поглибленого вивчення у форматі спецкурсів на курсах підвищення кваліфікації?»

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ / CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH

В умовах сучасних викликів, пов'язаних з функціонуванням освітньої галузі в умовах воєнного часу, COVID-19 в освіті, нами у результаті проведеного аналізу встановлено, що дослідження проблеми упровадження компетентнісного підходу в післядипломній освіті керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти, зокрема якості підвищення їхньої кваліфікації шляхом створення та реалізації

віртуальних науково-педагогічних проєктів на засадах кластерного підходу є актуальним.

Отже, зазначений проєкт спрямований на пошук інноваційних шляхів підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти на основі упровадження кластерного підходу, що передбачає інтеграцію інтересів та результатів соціального партнерства суб'єктів освіти, науки, управління освітою, приватних та громадських інституцій для забезпечення реалізації державних завдань щодо професійного розвитку менеджерів загальної середньої освіти.

Перспективи подальших досліджень. Як показує наша практика роботи у закладі післядипломної освіти, актуальними у проведенні подальших досліджень є питання наукового і методичного забезпечення управління професійним розвитком керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти на засадах кластерного підходу в контексті затвердженого наказом МОН України від 07.12.2021 р. № 1313 Порядку здійснення аналізу діяльності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, їх структурних підрозділів з питань освіти, запровадження професійних, освітніх стандартів, нового положення щодо атестації педагогічних кадрів, інституційного аудиту закладів ЗСО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Освіта України в умовах воєнного стану, С. Шкарлета, Ред. та ін. [Електронний ресурс]. Доступно: https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine_2022.pdf Дата звернення: Берез. 101, 2023.
- [2] В. Луначек, «Підвищення кваліфікації новопризначених керівників освіти: трансформації на сучасному етапі розвитку освіти в Україні», *Нова педагогічна думка*, т. 112, № 4, с. 23–33, 2022. <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2022-112-4-23-33>
- [3] Н. Мельник, «Основні тенденції професійного розвитку педагогічних працівників Нової української школи», *Нова педагогічна думка*, т. 112, № 4, с. 33–37, 2022. <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2022-112-4-33-37>
- [4] Кабінет Міністрів України. (2016, Груд. 14). *Розпорядження № 988-р «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року»*. [Електронний ресурс].

- Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/988-2016-p>
- [5] Н. В. Любченко, Г. Г. Марчук, Т. М. Сорочан, Професійний кластер керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. [Електронний ресурс].
Доступно: <https://sites.google.com/view/proframka/про-наш-проєкт?authuser=0> Дата звернення: Берез. 101, 2023.
- [6] В. В. Олійник, М. О. Кириченко, О. М. Отич, Т. М. Сорочан, О. І. Бондарчук, О. І. Діденко, Л. М. Сергеева, Н. І. Клокар, В. О. Сидоренко, М. І. Скрипник, «Проблеми і перспективи розвитку післядипломної педагогічної освіти в умовах розбудови нової української школи», в *Наукове забезпечення розвитку освіти в Україні: актуальні проблеми теорії і практики*. Київ, Україна: Видавничий дім «Сам», 2017, с. 382–391. [Електронний ресурс].
Доступно: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/Zbirnik_NAPN_Ukr.pdf Дата звернення: Берез. 101, 2023.
- [7] Н. В. Любченко, «Потенціал кластерних механізмів в управлінні освітою в умовах децентралізації влади», *Вісник післядипломної освіти. Серія: Управління та адміністрування*, вип. 2(31), с. 65–81, 2016. [Електронний ресурс].
Доступно: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/2_32_2016/upravl/%D0%9B%D0%AE%D0%91%D0%A7%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E.pdf Дата звернення: Берез. 101, 2023.
- [8] В. В. Супрун, Н. В. Любченко, «Державно-громадське партнерство», в *Енциклопедія освіти*. Київ, Україна: Юрінком Інтер, 2021, с. 214.
- [9] Н. Любченко, О. Онищук, Г. Марчук, «Метод "360 градусів" у менеджменті загальної середньої освіти у контексті професійних стандартів України», *Нова педагогічна думка*, т. 112, № 4, с. 3–12, 2022.
<https://doi.org/10.37026/2520-6427-2022-112-4-3-12>
- [10] М. І. Скрипник, Т. С. Кравчинська, Н. П. Волинець, «Віртуальний освітній простір, що узгоджує когніції суб'єктів учіння з технічною архітектурою», *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*, вип. 87, с. 92–99, 2022.
- [11] Верховна Рада України. (2017, Верес. 05). Закон № 2145-VIII «Про освіту». [Електронний ресурс].
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- [12] Кабінет Міністрів України. (2011, Листоп. 23). Постанова № 1341 «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій». [Електронний ресурс].
Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011->

[%D0%BF#Text](#)

- [13] *Енциклопедія освіти*, 2-ге вид., допов. та перероб., В. Г. Кремень, Ред. Київ, Україна: Юрінком Інтер, 2021.
- [14] Міністерство соціальної політики України. (2018, Січ. 22). *Наказ № 74 «Про затвердження Методики розроблення професійних стандартів»*. {Наказ втратив чинність на підставі Наказу Міністерства соціальної політики [№ 47 від 03.02.2023](#)} [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0165-18#Text>
- [15] Верховна Рада України. (2020, Січ. 16). *Закон № 463-IX «Про повну загальну середню освіту»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
- [16] Міністерство освіти і науки України. (2019, Січ. 09). *Наказ № 17 «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text>
- [17] Міністерство економіки України. (2021, Верес. 17). *Наказ № 568-21 «Про затвердження професійного стандарту "Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти"»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
- [18] Методичні рекомендації щодо застосування професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/metod.rekom.pdf> Дата звернення: Квіт. 06, 2023.
- [19] *Енциклопедія освіти*, В. Г. Кремень, Ред. Київ, Україна: Юрінком Інтер, 2008.
- [20] *Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України* / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махія та ін.; В. В. Олійника, маг. Ф. Фреха, Ред. Київ, Україна: НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; КультурКонтакт Австрія, 2016.
- [21] Cluster. Merriam-Webster. [Online]. Available: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/cluster> Дата звернення: Квіт. 06, 2023.
- [22] Національна академія педагогічних наук України. *Затверджено перелік наукових робіт – переможців конкурсу НАПН України на кращі наукові роботи, створені в 2022 році*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://naps.gov.ua/ua/press/releases/2979/> Дата звернення: Квіт. 06, 2023.

- [23] Національна академія педагогічних наук України. *Науково-практичні студії «Лідерство і менеджмент: виклики НУШ» в акції освітян ЦПО «Освітня ватра перемоги»*. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://naps.gov.ua/ua/press/releases/2988/> Дата звернення: Квіт. 06, 2023.

PROJECT «PROFESSIONAL CLUSTER OF THE MANAGER (DIRECTOR) OF THE GENERAL EDUCATION INSTITUTION» IN THE CONTEXT OF THE NEW UKRAINIAN SCHOOL CONCEPT IMPLEMENTATION

Nadiia Liubchenko,

candidate of Pedagogical Sciences, associate professor,
associate professor of the Department of Public Administration
and Management Education Central Institute of Postgraduate Education
SIHE «University of Management Education».
Kyiv, Ukraine.

 <https://orcid.org/0000-0002-4247-340X>
meri14nadin@gmail.com

Abstract. Abstract. The article substantiates the urgency of the study of issues of professional development of managers (directors) of general education institutions, formation of the content of advanced training in the context of the introduction of competence approach in postgraduate education on the basis of the analysis of legal and professional sources. The views of modern scientists on new challenges in the functioning of the education system of Ukraine in the conditions of martial law and tendencies of professional development of teachers of the New Ukrainian School are revealed. The article analyses normative and legal acts and approaches of researchers to definition of essence of concepts «professional competence», «professional qualification», «professional standard», «project», «project activity», «virtual education space», «cluster», «professional development», «continuous professional development». The issue of introduction of collective author's virtual project «Professional cluster of the manager (director) of the general education institution» on the basis of theoretical analysis of the studied phenomenon of cluster mechanisms in education was covered as well as empirical methods of research of advantages of project approach in organization of teachers' professional development. Advantages of cluster approach in the organization of interaction of subjects of social partnership in the education, features of the author's scientific and

pedagogical project and its prospects in the organization of professional development of managers (directors) of general education institutions in the context of the introduction of the state professional standard of the approved normative legal acts of the professional standard «Manager (director) of the general education institution», certification and institution audit of general schools.

Keywords: Manager (director) of the general education institution; professional competence; continuous professional development; Concept «New Ukrainian School»; cluster; social partnership; cluster approach; professional development; professional standard; professional standard of the manager (director) of a general education institution; virtual project «Professional cluster of the manager (director) of a general education institution».

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu, S. Shkarleta, Red. ta in. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine-2022.pdf> Data zvernennia: Berez. 10, 2023.
- [2] V. Luniachek, «Pidvyshchennia kvalifikatsii novopryznachenykh kerivnykiv osvity: transformatsii na suchasnomu etapi rozvytku osvity v Ukraini», Nova pedahohichna dumka, t. 112, № 4, s. 23–33, 2022. <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2022-112-4-23-33>
- [3] N. Melnyk, «Osnovni tendentsii profesiinoho rozvytku pedahohichnykh pratsivnykiv Novoi ukrainskoi shkoly», Nova pedahohichna dumka, t. 112, № 4, s. 33–37, 2022. <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2022-112-4-33-37>
- [4] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2016, Hrud. 14). Rozporiadzhennia № 988-r «Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity “Nova ukrainska shkola” na period do 2029 roku». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/988-2016-p>
- [5] N. V. Liubchenko, H. H. Marchuk, T. M. Sorochan, Profesiinyi klaster kerivnyka (dyrektora) zakladu zahalnoi serednoi osvity. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://sites.google.com/view/proframka/про-наш-проект?authuser=0> Data zvernennia: Berez. 10, 2023.
- [6] V. V. Oliinyk, M. O. Kyrychenko, O. M. Otych, T. M. Sorochan, O. I. Bondarchuk, O. I. Didenko, L. M. Serheieva, N. I. Klokar, V. O. Sydorenko, M. I. Skrypnyk, «Problemy i perspektyvy rozvytku

pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity v umovakh rozbudovy novoi ukrainskoi shkoly», v Naukove zabezpechennia rozvytku osvity v Ukraini: aktualni problemy teorii i praktyky. Kyiv, Ukraina: Vydavnychiy dim «Sam», 2017, s. 382–391. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/Zbirnik_NAPN_Ukr.pdf Data zvernennia: Berez. 10, 2023.

- [7] N. V. Liubchenko, «Potentsial klasternykh mekhanizmiv v upravlinni osvitoiu v umovakh detsentralizatsii vlady», Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriya: Upravlinnia ta administruvannia, vyp. 2(31), s. 65–81, 2016. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/2_32_2016/upravl/%D0%9B%D0%AE%D0%91%D0%A7%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E.pdf Data zvernennia: Berez. 10, 2023.
- [8] V. V. Suprun, N. V. Liubchenko, «Derzhavno-hromadske partnerstvo», v Entsyklopediia osvity. Kyiv, Ukraina: Yurinkom Inter, 2021, s. 214.
- [9] N. Liubchenko, O. Onyshchuk, H. Marchuk, «Metod "360 hradusiv" u menedzhmenti zahalnoi serednoi osvity u konteksti profesiinykh standartiv Ukrainy», Nova pedahohichna dumka, t. 112, № 4, s. 3–12, 2022. <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2022-112-4-3-12>
- [10] M. I. Skrypnyk, T. S. Kravchynska, N. P. Volynets, «Virtualnyi osvitnii prostir, shcho uzghodzuie kohnitsii subiektiv uchinnia z tekhnichnoiu arkhitekturoiu», Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Seriya 5. Pedahohichni nauky: realii ta perspektyvy, vyp. 87, s. 92–99, 2022.
- [11] Verkhovna Rada Ukrainy. (2017, Veres. 05). Zakon № 2145-VIII «Pro osvitu». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- [12] Kabinet Ministriv Ukrainy. (2011, Lystop. 23). Postanova № 1341 «Pro zatverdzhennia Natsionalnoi ramky kvalifikatsii». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>
- [13] Entsyklopediia osvity, 2-he vyd., dopov. ta pererob., V. H. Kremen, Red. Kyiv, Ukraina: Yurinkom Inter, 2021.
- [14] Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy. (2018, Sich. 22). Nakaz № 74 «Pro zatverdzhennia Metodyky rozroblennia profesiinykh standartiv». {Nakaz vtratyv chynnist na pidstavi Nakazu Ministerstva sotsialnoi polityky № 47 vid 03.02.2023} [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0165-18#Text>
- [15] Verkhovna Rada Ukrainy. (2020, Sich. 16). Zakon № 463-IX «Pro povnu zahalnu seredniu osvitu». [Elektronnyi resurs].

- Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
- [16] Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2019, Sich. 09). Nakaz № 17 «Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia instytutsiinoho audytu zakladiv zahalnoi serednoi osvity». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text>
- [17] Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. (2021, Veres. 17). Nakaz № 568-21 «Pro zatverdzhennia profesiinoho standartu "Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity"». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
- [18] Metodychni rekomendatsii shchodo zastosuvannia profesiinoho standartu «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/metod.rekom.pdf> Data zvernennia: Berez. 10, 2023.
- [19] Entsyklopediia osvity, V. H. Kremen, Red. Kyiv, Ukraina: Yurinkom Inter, 2008.
- [20] Proektnyi menedzhment dlia innovatsiinoho rozvytku osvitnikh orhanizatsii Ukrainy / Z. V. Riabova, A. B. Yermolenko, T. A. Makhynia ta in.; V. V. Oliinyka, mah. F. Frekha, Red. Kyiv, Ukraina: NAPN Ukrainy, DVNZ «Un-t menedzh. osvity»; KulturKontakt Avstriia, 2016.
- [21] Cluster. Merriam-Webster. [Online]. Available: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/cluster> Data zvernennia: Berez. 10, 2023.
- [22] Natsionalna akademiia pedahohichnykh nauk Ukrainy. Zatverdzheno perelik naukovykh robit – peremozhtsiv konkursu NAPN Ukrainy na krashchi naukovi roboty, stvoreni v 2022 rotsi. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://naps.gov.ua/ua/press/releases/2979/> Data zvernennia: Berez. 10, 2023.
- [23] Natsionalna akademiia pedahohichnykh nauk Ukrainy. Naukovo-praktychni studii «Liderstvo i menedzhment: vyklyky NUSh» v aktsii osvitian TsIPO «Osvitnia vatra peremohy». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://naps.gov.ua/ua/press/releases/2988/> Data zvernennia: Berez. 10, 2023.

*Стаття надійшла до редакції
03 квітня 2023 року*