

DOI [https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-25\(54\)-164-197](https://doi.org/10.58442/2218-7650-2023-25(54)-164-197)
УДК 378.046-021.68:80 (477.7)

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

ПІСЛЯДИПЛОМНА ОСВІТА КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ВИКЛИКИ В ІСТОРИЧНОМУ ВИМІРІ РОЗВИТКУ

Анотація. У статті проаналізовано підходи науковців щодо визначення основних етапів розвитку післядипломної педагогічної освіти та особливостей її розвитку для керівних кадрів загальної середньої освіти. Обґрунтовано доцільність звернення до набутого педагогічного досвіду щодо підвищення кваліфікації керівників шкіл до 1991 року. Схарактеризувавши різні етапи становлення та розвитку післядипломної педагогічної освіти, з'ясовано, що визначення позитивних та негативних тенденцій підвищення кваліфікації директорів шкіл дозволяє дійти висновку про необхідність їх осмислення в умовах модернізації сучасної післядипломної педагогічної освіти. Актуалізовано, що трансформаційні процеси в системі післядипломної освіти управлінських кадрів мають аналізуватися на основі ґрунтовних науково-теоретичних доробок. У результаті аналізу наукових джерел щодо еволюційних змін в організації підвищення кваліфікації керівних педагогічних кадрів до середини 80-х років ХХ століття з'ясовано, що упродовж другої половини ХХ століття в освіті відбулися реформи та утворилася цілісна соціальна система післядипломної педагогічної освіти, що детермінувало зміни щодо підвищення кваліфікації директорів шкіл. Схарактеризовано особливості розвитку післядипломної освіти керівників закладів загальної середньої освіти в контексті розвитку національної системи освіти та відповідно післядипломної педагогічної освіти від дня ухвалення Акту проголошення незалежності України (24 серпня 1991 р.). На основі схарактеризованих етапів розвитку вітчизняної системи освіти та післядипломної освіти, зокрема у Національній

доповіді про стан освіти в Україні до 30-річчя незалежності України (НАПН України, 2021 р.), запропоновано авторське бачення опису періодизації розвитку післядипломної педагогічної освіти як складника освіти, зокрема освіти дорослих. Проаналізовано нормативно-правове регулювання системи післядипломної освіти та напрями його вдосконалення, визначення у ньому сутності понять «освіта дорослих», «післядипломна освіта», «спеціалізація», «перепідготовка», «підвищення кваліфікації», «стажування», «безперервний професійний розвиток». Окреслено основні події у формуванні нормативного підґрунтя післядипломної освіти керівників закладів загальної середньої освіти. Висвітлено історію створення та особливу місію Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» щодо професійного розвитку керівних, педагогічних і науково-педагогічних працівників в системі післядипломної педагогічної освіти, а також започаткованих Університетом інноваційних інституцій – Консорціуму закладів післядипломної освіти та Українського відкритого університету післядипломної освіти. Окреслено проблемні питання та авторські пропозиції щодо розвитку післядипломної педагогічної освіти керівників закладів загальної середньої освіти у контексті розвитку освіти України й післядипломної педагогічної освіти зокрема в умовах викликів глобалізації та світових інтеграційних процесів, пандемії та воєнного стану (з 24 лютого 2022 р.).

Ключові слова: післядипломна педагогічна освіта; освіта дорослих; підвищення кваліфікації; директори шкіл; керівник (директор) закладу загальної середньої освіти; професійне навчання працівників; формальна освіта; неформальна освіта; інформальна освіта; безперервний професійний розвиток.

ВСТУП / INTRODUCTION

Постановка проблеми. В умовах глобалізаційних викликів ХХІ століття, протидії процесу поширення пандемії у глобалізованому світі та нових реалій функціонування національної системи освіти у зв'язку зі збройною агресією російської федерації проти України (з 24 лютого 2022 р.) особливого значення набувають питання нормативно-правового, методологічного та науково-методичного забезпечення професійного розвитку та професійного навчання працівників усіх

галузей сфери матеріального виробництва та невиробничої сфери діяльності. Визначення у Законах України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про зайнятість населення» безперервності процесу професійного розвитку працівників як принципу державної політики у сфері освіти та післядипломної освіти, як невід’ємного складника системи освіти України, є важливим чинником прогресивного соціально-економічного розвитку держави. На наш погляд, відзначаючи у 2023 році 32-річчя незалежності України, маємо актуалізувати питання осмислення описаних раніше дослідниками історичного вектору та періодизації розвитку післядипломної педагогічної освіти, яка забезпечує безперервний професійний розвиток фахівців відповідно до вимог державної освітньої політики, запитів роботодавців і стейкхолдерів. Особливої уваги потребують питання післядипломної освіти керівника закладу загальної середньої освіти як одного з ключових суб’єктів менеджменту системи загальної середньої освіти у контексті трансформаційних процесів у суспільстві та галузі освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливими для нашого дослідження є наукові доробки з питань теорії та практики післядипломної педагогічної освіти, авторами яких є такі: щодо методологічних основ неперервної педагогічної освіти – В. Андрущенко, В. Биков, С. Гончаренко, І. Зязюн, В. Кремень, В. Луговий, В. Маслов, Н. Ничкало, В. Олійник, М. Романенко, І. Смагін, Т. Сорочан; щодо концептуальних положень організації та вдосконалення системи післядипломної педагогічної освіти – В. Бондар, Л. Ващенко, Г. Дмитренко, І. Жерносек, І. Жорова, М. Кириченко, Н. Клокар, С. Крисюк, А. Кузьмінський, В. Маслов, І. Мороз, В. Олійник, Н. Протасова, Т. Сорочан, Т. Сущенко; щодо теоретичних засад управління закладами освіти та підготовки управлінських і педагогічних кадрів – А. Алексюк, Є. Березняк, В. Бондар, О. Бондарчук, В. Гладуш, Г. Дмитренко, М. Євтух, Г. Єльнікова, Л. Забродська, Л. Калініна, Т. Лукіна, В. Маслов, Віктор Олійник, Володимир Олійник, В. Пікельна, О. Пехота, Л. Пуховська, З. Рябова, Л. Сергеева, Т. Сорочан, Т. Стойчик, Т. Сущенко, Г. Тимошко, Є. Чернишова; щодо концептуальних положень про підвищення кваліфікації педагогічних працівників та науково-методичну роботу з педагогічними кадрами – І. Андрощук, Н. Білик, Л. Ващенко, М. Віднічук, В. Гладкова, В. Гуменюк, А. Єрмола, І. Жерносек, А. Зубко, Р. Зуб’як, Л. Карташова, Б. Качур, Н. Клокар, Л. Колосова, К. Линьов, В. Лунячек, Н. Любченко, О. Ляшенко, Н. Мельник, Н. Мурована, Л. Набока, В. Олійник, Л. Оліфіра,

О. Онаць, О. Пастовенський, Л. Покроєва, О. Пометун, В. Пуцов, О. Савченко, В. Семиченко, В. Сидоренко, М. Скрипник, Т. Сорочан, А. Старєва, Н. Чепурна, Є. Чернишова, І. Якушно та ін.

Аналіз історії і проблем розвитку, шляхів модернізації національної системи освіти за 30-річний період незалежності України у монографії «Національна доповідь про стан освіти в Україні», підготовленої авторським колективом НАПН України за редакцією В. Кременя, дозволив розглянути проблематику в контексті викликів глобалізації, європейської інтеграції, інноваційного розвитку та національної самоідентифікації [1]. Актуальними науковими доробками для нашого дослідження є праці В. Олійника щодо теоретико-методологічних засад державного управління післядипломною освітою в контексті євроінтеграції [2], В. Луначека – щодо трансформаційних процесів у підвищенні кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти [3], Н. Любченко – щодо розвитку післядипломної педагогічної освіти на засадах кластерного підходу та застосування проектної технології професійного навчання керівників закладів загальної середньої освіти [4]. Питання антикризового менеджменту підвищення кваліфікації в умовах карантинних обмежень, пов'язаних з COVID-19, розкрили Л. Карташова, М. Кириченко, Т. Сорочан [5]. Актуальним є інформаційно-аналітичний збірник «Освіта України в умовах воєнного часу», підготовлений фахівцями МОН України та ДНУ «Інститут освітньої аналітики» [6].

Аналіз наукових праць з проблем розвитку системи післядипломної педагогічної освіти дає змогу дійти висновку про те, що в умовах названих викликів ХХІ століття особливої уваги потребують питання щодо диференційованого підходу в дослідженнях цього складника системи освіти дорослих, зокрема, управлінських кадрів загальної середньої освіти.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ / AIM AND TASKS

Мета статті – описати особливості післядипломної освіти керівників закладів загальної середньої освіти та проблемні питання її розвитку у контексті історичних етапів становлення післядипломної педагогічної освіти України, як складника системи освіти, та викликів національної системи освіти.

Відповідно до зазначеної мети у статті поставлено такі **завдання**: проаналізувати наукові джерела щодо трансформаційних процесів в системі

післядипломної педагогічної освіти управлінських кадрів загальної середньої освіти в історичному вимірі, описати особливості її розвитку в контексті становлення національної системи освіти і післядипломної педагогічної освіти з 1991 року, уточнити зміст основних дефініцій обраної теми на основі Закону України «Про освіту» (2017 р.); запропонувати авторське бачення щодо періодизації розвитку післядипломної освіти керівників закладів загальної середньої освіти та окреслити проблемні питання її розвитку в контексті історичних викликів.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ / THE THEORETICAL BACKGROUNDS

Питаннями вивчення еволюції післядипломної педагогічної освіти займалися провідні науковці країни, якими здійснено низку фундаментальних наукових досліджень. На основі аналізу таких праць у 2012 році у дисертаційному дослідженні Н. Любченко за темою «Науково-організаційні засади координації науково-методичної діяльності закладів післядипломної педагогічної освіти» визначено, що відповідно до принципу конкретно-історичного підходу еволюція системи післядипломної освіти педагогічних працівників здійснювалася поступово, як реакція на потреби суспільства [7].

Уперше комплексно, у широких хронологічних межах було проаналізовано процес розвитку післядипломної освіти педагогічних кадрів в Україні, як окремої підсистеми неперервної освіти, дослідником С. Крисюком у дисертаційній праці «Становлення та розвиток післядипломної освіти педагогічних кадрів в Україні (1917–1995 рр.)». Автором було розроблено періодизацію розвитку післядипломної педагогічної освіти (1917–1920 рр., 1921–1931 рр., 1931–1985 рр., 1985–1991 рр., з 1991 р.), проведено комплексний аналіз трансформації післядипломної педагогічної освіти в Україні у зазначений історичний проміжок. Це дослідження із визначенням тенденцій її розвитку тоді відкрило практично новий напрям в українській історико-педагогічній науці, оскільки розкрило генезис післядипломної освіти педагогічних працівників як цілісної розвивальної освіти, який відбувався шляхом ускладнення морфології (цілей; змісту; організаційних форм, методів роботи; умов, що забезпечують функціонування й результати); зовнішніх і внутрішніх зв'язків елементів і руху до цілісності та єдності. Серед різних питань підвищення кваліфікації педагогічних кадрів опосередковано дослідник розглядав питання підвищення кваліфікації

такої категорії педагогів, як директори шкіл [8]. У контексті нашого дослідження розглянемо періоди розвитку післядипломної педагогічної освіти, в якому найбільша увага приділяється підвищенню кваліфікації керівних кадрів загальної середньої освіти, як структурної складової післядипломної освіти педагогічних працівників.

Проведений аналіз виявив, що процеси підвищення кваліфікації директорів шкіл були актуалізовані з реформуванням системи освіти наприкінці 40-их – початку 50-их років ХХ століття. Зазначене вимагало забезпечення закладів освіти кваліфікованими керівними педагогічними кадрами. Досліджуючи еволюцію змісту та форм організації роботи з професійного розвитку керівників, варто зазначити, що в цей період широко застосовувалася заочна форма підвищення кваліфікації директорів шкіл. Тенденції до використання такої форми підвищення кваліфікації обумовлювалися великою різницею між кількістю посад, що мали бути зайняті, та малою кількістю професійно підготовлених педагогічних кадрів. У багатьох випадках на керівні посади в закладах середньої освіти призначалися громадяни з числа колишніх військових, які не мали педагогічної освіти. Урегулювання дисбалансу у рівні професійної підготовки призначених директорів шкіл намагалися вирішити шляхом їхньої заочної післядипломної освіти. Поряд з цим використовувалися й інші форми підвищення кваліфікації: курсова підготовка, семінари, практикуми, конференції тощо. Характерною особливістю курсової підготовки керівників шкіл цього періоду можна назвати проведення її у канікулярний літній період та без відриву від виробництва. У змісті підвищення кваліфікації привілейоване місце займала комуністична ідеологія (вивчення теорії марксизму-ленінізму, основ політичного виховання тощо), тому що керівники шкіл мали закладати «фундамент» в ідеологічній підготовці учнів.

Важливим етапом розвитку післядипломної освіти керівних педагогічних кадрів є створення у 1952 році Центрального інституту підвищення кваліфікації керівних працівників народної освіти Міністерства освіти УРСР (ЦІПККПНРО), на який покладалося завдання з підвищення кваліфікації керівних кадрів народної освіти, розробки навчальних планів та програм, методичного забезпечення підвищення кваліфікації керівних педагогічних кадрів при обласних інститутах удосконалення вчителів (ІУВ). Постановою Ради Міністрів УРСР від 10 травня 1962 року № 523 ЦІПККПНРО перейменовано в Центральний інститут удосконалення вчителів Міністерства освіти УРСР (ЦІУВ). Кінець

50-их – початок 60-их років ХХ століття був періодом реформування шкільної освіти, що було пов'язано з обранням курсу на політехнізацію системи освіти і слугувало передумовою для екстенсивного розвитку післядипломної освіти керівних педагогічних кадрів. У цей період перед педагогічними працівниками шкіл визначено завдання щодо максимального наближення навчально-виховного процесу шкіл до життя. Зазначене окреслило в системі післядипломної педагогічної освіти нові завдання з підготовки в стислі терміни педагогічних працівників та керівних педагогічних кадрів до запровадження освітніх реформ. Узагальнюючи наукові доробки дослідників, зазначимо, що у цей період розпочався процес розроблення теоретичних основ діяльності структурних підрозділів районних відділів народної освіти, які виконували функції підвищення кваліфікації педагогічних кадрів при відсутності фундаментальних наукових основ. Через тенденційну уніфікацію змісту та методів підвищення кваліфікації у діяльності відділів освіти було введено посади громадського методиста районного, міського й обласного відділів народної освіти та Міністерства освіти Української РСР, створено педагогічні кабінети на громадських засадах, школи передового досвіду, затверджено положення про обласний (міський) інститут удосконалення кваліфікації вчителів, визначено функції та завдання районного (міського) методичного кабінету, в областях та районах запроваджено практику вивчення та аналізу стану методичної роботи, акцентовано увагу на посиленні самоосвітньої роботи вчителів та керівників. До курсової підготовки різних форм та тривалості залучалася значна кількість керівних кадрів народної освіти. Важливою особливістю цього періоду залишався низький рівень активності щодо наукових розробок з питань підвищення кваліфікації директорів шкіл.

Створення методичних кабінетів на початку 1970-х років сприяло змінам у підходах до науково-методичної роботи на регіональному рівні – методичні кабінети стали центром методичної роботи, підвищилися науковий і творчий рівні методичної роботи з учителями, посилилися взаємозв'язки та взаємодія всіх структурних підрозділів підвищення кваліфікації педагогічних працівників, тобто визначилися роль та місце районного методичного кабінету в системі неперервної професійної педагогічної освіти. В цей період значно зростав інтерес до такої форми підвищення кваліфікації як самоосвіта. Важливою щодо змісту науково-методичної діяльності підвищення кваліфікації педагогічних кадрів була також його диференціація з урахуванням рівня підготовки педагогічних

кадрів, стажу, інтересів та потреб. Здійсненню такого диференційованого підходу до підвищення кваліфікації педагогічних кадрів сприяло введення атестації вчителів загальноосвітніх шкіл, яка стала обов'язковою. Для цього періоду характерна особлива увага до організації процесу професійного розвитку директорів шкіл не лише у курсовий, але й у міжкурсовий період, проведення виїзних курсів. Характерним є розвиток народних університетів для вчителів, що організовувалися при педагогічних навчальних закладах, державних університетах, органах народної освіти, будинках учителів. Уся ця мережа закладів забезпечувала неперервне підвищення кваліфікації педагогічних кадрів на періодичних курсах та під час міжкурсового періоду. Для підвищення кваліфікації директорів шкіл використовувалися школи передового педагогічного досвіду, на яких для слухачів курсів організовувалися практичні заняття та педагогічні практики. Важливим кроком було виокремлення напряму підвищення кваліфікації молодих (новопризначених) директорів шкіл. Організація підвищення кваліфікації педагогічних працівників в 70–80-ті роки ХХ століття характеризується тенденцією до уніфікації змісту, організаційних форм і методів підвищення кваліфікації керівних педагогічних кадрів, що було передумовою до забезпечення неперервності процесу їхнього професійного розвитку.

З 1970-их років при Центральному інституті удосконалення вчителів запроваджено дворічну очно-заочну форму підвищення кваліфікації директорів шкіл, яка охоплювала навчання у докурсовий, курсовий та післякурсовий періоди. Важливим елементом в організації післядипломної освіти педагогічних працівників був взаємозв'язок змісту доурсової, курсової та післякурсової підготовки. Доурсовий період, як передумова для формування позитивного ставлення слухачів до самого процесу навчання, сприяв процесу навчання у курсовий період. Післякурсозна підготовка ґрунтувалася на активній самоосвітній діяльності слухачів [9, с. 5–7].

Післядипломна освіта керівних кадрів шкіл набувала характеру неперервного процесу, в якому центральним компонентом залишалася курсова підготовка, а допоміжними були міжкурсозна (доурсозна та післякурсозна) підготовка та самоосвіта. Всі ці компоненти органічно поєднувалися в єдиний процес неперервної освіти встановленими між ними тісними взаємозв'язками. Організаційними формами підвищення кваліфікації директорів шкіл, які активно використовувалися у міжкурсовому періоді, були семінари, школи передового педагогічного

досвіду, конференції, педагогічні читання, на яких керівники закладів освіти обмінювалися набутим досвідом управління школами, набували нових знань тощо. Однак в цей період в процесі професійного розвитку директорів шкіл спостерігалось зміщення акценту до підвищення їхньої кваліфікації як педагогічних працівників, а управлінська складова мала другорядне значення. Аналіз більшості праць, присвячених діяльності шкіл та надрукованих до середини 70-х років ХХ ст., засвідчив, що діяльність директора школи аналізувалася здебільшого в операційно-функціональному аспекті і не розглядалася з позиції теорії управління, не вивчалися питання підвищення його кваліфікації, недостатньо повно досліджувалася особистість керівника [7]. Також слід зазначити, що створення факультетів підвищення кваліфікації при педагогічних інститутах (ФПК) у 70-их роках ХХ століття сприяло зростанню науково-теоретичного рівня роботи з підвищення кваліфікації керівних кадрів. Однак недостатній рівень взаємодії між органами народної освіти, інститутами підвищення кваліфікації та факультетами підвищення кваліфікації спричинив труднощі у діяльності останніх.

У 80-их роках ХХ століття розпочато запровадження системно-комплексних планів неперервного підвищення кваліфікації керівних і педагогічних кадрів, що було складовою еволюційних процесів у цій галузі та призвело до утворення цілісної системи післядипломної освіти. Науковцями В. Бондар та В. Масловим уперше здійснено наукове обґрунтування змісту, організаційних форм перепідготовки директорів шкіл, а також їх резерву [10], [11]. У цей період на базі системи неперервного підвищення кваліфікації й перепідготовки педагогічних кадрів зародився новий освітній феномен – післядипломна освіта педагогічних кадрів, яка розвивалася й набувала ознак системи, що науковцями (В. Бондар, В. Луговий, О. Мороз та ін.) визначено як важливу подію щодо її формування як органічної складової системи неперервної педагогічної освіти. Отже, проаналізувавши наукові доробки дослідників, зазначаємо, що з середини 80-их років минулого століття утворюється цілісна система післядипломної педагогічної освіти всіх категорій освітян, відповідно і директорів шкіл.

У другій половині 80-их років ХХ століття відбулося розширення функцій школи, що було пов'язано з реформуванням шкільної освіти у 1984 році. Це призвело до виникнення суперечностей між потребою у підвищенні ефективності шкільного навчання та наявною практикою підвищення кваліфікації директорів шкіл. В цей період процес

підвищення кваліфікації директорів шкіл все ще здебільшого формувався для вивчення педагогічних явищ і не мав управлінської спрямованості, а професійний розвиток керівників не повною мірою відповідав визначеним завданням управління школою. Вирішення проблемних питань управління системою освіти планувалося здійснити через підвищення кваліфікації директорів закладів освіти, про що йдеться у кількох документах того часу щодо заходів з удосконалення підготовки, підвищення кваліфікації педагогічних кадрів системи освіти та покращення умов їх побуту та праці. Характерними особливостями розвитку післядипломної освіти керівних педагогічних кадрів на цьому етапі розвитку є: державний характер; обумовленість завдань освіти тим соціальним, політичним та економічним станом, в якому перебувало суспільство; цілісність і неперервність процесу, що забезпечувалися взаємозв'язком курсової підготовки, методичної роботи й самоосвіти. Однак характерною проблемою цього процесу були надмірна заідеологізованість та партійне керівництво [7].

Особливостями системи післядипломної педагогічної освіти періоду 1980-х – початку 1990-х років дослідниками названі такі: розвиток інститутів удосконалення вчителів як науково-методичних центрів підвищення кваліфікації педагогічних кадрів; організація методичної роботи з педагогічними та керівними кадрами на основі діагностичного підходу; створення системи вивчення, узагальнення та впровадження передового педагогічного досвіду вчителів, вихователів, колективів установ народної освіти й методичних служб. Як зазначив С. Крисюк, на початку 90-х років ХХ ст. система підвищення кваліфікації педагогічних кадрів сформувалася як порівняно самостійна освітня ланка, як повноцінна складова, підсистема безперервної освіти фахівців. У працях науковців того часу досліджувалися питання щодо основних науково-теоретичних і практичних передумов реформування системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, підвищення результативності функціонування закладів системи післядипломної освіти, поновлення змісту їх діяльності тощо. На думку Н.Чепурної, етап розвитку післядипломної педагогічної освіти, що розпочався у 1990-ті роки, відзначився «тенденцією щодо визначення наукових підходів до організаційних форм і методичного забезпечення навчального процесу на курсах підвищення кваліфікації педагогічних кадрів в інститутах післядипломної педагогічної освіти» [12]. Істотно вплинуло на активізацію наукових досліджень проблем післядипломної освіти

відкриття в Центральному інституті удосконалення вчителів кафедр, аспірантури, докторантури, пізніше в обласних інститутах післядипломної освіти – кафедр. Отже, післядипломна освіта історично складалася як сукупність компонентів з підвищення кваліфікації (курсозна підготовка, міжкурсна методична робота, самоосвіта), перепідготовки тощо, поступово набувала ознак і характеру складної системи. Розвиток цього соціального й інституційного феномену був природною реакцією на зміну умов і потреб функціонування системи освіти, що сприяло зростанню його ролі [7].

Новий етап у розвитку системи освіти України, зокрема післядипломної педагогічної освіти (ППО), розпочався з часу проголошення України незалежною демократичною державою (24 серпня 1991 р.). Як зазначається у Національній доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні, підготовленій колективом вчених НАПН України у 2021 році, «за роки незалежності України заклади післядипломної педагогічної освіти подолали ідеологічну заангажованість радянського спрямування та перейшли до цілісного забезпечення професійного розвитку педагогічних кадрів і науково-методичного супроводу освітніх реформ. У ході реформування система підвищення кваліфікації педагогічних, науково-педагогічних і керівних кадрів освіти зазнала істотних змін» [1, с. 90]. Ґрунтуючись на висновках цього всебічного аналізу стану і розвитку національної освіти за 30-річний період незалежності України та розуміючи дискусійність питання, пропонуємо певні думки щодо осучаснення періодизації розвитку післядипломної педагогічної освіти в контексті змін історії незалежної України за 32 роки. Отже, розглянутий раніше період 1917–1990 роки можна вважати I етапом – періодом становлення та формування післядипломної педагогічної освіти як соціальної системи й створення Центрального інституту підвищення кваліфікації керівних працівників народної освіти / Центрального інституту удосконалення вчителів Міністерства освіти УРСР (1952 р.).

Відповідно пропонуємо виокремити такі наступні етапи розвитку післядипломної педагогічної освіти в контексті історії розвитку національної системи освіти: 1991–2002 рр., 2003–2009 рр., 2010–2013 рр., 2014–2019 рр., 2020 р. – по т.ч.

З 1991 року, як визначається у Національній доповіді, «освіта виступала ключовим суб'єктом націєтворення і державотворення в контексті становлення незалежної суверенної країни. Водночас держава

та суспільство розглядали і підтримували освіту як провідний соціальний інститут, на який покладено головну відповідальність за інноваційний розвиток людини, формування конкурентоспроможного людського капіталу, зрештою – успішного майбутнього української нації» [1, с. 4]. Закон України «Про освіту» 1991 рік був одним з перших національних законодавчих актів, який унормовував освітню сферу, виходячи з поточних і перспективних інтересів українського народу, і дав старт розбудові цілісної системи освітнього законодавства відповідно до нових суспільних відносин, що утверджувалися в країні. Етапною і знаковою подією стало утворення Указом глави держави у 1992 році Академії педагогічних наук України (з 2010 р. Національної академії педагогічних наук України), що заклало фундаментальні підвалини надійного наукового і методичного забезпечення освіти. Важливим є те, що історія всеукраїнського закладу підвищення кваліфікації, створеного у 1952 році, набула нового розвитку – у 1992 році Центральний інститут удосконалення вчителів перейменовано в Український інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти Міністерства освіти України, у 1997 році його реорганізовано в Державну академію керівних кадрів освіти (постанова Кабінету Міністрів України від 29.05.1997 р. № 526), а у 1999 році створено Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти АПН України (постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 1999 р. № 1327) [13]. Упродовж першого понад десятирічного етапу освітньої реформи, який розпочався з прийняття Закону України «Про освіту», відбулося його коригування у 1996 році разом із прийняттям Конституції України, затвердженням у 1993 році Державної національної програми «Освіта» («Україна XXI століття»), якою одним із пріоритетних завдань визначено створення життєздатної системи безперервного навчання і виховання для досягнення високих освітніх рівнів, забезпечення можливостей постійного самовдосконалення особистості, формування інтелектуального та культурного потенціалу як найвищої цінності нації.

Початок третього тисячоліття ознаменувався новими викликами людству в умовах глобальних цивілізаційних змін. У зв'язку з цим у 2001 році на II з'їзді педагогічних працівників України прийнято та у 2002 році Указом Президента України затверджено Національну доктрину розвитку освіти, яка й досі не втратила актуальності. Це можна вважати початком етапу розвитку національної системи післядипломної педагогічної освіти, що засновувався на ідеях національного

відродження, гуманізму, демократизації, орієнтації на розвиток особистості й професіонала тощо. У цей період формується багаторівнева система післядипломної педагогічної освіти з децентралізацією організації і керівництва з урахуванням місцевих умов і потреб суспільства. Функціонування післядипломної освіти як соціального об'єкта і як комплексу соціально-освітніх установ, за визначенням дійсного члена НАПН України В. Олійника, органічно пов'язане з якістю багаторівневого управлінського впливу (державного, регіонального, місцевого) з урахуванням усіх внутрішніх і зовнішніх умов життя суспільства. Система післядипломної педагогічної освіти розглядається як своєрідний випереджувальний механізм, що стабілізує й адаптує систему освіти до нових вимог соціально-економічного розвитку держави [14]. Активізувалася науково-дослідна робота, зокрема значна увага науковців звертається на дослідження проблем управління школою та підвищення кваліфікації керівних педагогічних кадрів. Концептуально цей етап (з 1991 р.) завершено у 2002 році прийняттям комплексу спеціальних освітніх законів України («Про загальну середню освіту» (1999 р.), «Про вищу освіту» (2002 р.) та переходом з 2001 року на нові зміст, структуру і тривалість повної загальної середньої освіти. У 2002 році прийнято Державну програму «Вчитель».

Для розвитку освіти періоду 2003–2010 років важливими можна назвати такі підзаконні акти: «Про запровадження 12-бальної шкали оцінювання навчальних досягнень учнів у системі загальної середньої освіти на основі компетентнісного підходу» (МОН України, АПН України, 2000 р.), Концепцію профільного навчання (МОН України, 2003 та 2009 рр.), Положення про загальноосвітній навчальний заклад (КМУ, 2010 р.). Визначальною характеристикою періоду є розроблення на початку 2000-х років зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО), складання якого з 2008 року є обов'язковим для вступу до закладу вищої освіти. На урядовому рівні було прийнято низку державних програм щодо інформатизації закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО), комп'ютеризації сільських шкіл. Т. Сорочан у монографії «Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика» у той період зауважує на необхідності перегляду співвідношення підготовки керівників шкіл до управлінської діяльності на курсах підвищення кваліфікації і в системі науково-методичної роботи в міжкурсовий період з огляду на неперервність процесу розвитку професіоналізму педагогів. Автором проведено наукове обґрунтування визначення науково-

методичного супроводу як нової педагогічної категорії та технології післядипломної освіти, що передбачає «професійну педагогічну взаємодію суб'єктів освітньої діяльності, необхідними умовами якої є добровільність і партнерство, визначальними ознаками – особистісний і професійний розвиток керівників та учасників навчально-виховного процесу, а результатом – якісно новий рівень освіти» [15].

На думку науковців, період 2010–2013 рр. слід визнати періодом стагнації і навіть відкату назад в освітніх реформах, незважаючи на такі окремі прогресивні кроки: прийняття у 2010 році Державної цільової соціальної програми розвитку позашкільної освіти на період до 2014 року та у 2011 р. Державної цільової соціальної програми розвитку дошкільної освіти на період до 2017 року, впровадження в освітній процес ЗЗСО інформаційно-комунікаційних технологій за програмою «Сто відсотків» (2011–2015 рр.), прийняття Національної рамки кваліфікацій (2011 р.), ухвалення Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. У 2010 році необґрунтовано зупинено перехід на 12-річну повну загальну середню освіту, розпочатий у 2001 році. Також, хоча Україна після великої попередньої роботи ще у 2005 році приєдналася до Болонського процесу, національне законодавство про вищу освіту не було своєчасно приведено у відповідність до норм Європейського простору вищої освіти, створення якого проголошено у 2010 році [1]. Саме у той час Н. Клокар, визначаючи розвиток системи післядипломної педагогічної освіти як складний багатоаспектний процес, спрямований на вирішення комплексу проблем соціального, правового й функціонального характеру, ефективність якого уможливорюється за умов необхідного забезпечення – нормативного, структурного, організаційного, методичного, інформаційного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового», зауважувала, що «теоретико-методологічні засади функціонування післядипломної педагогічної освіти розроблено донині недостатньо, тому що наукові дослідження в галузі післядипломної педагогічної освіти як цілісної інституції розпочалися порівняно недавно, в умовах інтенсивного реформування всієї системи освіти. Важливо зауважити, що саме в цей період, за її визначенням, «головним навчальним закладом системи післядипломної педагогічної освіти став ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», який об'єднав навколо себе регіональні ІППО» [16, с.112]. Цей заклад було утворено у 2007 році шляхом злиття Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти та Донецького інституту післядипломної освіти інженерно-педагогічних

працівників (розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.11.2007 р. № 969-р). Важливою віхою у системі післядипломної освіти того часу є створення у серпні 2010 року добровільного об'єднання – Всеукраїнської громадської організації «Консорціум закладів післядипломної освіти», ініціатором і засновником якого став Університет менеджменту освіти за керівництвом його ректора, дійсного члена НАПН України, доктора педагогічних наук, професора Віктора Васильовича Олійника. Консорціум об'єднав і об'єднує донині в єдиному навчально-науковому комплексі регіональні заклади післядипломної педагогічної освіти. Основними напрямками діяльності консорціуму є забезпечення координації діяльності з реалізації законодавства про освіту, впровадження системи освіти дорослих за наскрізними навчальними планами та програмами, ефективного використання науково-педагогічних кадрів, соціальної інфраструктури, організації підвищення кваліфікації керівників, педагогічних та науково-педагогічних працівників закладів вищої, післядипломної, дошкільної, загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної освіти, спільного проведення науково-дослідних робіт, апробації та використання результатів наукових досліджень, розроблення навчально-методичного та науково-методичного забезпечення, створення сучасного змісту підвищення кваліфікації керівних і педагогічних кадрів тощо [2, с.189]. Запровадження такої форми державно-громадського управління в системі ППО та діяльність Науково-методичного центру Університету менеджменту освіти з координації закладів ППО сприяло виникненню ініціативи та реалізації ідеї створення Всеукраїнської школи новаторства керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників, яка має свою історію і в контексті післядипломної освіти керівників закладів загальної середньої освіти [7].

Період в історії національної системи освіти 2014–2019 рр. характеризується дослідниками як етап модернізації освітнього законодавства, детермінований революційними подіями 2013–2014 рр., підписанням Угоди про асоціацію між Україною і ЄС, конституційним закріпленням курсу на європейську та євроатлантичну інтеграцію. Першим законом нового покоління став Закон України «Про вищу освіту» (2014 р.), який врахував концепти Болонського процесу та Міжнародної стандартної класифікації освіти (2011, 2013 рр.). Цей закон проторував дорогу до подальших змін освітнього законодавства, насамперед базового закону «Про освіту» (2017 р.) [1]. Він закріпив і розширив

основні положення освітньої реформи «Нова українська школа» (НУШ), якій дано старт у 2016 році затвердженням Кабінетом Міністрів України Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. На другому етапі реалізації цієї Концепції (2019–2022 роки) передбачалося створити нову систему підвищення кваліфікації вчителів і керівників шкіл.

У Законі України «Про освіту» (2017 р.) спеціальною статтею конкретизовано роль Національної академії педагогічних наук України у науковому і методичному забезпеченні освіти. Як зазначається у Національній доповіді, досвід функціонування і розвитку національної системи освіти за роки незалежності України у контексті цивілізаційних змін, утвердження концепції безперервної освіти впродовж життя та концепції людиноцентризму засвідчили актуальність таких освітніх інновацій. У процесі системних реформ методологічно і методично освіту переорієнтовано на реалізацію фундаментальних завдань, пов'язаних з цивілізаційними змінами і необхідністю формування: інноваційної людини в умовах інноваційного типу прогресу; глобалістичної людини в умовах світової глобалізації; цифрової людини в контексті цифровізації суспільства; патріотичної людини у зв'язку із загостренням конкуренції у світі. Сучасною тенденцією розвитку післядипломної освіти є утвердження людиноцентрованого підходу, що враховує особистісні і професійні запити суб'єктів освітнього процесу; сприяє формуванню здатності фахівців працювати в інноваційному середовищі та оволодінню методами самостійного здобуття компетентностей, необхідними для підготовки андрагогів для закладів післядипломної освіти, впровадженню варіативних моделей професійного розвитку, розширенню можливостей їх вибору тощо [1].

Роль Університету менеджменту освіти, який за своїм статусом у системі післядипломної освіти покликаний був осередком здобуття нового знання в системі освіти дорослих, провідником академічної науки в системі освіти України, каталізатором розвитку галузі післядипломної освіти, ініціатором інноваційних перетворень і проєктів, інтеграції закладів післядипломної педагогічної освіти і освіти дорослих в цілому у процеси, пов'язані з глобалізацією європейського і світового освітнього простору, відзначена у Національній доповіді за підсумками тридцятирічного періоду розвитку національної системи освіти. Зазначено, що система післядипломної педагогічної освіти, яка

складається із підпорядкованого і підзвітного НАПН України Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» і 25 регіональних закладів ППО, виконує особливу місію і спрямована на професійний розвиток педагогічних, науково-педагогічних і керівних кадрів освіти. Університет забезпечує наступність професійного розвитку керівних кадрів освіти в магістратурі, у процесі підвищення кваліфікації, є осередком навчально-методичної, науково-дослідної і науково-методичної діяльності з визначення та реалізації державної політики у сфері післядипломної освіти, сприяє впровадженню в освітню практику ідей андрагогіки, акмеології, педагогічної інноватики [2, с. 90]. Станом на 2023 рік у складі ДЗВО «Університет менеджменту освіти» функціонують Центральний інститут післядипломної освіти, Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти, Навчально-науковий інститут менеджменту та психології. Аналізуючи тенденції розвитку післядипломної педагогічної освіти в умовах трансформації суспільства, дійсний член НАПН України В. Олійник [17, с. 56–67] обґрунтував та у грудні 2015 року втілює у життя ідею створення в структурі Консорціуму закладів післядипломної освіти Українського відкритого університету післядипломної освіти (УВУПО) у складі 15 закладів освіти ППО на чолі з Університетом менеджменту освіти, який виконував функції Всеукраїнського навчального і науково-методичного центру післядипломної педагогічної освіти. УВУПО як перший в Україні самоврядний (автономний) заклад освіти типу розподіленого університету, створений з метою надати можливість отримати доступ до курсів підвищення кваліфікації особам, які бажають навчатися дистанційно в зручному місці та в зручний для них час. на засадах взаємодії формальної, неформальної та інформальної освіти, забезпечує приведення змісту післядипломної освіти і освіти дорослих у відповідність до європейських освітніх стандартів та цифровізації суспільства; модернізацію освітньої інфраструктури; розроблення навчально-методичного забезпечення діяльності закладів післядипломної освіти; впровадження інноваційних підходів неперервного розвитку особистості фахівця. Для забезпечення якості в УВУПО створено віртуальні кафедри: андрагогіки; управління освітою; професійної освіти; психології; цифрових технологій [2].

Актуальним для нашого дослідження є аналіз нормативно-правового регулювання системи післядипломної освіти та напрямів його вдосконалення, проведений у 2019 році В. Олійником у дисертаційному

дослідженні за темою «Теоретико-методологічні засади державного управління післядипломною освітою в контексті євроінтеграції» [2]. На думку науковця, аналіз основних законодавчих актів дає підстави стверджувати про наявність правових засад державного управління післядипломною освітою, які в останній період отримали нові законодавчі новели та визначили параметри подальшого розвитку освітньої галузі. Перш за все, у Конституції України, яка є основою законотворчої діяльності в сфері післядипломної освіти в Україні, зазначається, що «держава забезпечує розвиток... післядипломної освіти, різних форм навчання» (ст. 53), держава реалізує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб (ст. 43).

На даний час основним законом, який регулює діяльність закладів післядипломної освіти, є Закон України «Про освіту», прийнятий у 2017 році. У ньому визначені такі основоположні засади післядипломної освіти:

- освіта дорослих, у тому числі післядипломна освіта, розглядається як складник системи освіти (п. 1 ст. 10);
- освіта дорослих 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. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування створюють умови для формальної, неформальної та інформальної освіти дорослих (пп. 1, 2 ст. 18);
- складниками освіти дорослих є: післядипломна освіта; професійне навчання працівників; курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації; безперервний професійний розвиток; будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою (п. 3 ст. 18);
- особа має право на вільний вибір закладу освіти, установи, організації, іншого суб'єкта освітньої діяльності, видів, форм, темпу здобуття освіти та освітньої програми в межах здобуття освіти дорослих (п. 4 ст. 18);
- післядипломна освіта передбачає набуття нових та вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі здобутої вищої, професійної (професійно-технічної) або фахової передвищої освіти та практичного досвіду (п. 5 ст. 18);
- післядипломна освіта включає (п. 6 ст. 18):

– спеціалізацію – профільну спеціалізовану підготовку з метою набуття особою здатності виконувати завдання та обов'язки, що мають особливості в межах спеціальності;

– перепідготовку – освіту дорослих, спрямовану на професійне навчання з метою оволодіння іншою (іншими) професією (професіями);

– підвищення кваліфікації – набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;

– стажування – набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань;

– курси підвищення кваліфікації проводяться для набуття здобувачем освіти нових компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань (п. 9 ст. 18);

• безперервний професійний розвиток – це 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 (п. 10 ст. 18);

• заклади освіти, в яких працюють педагогічні та науково-педагогічні працівники, сприяють їхньому професійному розвитку та підвищенню кваліфікації (п. 1 ст. 59);

• 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) (п. 2 ст. 59) [18].

Отже, у цей період з (2017 р.) в українській державі здійснено важливі кроки щодо законодавчого забезпечення освіти дорослих – до Закону «Про освіту» включено ст. 18 «Освіта дорослих», підготовлено проект закону «Про освіту дорослих» (2020 р.), відповідно до якого передбачено встановлення основних правових, організаційних, фінансових засад функціонування освіти дорослих, створення умов для ефективної співпраці здобувачів освіти, органів державної влади та місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, суб'єктів освітньої діяльності, роботодавців, інших зацікавлених сторін з метою забезпечення права дорослої особи на освіту впродовж життя. Центральним органом виконавчої влади, що відповідає за сферу освіти

дорослих, є Міністерство освіти і науки України. У 2016 р. у структурі МОН України створено директорат вищої освіти і освіти дорослих від (2020 р. – фахової передвищої, вищої освіти), у 2021 році – Комітет з освіти дорослих Громадської ради при Міністерстві освіти і науки України як тимчасовий консультативно-дорадчий орган. У структурі Комітету Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій діє підкомітет з питань освіти впродовж життя та позашкільної освіти. Однак Україна залишається однією з небагатьох європейських країн, в якій відсутнє цілісне законодавче забезпечення освіти дорослих, що гальмує її розвиток [1]. Погоджуємося з висновками дослідника В. Олійника, що декларування освіти дорослих як складової освіти впродовж життя, актуалізувало питання про прийняття Закону «Про освіту дорослих», який обговорювався ще з 2005 року. Зазначимо, що донині зазначеного закону не прийнято (постановою Верховної Ради України 12 січня 2023 року № 2874-ІХ прийнятий за основу проект закону).

Зазначимо, що в умовах, коли Законом України «Про освіту» затверджені ці прогресивні положення законодавства щодо післядипломної освіти та розпочато новий перехід до 12-річної повної загальної середньої освіти (ЗСО), на всю освітню сферу поширено компетентнісний підхід, створення системи внутрішнього і зовнішнього забезпечення якості освіти, унормовано особливості державно-громадського управління та партнерства, створення опорних закладів освіти в умовах децентралізації, коли у 2018 році затверджено новий Державний стандарт початкової освіти, у 2020 році – Закон України «Про повну загальну середню освіту» та Державний стандарт базової середньої освіти, важливим є те, що до Національного класифікатора професій ДК 003:2010 у 2018 році введено професію «Андрагог», активізовано діяльність громадських організацій, зокрема Української асоціації освіти дорослих та Української асоціації міст, що навчаються. Активно здійснюється організаційно-координаційна, моніторингово-дослідницька, науково-методична, освітня, просвітницько-інформаційна, енциклопедична, експертна, консультаційна, проектна, міжнародна діяльність з питань освіти дорослих, зокрема Інститутом педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України, започатковано видання збірника наукових праць «Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи». У цих умовах «на порядок денний було винесено питання підготовки керівника нового покоління» [3]. Актуальним для нашого дослідження є затвердження наказом МОН України від 13.12.2018 року

№ 1392 Типової освітньої програми організації і проведення підвищення кваліфікації керівних кадрів закладів загальної середньої освіти відповідно до вимог Концепції «Нова українська школа». Наступним важливим кроком було затвердження постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 800 Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників», чим створено передумови для диверсифікації ринку освітніх послуг у системі післядипломної освіти та усунення суперечностей між формальною і неформальною післядипломною освітою.

На нашу думку, з 2020 року можна виокремити наступний етап розвитку післядипломної педагогічної освіти, що пов'язуємо із введенням карантинних обмежень задля недопущення поширення на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. Як зазначає авторський колектив науковців Університету менеджменту освіти (Л. Карташова, М. Кириченко, Т. Сорочан) у науковій праці «Антикризовий менеджмент підвищення кваліфікації», відповіддю на кризу масштабів COVID-19 мали стати системні антикризові заходи в післядипломній освіті. Для нашого дослідження важливими з-поміж них зазначимо такі: створення вебсайту «Український відкритий університет післядипломної освіти», який включив електронне освітнє середовище для дистанційного навчання. «Для системи неформальної освіти «Український відкритий університет післядипломної освіти» (УВУПО) розроблено спецкурси, навчальні модулі, окремі теми, зміст яких зорієнтований на актуальні запити споживачів, замовників і стейкхолдерів освітніх послуг з підвищення кваліфікації. У період карантину значно зріс запит на консультації з організації дистанційного навчання та флеш-курси відповідного змісту. Тому до сторінок вебсайту був доданий «Інформаційно-консультаційний центр організації дистанційного навчання» [5].

Нові виклики щодо функціонування системи освіти України та відповідно післядипломної педагогічної освіти постали в надскладний період її розвитку та подальшого реформування в умовах повномасштабної війни, розв'язаної російською федерацією з 24 лютого 2022 року. Як зазначалося в інформаційно-аналітичному збірнику «Освіта України в умовах воєнного стану» (2022 р.), «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» [6].

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESEARCH METHODS

Для вирішення поставленої мети використано теоретичні методи наукового дослідження: аналіз нормативних документів, наукових праць щодо стану досліджуваної проблеми у соціологічній та психолого-педагогічній літературі в історичному вимірі; аналіз, систематизація та узагальнення результатів проведеного теоретичного аналізу для визначення особливостей становлення та розвитку післядипломної освіти керівників закладів загальної середньої освіти в історичному вимірі післядипломної педагогічної освіти України у контексті розвитку національної системи освіти й післядипломної педагогічної освіти, як складника системи освіти, в умовах викликів часу.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ / RESULTS OF THE RESEARCH

Зважаючи на викладене вище, зауважимо, що важливим в умовах описаних викликів історичного виміру було закладено нормативно-правове та науково-методичне підґрунтя розвитку сучасної післядипломної педагогічної освіти щодо впровадження варіативних моделей організації освітнього процесу, ефективного поєднання формальної, неформальної та інформальної освіти, розвитку міжнародного співробітництва. У 2020 році Україна вперше взяла участь у підготовці п'ятого Глобального звіту ЮНЕСКО з навчання і освіти дорослих. З 2021 року провідним завданням ППО було підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів щодо впровадження Державного стандарту базової середньої освіти, затвердженого постановою КМУ від 30 вересня 2020 року № 898. Для закладів ППО відповідно розроблено Типову програму підвищення кваліфікації педагогічних працівників (наказ МОН України від 23 квітня 2021 р. № 457), Типову програму підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти (наказ МОН України від 16.09.2022 р. № 817), а також затверджено та внесено до державного реєстру Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 р. № 568-21), розроблено дистанційні курси, започатковано міжнародні та всеукраїнські проекти. Проект «Навчаємось разом» як спільна загальнонаціональна програма співпраці Фінляндії та Європейського Союзу для допомоги Міністерству освіти і науки України в

імплементатії НУШ (2018–2023 рр.) систематично підтримував професійний розвиток керівників та педагогів, зокрема під час пандемії COVID-19 і війни в Україні. У проєкті було проведено 34 навчальні курси, започатковано НУШ хаб, проведено онлайн-курси (з розвитку цифрової компетентності тощо). Цей проєкт сприяв розробленню модуля «Вищий клас шкільного управління по-фінськи» від міжнародного експерта з управління якістю освіти Арі Покка [19]. Проєкт «Національна школа управлінців» працює на базі ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» МОН України спільно з Асоціацією інноваційної та цифрової освіти. Серед українських проєктів, які переважно є некомерційними, особливої популярності набули Освітній хаб м. Києва, EdEra, Prometheus, ВУМ online, WiseCow [1, с.93]. Запропоновані студією онлайн-освіти EdEra, громадською спілкою «Освіторія», цифровим видавництвом «Експертус», BRITISH COUNCIL Ukraine, освітнім проєктом «Всеосвіта» та іншими провайдерами курси щодо професійного розвитку керівників та педагогів свідчать про доцільність проведених змін щодо нормативно-правового забезпечення післядипломної освіти. Прикладом проєктної технології навчання в системі підвищення кваліфікації працівників освіти в умовах диверсифікації відповідних освітніх послуг є проєкт «Professional Development (Професійний розвиток працівників освіти)», започаткований під керівництвом В. Луначека спільнотою фахівців з числа науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти та педагогічних працівників закладів загальної середньої, дошкільної та позашкільної освіти за підтримки громадських організацій [3]. Кафедрою менеджменту освіти та права ЦІПО ДЗВО «Університет менеджменту освіти» також започатковано освітні проєкти для керівників та педагогічних працівників загальної середньої освіти – «Професійний кластер керівника (директора) закладу загальної середньої освіти», Школа професійного розвитку «Лідери загальної середньої освіти», «Менеджер ЗЗСО HUB "HUB EDUCATION MANAGER"» тощо [4]. Слід зазначити, що МОН України наприкінці навчального року у 2023 році запросило до роботи з розроблення проєкту Національної стратегії освіти і науки України понад 1700 експертів з числа освітян закладів різних рівнів освіти та громадські організації з усієї країни, щоб спільно визначити проблеми в освіті й науці, стратегічні напрями подальшого їх розвитку [20].

Участь автора статті у вищезазваному проєкті дала змогу внести такі пропозиції з питань професійного розвитку керівників та

педагогічних працівників загальної середньої освіти:

- Розробити та затвердити державну концепцію професійного навчання керівників та педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти та комплексний план забезпечення педагогічними кадрами закладів загальної середньої освіти.

- Запровадити єдиний державний портал з управління професійним навчанням керівників та педагогічних працівників загальної середньої освіти (з повним переліком суб'єктів післядипломної освіти (підвищення кваліфікації), їх освітньо-професійними програмами, рейтингами та відгуками користувачів послуг тощо).

- Розробити, затвердити та оприлюднити на державному порталі з управління професійним навчанням керівників та педагогічних працівників загальної середньої освіти критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівників (директорів) та педагогічної діяльності педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти відповідно до переліку посад педагогічних працівників, професійних стандартів, порядку інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти тощо. Матрицю оцінювання для обов'язкового заповнення всіма учасниками освітнього процесу (учнями, колегами, керівниками, батьками) додати до атестаційного листа керівника та педагогічного працівника при атестації за новим положенням про атестацію педагогічних працівників (наказ МОН України «Про атестацію педагогічних працівників» від 09.09.2022 р. № 805 набере чинності з 1 вересня 2023 р.). Пропонуємо внести відповідні зміни до цього наказу про додаток до атестаційного листа.

- Започаткувати створення міжгалузевих міжрегіональних науково-освітніх кластерів в системі освіти (у складі закладів загальної середньої, професійної (професійно-технічної), фахової передвищої і вищої освіти, наукових установ, роботодавців, органів управління освітою, державних та громадських інституцій), спрямованість яких визначатиметься планом розвитку профільних шкіл, що є головним завданням заключного етапу реформування загальної середньої освіти за Концепцією «Нова українська школа». Розробити відповідні нормативно-правові документи та забезпечити науково-методичний супровід функціонування цих кластерів науково-методичними установами в контексті світового досвіду запровадження кластерної форми взаємодії суб'єктів діяльності. Зазначену пропозицію автором внесено відповідно до дослідження щодо науково-методичних засад управління

інноваційним розвитком закладів післядипломної педагогічної освіти та професійного розвитку керівників закладів загальної середньої освіти на засадах кластерного підходу [21], [22].

- Запровадити обов'язкові короткострокові програми підвищення кваліфікації керівників та педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти з підсумковим тестуванням за темами: «Стратегічне управління закладом загальної середньої освіти в контексті державного управління», «Культура академічної доброчесності в загальній середній освіті», «Антикорупційна державна політика: виклики і відповідальність».

- Розробити та затвердити державну стратегію про засади державної антикорупційної політики в освіті й науці, а також комунікаційну стратегію МОН України в Україні на період 2024–2029 роки, що сприятиме зростанню підтримки українським суспільством модернізаційних змін та рівня довіри до освітніх реформ.

- Розробити та затвердити державний стандарт післядипломної освіти (підвищення кваліфікації) керівника (директора) закладу загальної середньої освіти та педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти відповідно до законодавства про освіту, освіту дорослих, повну загальну середню освіту, професійні стандарти тощо.

- Запровадити на сайтах МОН України, ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти», ДУ «Український інститут розвитку освіти» розділ «Досвід управлінської і педагогічної діяльності: кращі практики» (із систематизацією сучасного зарубіжного і національного досвіду керівників та педагогічних працівників закладів ЗСО із кращими практиками за підсумками участі освітян у міжнародних і всеукраїнських проєктах, за підсумками атестації тощо. Систематизувати інформацію відповідно до напрямів реформування за Концепцією НУШ, компетентностей професійних стандартів тощо).

З урахуванням здійсненого науковцями аналізу інституційного забезпечення післядипломної освіти в Україні, погоджуємося, що «подальший розвиток післядипломної освіти повинен бути спрямований на забезпечення випереджувального характеру підготовки фахівців, надання якісних освітніх послуг відповідно до потреб ринку праці в умовах глобалізації суспільства в рамках відповідного нормативно-правового поля. Зазначене можливе лише при удосконаленні інституційного забезпечення післядипломної освіти в Україні, що вимагає розроблення дієвих державних механізмів, спрямованих на підвищення

ефективності системи післядипломної освіти в Україні, пошук шляхів для координації зусиль закладів освіти різних форм власності з метою формування дійсно ефективної освітньої мережі, здатної втілювати концепцію освіти протягом усього життя». Автором В. Олійником [2, с. 254–258, 325] визначаються найважливіші функції маркетингового управління в сфері післядипломної освіти з боку державних органів можна щодо виявлення соціальних потреб на освітні послуги; визначення попиту та пропозиції на ринку освітніх послуг; ініціювання та державної підтримки виробництва необхідних для споживачів послуг, виходячи з інтересів соціально-економічного розвитку країни; підвищення конкурентоздатності вітчизняного ринку освітніх послуг у сфері післядипломної освіти; впровадження державної системи управління якістю в сфері післядипломної освіти; впровадження стратегії виходу на міжнародні ринки освіти дорослих; формування банку інноваційних освітніх технологій, трансферту технологій; формування відкритого освітнього простору, впровадження ІКТ технологій в освітню діяльність; популяризації концепції «освіта протягом життя», формування культури безперервної освіти; підвищення іміджу вітчизняної системи післядипломної освіти на внутрішньому та міжнародному ринках; стимулювання населення до участі в безперервному освітньому процесі, формування попиту на освітні послуги; стимулювання роботодавців до участі у виробленні якісної освітньої послуги; впливу на цінову динаміку освітнього ринку післядипломної освіти; ініціювання та заохочення до формування стратегічних партнерств у сфері післядипломної освіти. Запропоновано створення центрів різного підпорядкування (державного і регіонального) з комплексного дослідження та прогнозування ринку освітніх послуг післядипломного рівня для вирішення таких питань. Також важливими на нинішньому етапі є реалізація ідеї і принципів відкритої післядипломної освіти. Дистанційне навчання в закладах післядипломної освіти ним розглядається як якісно нова форма післядипломної освіти, яка базується на принципі самостійного навчання спеціаліста, передбачає використання сучасних технічних засобів передачі інформації та забезпечує випереджувальний характер, масовість, безперервність, оперативність, якість, варіативність, багатоаспектність, гнучкість, адаптивність, індивідуалізованість, доступність, демократичність підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Відповідно потребують удосконалення нормативно-правова база, організаційне, кадрове, інформаційно-комунікаційне, навчально-

методичне і науково-методичне, фінансове забезпечення системи ППО.

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

З урахуванням результатів аналізу наукових джерел з'ясовано, що, починаючи з 40-х років ХХ століття, у післядипломній педагогічній освіті здійснено численні реформаційні зміни, які детермінували зміни щодо професійного розвитку директорів шкіл в Україні. Унаслідок еволюційних змін в організації підвищення кваліфікації керівних педагогічних кадрів України утворилася цілісна система післядипломної освіти керівників закладів загальної середньої освіти, новий етап розвитку якої розпочався зі здобуттям Україною незалежності в 1991 році. Нами висвітлено особливості описаних науковцями етапів розвитку післядипломної освіти в історичному вимірі та запропоновано періодизацію розвитку післядипломної педагогічної освіти в контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів ХХІ століття, викликів воєнного стану (1991–2002 рр., 2003–2009 рр., 2010–2013 рр., 2014–2019 рр., 2020 р. – по т.ч.), а також окреслено авторські пропозиції до проекту стратегії розвитку освіти і науки з проблемних питань післядипломної освіти керівників ЗСО.

Перспективи подальших досліджень. Проблемними питаннями, які потребують наукових розвідок в освіті дорослих, відповідно у післядипломній педагогічній освіті, залишаються такі: відсутність поєднання лінійного нарощування компетентностей, вже набутих дорослою людиною, та їх постійного розвитку (оновлення) з урахуванням вимог ринку праці, техніко-технологічного прогресу; виникнення нового дисбалансу, зумовленого суперечностями у розвитку вищої освіти в Україні, а саме: зростанням кількості фахівців з вищою освітою та невідповідністю рівня їхньої підготовки зрослим вимогам ринку праці; швидке зростання освітніх пропозицій (збільшення провайдерів, різноманітність форм тощо) без урахування потреб споживачів цих послуг; недостатня увага органів державної влади та органів місцевого самоврядування до питань фінансування; розроблення/удосконалення механізмів визнання результатів неформальної та інформальної освіти; професіоналізація освіти дорослих; системи збору статистичної інформації; комплексне вивчення освітніх потреб різних категорій дорослих [1], [2]. Для розвитку післядипломної педагогічної освіти керівників закладів загальної середньої освіти вважаємо актуальним

розв'язання проблем щодо узгодженості основних напрямів державної політики щодо всіх складників системи освіти загалом, післядипломної педагогічної освіти, соціального запиту, державного, галузевого і регіонального замовлення, вимог стейкхолдерів, особистісних запитів в контексті розвитку повної загальної середньої освіти та профільного навчання; наближення навчання до потреб практики; зорієнтованості на конкретний результат; відсутності впливу результатів післядипломної освіти на якість професійної діяльності, на атестацію та професійну кар'єру керівників; безперервності професійного розвитку фахівців; відсутності системного підходу до формування системи відкритої післядипломної освіти та розвитку цифрових навичок учасників освітнього процесу тощо. Усі зазначені напрями мають набути розвитку у відповідності до стратегічних цілей та завдань у новій національній стратегії розвитку освіти і науки та Законі України «Про освіту дорослих», на прийняття яких, за результатами активної участі громадськості країни у їх обговорення та підготовці, сподівається українське суспільство.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ / REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] В. Г. Кремень, *Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні*. Київ, Україна: КОНВІ ПРІНТ, 2021.
- [2] В. В. Олійник, «Теоретико-методологічні засади державного управління післядипломною освітою в контексті євроінтеграції», дис. д-ра наук. Київ, 2019.
- [3] 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>
- [4] Н. В. Любченко, «Проект "Професійний кластер керівника (директора) закладу загальної середньої освіти" у контексті реалізації концепції Нової української школи», *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки»*, вип. 24(53), 284 с., с. 101–122, 2023. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/gBTRtR> Дата звернення: Серп. 15, 2023.
- [5] Л. А. Карташова, М. О. Кириченко, Т. М. Сорочан, «Антикризовий менеджмент підвищення кваліфікації», *Вісник НАПН України*, вип. 2(1), с. 1–10, 2020.
- [6] *Освіта України в умовах воєнного стану*; С. Шкарлет, Ред. 2022.

- [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/GS5UW1> Дата звернення: Серп. 15, 2023.
- [7] Н. В. Любченко, «Науково-організаційні засади координації науково-методичної діяльності закладів післядипломної педагогічної освіти», дис. канд. наук. Київ, 2013.
- [8] С. В. Крисюк, «Становлення та розвиток післядипломної освіти педагогічних кадрів в Україні (1917–1995 рр.)», автореф. дис. д-ра наук. Київ, 1996.
- [9] Центральний державний архів вищих органів влади та управління України м. Київ (далі ЦДАВО України). Ф. 5139, оп. 1, спр. 60, арк. 79. План роботи та звіт про діяльність Центрального інституту удосконалення вчителів за 1970 рік.
- [10] В. І. Бондар, *Управлінська діяльність директора школи: дидактичний аспект*. Київ, Україна, 1987.
- [11] В. І. Маслов, «Теорія та методика педагогічного керівництва неперервним підвищенням компетентності директора школи», автореф. дис. д-р наук. Київ, 1991.
- [12] Н. М. Чепурна, «Науково-методичні засади розвитку системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників України (1970–2004 рр.)», автореф. дис. канд. наук; Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти АПН України. Київ, 2005.
- [13] В. Гладуш, «Університет менеджменту освіти: передісторія створення та розвитку», *Післядипломна освіта в Україні*, № 1, с. 26–33, 2018.
- [14] В. В. Олійник, «Післядипломна педагогічна освіта в Україні у контексті світового розвитку», *Післядипломна освіта в Україні*, № 2, с. 25–29, 2002.
- [15] Т. М. Сорочан, *Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія і практика*. Луганськ, Україна: Знання, 2005.
- [16] Н. І. Клокар, «Управління підвищенням кваліфікації педагогічних працівників в умовах післядипломної освіти регіону на засадах диференційованого підходу», дис. д-ра наук. Київ, 2011.
- [17] В. В. Олійник, «Тенденції розвитку післядипломної педагогічної освіти в умовах трансформації суспільства», *Теорія і практика управління соціальними системами*, № 1, с. 56–65, 2013.
- [18] Верховна Рада України. (2017, Верес. 05). Закон № 2145-VIII «Про освіту». [Електронний ресурс]. Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

- [19] Проєкт «Навчаємось разом» завершує роботу в Україні: підбито підсумки 5-річної роботи з підтримки реформи НУШ Фінляндією та ЄС. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/hQKCzR> Дата звернення: Серп. 15, 2023.
- [20] Візія майбутнього освіти і науки України. [Електронний ресурс]. Доступно: <https://is.gd/qppDvO> Дата звернення: Серп. 15, 2023.
- [21] Н. В. Любченко, «Управління інноваційним розвитком закладів післядипломної педагогічної освіти на основі кластерного підходу як проблема дослідження», *Імідж сучасного педагога*, вип. 9(158), с. 13–17, 2015.
- [22] 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: <https://is.gd/Rm32oR> Дата звернення: Серп. 15, 2023.

POSTGRADUATE EDUCATION OF THE MANAGERS OF SCHOOL GENERAL EDUCATIONAL INSTITUTIONS: CHALLENGES IN THE HISTORICAL DIMENSION OF DEVELOPMENT

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. Scientists' approaches regarding the definition of the main stages of the development of postgraduate pedagogical education and the features of the development of postgraduate pedagogical education of managerial staff of general secondary education have been analyzed in the article. The expediency of applying to the acquired pedagogical experience in improving the qualifications of school principals before 1991 has been substantiated. Having characterized the various stages of the formation and development of postgraduate pedagogical education, it has been found that the identification of positive and negative trends in the improvement of the qualifications of school principals allows us to

come to the conclusion about the need to understand them in the context of modernization of modern postgraduate pedagogical education. It has been updated that the transformational processes in the system of postgraduate pedagogical education of managerial personnel should take place on the basis of thorough scientific and theoretical developments. As a result of the analysis of scientific sources, it has been found that during the second half of the 20th century, reforms took place in education, that by the mid-80s of the 20th century, through evolutionary changes in the organization of professional development of leading pedagogical personnel, a complete social system of postgraduate pedagogical education was formed, which had features regarding the professional development of school principals. The peculiarities of the development of postgraduate education of school heads of general secondary education institutions in the context of the development of the national education system and, accordingly, postgraduate pedagogical education from the day of the adoption of the Act of Proclamation of Independence of Ukraine (August 24, 1991) have been described. On the basis of the characterised stages of the development of the national system of education and postgraduate education, in particular, in the National Report on the State of Education in Ukraine to the 30th Anniversary of Ukraine's Independence (National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, 2021), the author's vision of the periodization of the development of postgraduate pedagogical education as a component of education, in particular adult education, has been proposed. The normative and legal regulation of the postgraduate education system and directions for its improvement, the definition of the essence of the concepts of "adult education", "postgraduate education", "specialization", "retraining", "qualification improvement", "internship" and "continuing professional development" have been analyzed. The main events in the formation of the normative basis of postgraduate education of school principals of general secondary education institutions have been outlined. The history of the creation and special mission of the Central Institute of Postgraduate Pedagogical Education, State Higher Education Institution "University of Education Management" of the National Academy of Sciences of Ukraine have been highlighted regarding the professional development of managerial, pedagogical and scientific-pedagogical workers in the system of postgraduate pedagogical education, as well as such innovative institutions initiated by the

University as the Consortium of Postgraduate Education Institutions and the Ukrainian Open University of Postgraduate Education. Problematic issues and author's proposals concerning the development of postgraduate pedagogical education of school heads of general secondary education institutions in the context of the development of education in Ukraine and postgraduate pedagogical education, in particular, in the context of the challenges of globalization and world integration processes, the pandemic and martial law (from February 24, 2022), have been outlined.

Key words: postgraduate pedagogical education; adult education; professional development; school principals (school heads); principals (heads) of a general secondary education institution; professional training of employees; formal education; non-formal education; informal education; continuing professional development.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

- [1] V. H. Kremen, *Natsionalna dopovid pro stan i perspektyvy rozvytku osvity v Ukraini*. Kyiv, Ukraina: KONVI PRINT, 2021.
- [2] V. V. Oliinyk, «Teoretyko-metodolohichni zasady derzhavnoho upravlinnia pisliadyplomnoiu osvitoiu v konteksti yevrointehratsii», *dys. d-ra nauk*. Kyiv, 2019.
- [3] 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>
- [4] N. V. Liubchenko, «Proiekt "Profesiyni klaster kerivnyka (dyrektora) zakladu zahalnoi serednoi osvity" u konteksti realizatsii kontseptsii Novoi ukrainskoi shkoly», *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriia «Pedahohichni nauky»*, vyp. 24(53), 284 s., s. 101–122, 2023. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/gBTRtR> Data zvernennia: Serp. 15, 2023.
- [5] L. A. Kartashova, M. O. Kyrychenko, T. M. Sorochan, «Antykryzovyi menedzhment pidvyshchennia kvalifikatsii», *Visnyk NAPN Ukrainy*, vyp. 2(1), s. 1–10, 2020.
- [6] *Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu*; S. Shkarlet, Red. 2022. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/GS5UWI> Data zvernennia: Serp. 15, 2023.
- [7] N. V. Liubchenko, «Naukovo-orhanizatsiini zasady koordynatsii naukovo-

методичної діяльності закладів післядипломної педагогічної освіти»,
дис. канд. наук. Київ, 2013.

- [8] S. V. Krysiuk, «Stanovlennia ta rozvytok pisliadyplomnoi osvity pedahohichnykh kadriv v Ukraini (1917–1995 rr.)», avtoref. dys. d-ra nauk. Kyiv, 1996.
- [9] Tsentralnyi derzhavnyi arkhiv vyshchykh orhaniv vlady ta upravlinnia Ukrainy m. Kyiv (dali TsDAVO Ukrainy). F. 5139, op. 1, spr. 60, ark. 79. Plan roboty ta zvit pro diialnist Tsentralnoho instytutu udoskonalennia vchyteliv za 1970 rik.
- [10] V. I. Bondar, Upravlinska diialnist dyrektora shkoly: dydaktychnyi aspekt. Kyiv, Ukraina, 1987.
- [11] V. I. Maslov, «Teoriia ta metodyka pedahohichnoho kerivnytstva neperervnym pidvyshchenniam kompetentnosti dyrektora shkoly», avtoref. dys. d-r nauk. Kyiv, 1991.
- [12] N. M. Chepurna, «Naukovo-metodychni zasady rozvytku systemy pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh pratsivnykiv Ukrainy (1970–2004 rr.)», avtoref. dys. kand. nauk; Tsentralnyi instytut pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity APN Ukrainy. Kyiv, 2005.
- [13] V. Hladush, «Universytet menedzhmentu osvity: peredistoriia stvorennia ta rozvytku», *Pisliadyplomna osvita v Ukraini*, № 1, s. 26–33, 2018.
- [14] V. V. Oliinyk, «Pisliadyplomna pedahohichna osvita v Ukraini u konteksti svitovoho rozvytku», *Pisliadyplomna osvita v Ukraini*, № 2, s. 25–29, 2002.
- [15] T. M. Sorochan, *Pidhotovka kerivnykiv shkil do upravlinskoï diialnosti: teoriia i praktyka*. Luhansk, Ukraina: Znannia, 2005.
- [16] N. I. Klokar, «Upravlinnia pidvyshchenniam kvalifikatsii pedahohichnykh pratsivnykiv v umovakh pisliadyplomnoi osvity rehionu na zasadakh dyferentsiiovanoho pidkhopu», dys. d-ra nauk. Kyiv, 2011.
- [17] V. V. Oliinyk, «Tendentsii rozvytku pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity v umovakh transformatsii suspilstva», *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy*, № 1, s. 56–65, 2013.
- [18] Verkhovna Rada Ukrainy. (2017, Veres. 05). Zakon № 2145-VIII «Pro osvitu». [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
- [19] Proiekt «Navchajemos razom» zavershuie robotu v Ukraini: pidbyto pidsumky 5-richnoi roboty z pidtrymky reformy NUSh Finliandiieiu ta YeS. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/hQKCzR> Data zvernennia: Serp. 15, 2023.

- [20] *Viziia maibutnoho osvity i nauky Ukrainy*. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/qppDv0> Data zvernennia: Serp. 15, 2023.
- [21] N. V. Liubchenko, «Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom zakladiv pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity na osnovi klasternoho pidkhodu yak problema doslidzhennia», *Imidzh suchasnoho pedahoha*, vyp. 9(158), s. 13–17, 2015.
- [22] N. V. Liubchenko, «Potentsial klasternykh mekhanizmiv v upravlinni osvitoiu v umovakh detsentralizatsii vlady», *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriia «Upravlinnia ta administruvannia»*, vyp. 2(31), s. 65–81, 2016. [Elektronnyi resurs]. Dostupno: <https://is.gd/Rm32oR> Data zvernennia: Serp. 15, 2023.

*Стаття надійшла до редакції
15 серпня 2023 року*