

УДК 37.091.113:005.963]:37.014  
DOI: 10.37026/2520-6427-2022-112-4-23-33

**Вадим ЛУНЯЧЕК,**  
доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри педагогіки,  
іноземної філології та перекладу  
Харківського національного економічного  
університету імені Семена Кузнеця,  
м. Харків, Україна  
ORCID: 0000-0002-4412-7068  
e-mail: vel2003@ukr.net

## ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ КЕРІВНИКІВ ОСВІТИ: ТРАНСФОРМАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

**Анотація.** У дослідженні висвітлено проблеми, пов'язані із підвищенням кваліфікації новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти за програмою, яка передбачає 90 годин / 3 кредити ЄКТС. Теоретично обґрунтовано та запропоновано навчальний план для означеної категорії працівників освіти з урахуванням вимог воєнного часу. Окреслено методологічне підґрунтя запропонованого навчального плану, здійснено його порівняння з відповідним типовим навчальним планом, розробленим МОН України. Особливий акцент зроблено на формуванні у новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти системного бачення об'єкта управління, спроможності їх адекватно реагувати на виклики сьогодення. Одним із важливих аспектів представленої роботи

є оприлюднення низки компетентностей, які мають бути сформовані в керівника освіти у процесі підвищення кваліфікації. Наголошено на необхідності створення простих алгоритмів діяльності для керівників освіти в умовах воєнного стану, що суттєво вплине на результативність їхньої роботи. Наведені висновки підкріплені статистичними матеріалами щодо територіального розташування суб'єктів освітнього процесу в наш час, а також результатами опитувань із використанням Google-інструментів, проведених серед новопризначених керівників освіти за результатами підвищення кваліфікації.

**Ключові слова:** керівник закладу загальної середньої освіти, компетентнісний підхід, методологія управління, підвищення кваліфікації, якість освіти.

**Vadym LUNIACHEK,**  
Doctor of Pedagogical Sciences, Professor,  
Professor of Pedagogy,  
Department of Foreign Philology and Translation,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,  
Kharkiv, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-4412-7068  
e-mail: vel2003@ukr.net

## IMPROVING THE QUALIFICATIONS OF NEWLY APPOINTED HEADS OF EDUCATION: TRANSFORMATIONS AT THE CURRENT STAGE OF EDUCATION DEVELOPMENT IN UKRAINE

**Abstract.** The article highlights the problems connected with the advanced professional training of newly appointed heads of general secondary education institutions under the 90-hour program / 3 ECTS credits. The conceptual model and curriculum for this category of educational staff is theoretically justified and presented, taking into account the requirements of martial law. The work details the methodological basis of the proposed curriculum grounded on general scientific (systemic, situational, synergistic, etc.), specific scientific (competence) approaches, and compares it with the relevant standard

curriculum developed by the Ministry of Education and Science of Ukraine.

It has been placed special emphasis on the formation of a systemic vision of the object of management in newly appointed heads of general secondary education institutions, shaping their ability to adequately respond to today's challenges, use systemic analysis in their work, etc. One of the important aspects of the presented work is the publication of a number of competencies that must be formed in the head of education in the process of advanced professional training and integral competence of the head

as a result of training.

*It has been emphasized that there is the need to create simple activity algorithms for education leaders in the conditions of martial law, which will significantly affect the effectiveness of their work. Emphasis is placed on the materials that should ensure the effective activity of the head of the general secondary education institution in crisis situations. Special attention is paid to the issue of distance learning, as the main form of the educational process during the period of martial law.*

*The presented conclusions are supported by statistical materials on the territorial location of the subjects of the educational process at this time, using the example of students and education staff of the city of Kharkiv and the results of surveys conducted with Google tools among newly appointed heads of education based on the results of advanced training.*

**Key words:** head of general secondary education institution, competence approach, management methodology, professional development, quality of education.

**Постановка проблеми.** Професійна компетентність керівника освіти є провідною умовою реалізації освітніх реформ у будь-якій країні світу. Саме тому означена проблематика активно досліджується як вітчизняними, так і закордонними фахівцями у цій сфері. Водночас, дослідження цих питань в Україні було додатково стимульовано затвердженням Професійного стандарту керівника (директора) закладу загальної середньої освіти (2021), вимогами Концепції «Нова українська школа» (2016), викликами, пов'язаними з трансформаціями в управлінні освітою у зв'язку з пандемією COVID-19 й, зрештою, змінами в управлінських реаліях у період воєнного стану, що стало наслідком розв'язаної проти України агресивної війни.

Комплекс окреслених вище впливів актуалізував необхідність поліпшення підготовки керівників закладів загальної середньої освіти (*далі – заклади ЗСО*) в складних умовах сьогодення. Ситуація в управлінні закладами ЗСО також ускладнилася у зв'язку із суттєвою плінністю керівних кадрів закладів освіти, особливо у прифронтових областях, де в перші місяці війни значна частина керівників освіти виїхала за межі території обслуговування керованих ними закладів (Лунячек, 2022; Luniachek, Ignatenko, 2022). Нині ця ситуація дещо поліпшилася. Після першого пережитого стресу й стабілізації ситуації на фронті означена категорія осіб розділилася: частина керівників повернулася на свої робочі місця, а частина прийняла рішення залишити посади, передусім це стосується осіб, які перебували за кордоном. Усе описане вище призвело до суттєвих кадрових змін керівного складу закладів ЗСО (зауважимо, що призначення нових керівників відбувалося переважно у червні-серпні 2022 року) й відповідно необхідністю термінового підвищення кваліфікації новопризначених керівників, що й обумовлює актуальність представленої нами дослідження.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** У вітчизняній та закордонній науковій літературі процес професійної підготовки та підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти впродовж другої половини XX – початку XXI століть розглянуто

досить ґрунтовно. Це значною мірою обумовило підґрунтя реформ підвищення кваліфікації педагогічних працівників, яке було унормовано на законодавчому рівні Законом України «Про освіту» (2017), постановами Кабінету Міністрів України «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» від 19.08.2022 № 800 та «Про внесення змін до Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» від 27.12.2019 № 1133, іншими нормативно-правовими та підзаконними актами і, фактично, стало важливим кроком у реформуванні вітчизняної освіти.

Розглядаючи історію означеного нами питання, виокремимо низку класичних наукових праць, до яких варто віднести роботи Б. Кобзаря (1988) щодо управління школою подовженого дня; В. Беґея (1995) стосовно висвітлення педагогічних основ демократизації управління загальноосвітньою школою; Є. Хрикова (1997) із теорії та методики внутрішньошкільного управління; Л. Даниленко (1998) із питань модернізації змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи; В. Гуменюк (2001) щодо інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом; Л. Калініної (2004) щодо проблем функціонування ліцею інтернатного типу та ін. Питання управління інститутом післядипломної освіти як центром підвищення кваліфікації керівників освіти досліджувала Н. Клокар (2004); загальні питання управління якістю надання освітніх послуг у системі загальної середньої освіти дослідила Т. Лукіна (2004).

Також слід згадати монографічне дослідження Т. Сорочан, присвячене підготовці керівників шкіл до управлінської діяльності, в якому авторка зауважує, що «управлінська діяльність керівника школи має набуті ознак професійного управління, яке зумовлене підвищенням складності завдань, що стоять перед сучасною освітою, провідною роллю керівників у їхньому вирішенні. Чинна практика призначення керівників шкіл показує, що цю посаду обіймають фахівці, які на достатньо високому рівні здійснюють педагогічну діяльність, проте переважна більшість із них не має спеціальної підготовки до управлінської діяльності» (Сорочан, 2005, с. 8). Означена теза є неабияк актуальною й нині.

У наукових роботах, що були оприлюднені пізніше, окрім суто питань підвищення кваліфікації керівників закладів ЗСО, розглядалися питання підготовки керівників освіти до управлінської діяльності в умовах магістратури. Серед таких робіт слід виокремити докторську дисертацію В. Береки (2008), в якій окреслено основи фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти; роботи М. Гриньової (Гриньова, Беляєва, 2008) щодо підготовки магістрів управління навчальним закладом в умовах Болонського процесу та ін. Низку робіт із представленої тематики оприлюднено у вітчизняних та закордонних виданнях й автором представленої публікації (Лунячек, Рубан, Бровдій та ін., 2022; Лунячек, 2020; Лунячек, 2022; Лунячек, Рубан, 2021; Лунячек, 2014; Лунячек, 2012).

Закордонний досвід підвищення кваліфікації педагогічних і керівних кадрів освіти розглянуто в

роботах вітчизняних компаративістів О. Локшиної (2009), Н. Мукан (2010; 2011), А. Сбруєвої (2004) та ін. Загальні підходи до підготовки керівників закладів ЗСО до управлінської діяльності в зарубіжних країнах ґрунтовно розглянуто і в роботі автора статті (Лунячек, 2012).

Щодо зарубіжних дослідників, які досліджували це питання, варто назвати наукову розвідку Дж. Берона і В. Тейлора «Управління освітою і шкільне середовище» (1969) (Лунячек, 2014). Підкреслимо, що в освітній теорії англосовітних країн існує величезна кількість досліджень із проблем управління школою в умовах освітніх реформ (Сбруєва, 2004, с. 131–153). Особливу увагу привертають праці з теорії ефективної школи (С. Перкі, М. Сміт, Дж. Ширинс, К. Коттон, Дж. Хілман та ін.) (Лунячек, 2014). Теорії моніторингу системи загальної середньої освіти присвячено роботи А. Тайджмана та Т. Невіла (2003). Питань управління загальною середньою освітою стосується частково й робота Д. Гопкінза (2003), який розглядає оцінювання для розвитку шкіл у Великій Британії. Праці зарубіжних авторів свідчать, що оптимізація шкільного менеджменту є важливим складником освітніх реформ.

Серед досліджень останнього часу слід виокремити наукові праці Л. Парашенко (2011) та ін. Щодо новітнього періоду, то варто звернути увагу на наказ МОН України «Про затвердження типової програми підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти» від 16.09.2022 № 817, яким інститутам післядипломної педагогічної освіти було рекомендовано розробляти відповідні програми підвищення кваліфікації на основі типової програми. Одночасно діюча нормативно-правова база освіти в Україні, зокрема «Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників», затверджений постановою

Кабінету Міністрів України від 19.08.2022 № 800, вказує на те, що «суб'єктом підвищення кваліфікації може бути заклад освіти (його структурний підрозділ), наукова установа, інша юридична чи фізична особа, зокрема фізична особа-підприємець, що провадить освітню діяльність у сфері підвищення кваліфікації педагогічних та/або науково-педагогічних працівників». Зважаючи на це, в межах проекту «Professional Development» нами було започатковано власну Програму підвищення кваліфікації для новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти «Управління закладом загальної середньої освіти в умовах реалізації Концепції Нової української школи (обсяг – 90 годин)» (Professional Development: вебсайт, 2022), яка має деякі принципові відмінності від програми, запропонованої міністерством. Наголосимо, що наказ МОН України «Про затвердження типової програми підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти» від 16.09.2022 № 817 з'явився лише у вересні 2022 року, його метою передусім було унормування змісту підготовки, а не визначення механізмів підвищення кваліфікації в умовах воєнного стану. Наведені нижче матеріали підготовлені з урахуванням означених аспектів.

**Метою дослідження** є науково-теоретичне та методологічне обґрунтування альтернативної Програми підвищення кваліфікації для новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти з урахуванням вимог воєнного стану в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В основу Програми підвищення кваліфікації для керівників закладів загальної середньої освіти (обсяг 90 годин) у межах проекту «Professional Development» було покладено принцип моделювання управлінської діяльності (див. рис.).



Рис. Концептуальна модель підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти

Зважаючи на викладене вище, зауважимо, що наші наукові пошуки ґрунтувалися на таких положеннях:

1. Новопризначений керівник закладу ЗСО повинен мати уявлення про застосування основних методологічних підходів до управління закладом освіти. Це

передусім – системний підхід. Як свідчать дані керівників закладів ЗСО, більшість із них або не володіють основами системного підходу, або лише поінформовані про деякі його загальні аспекти. Тому в запропонованій програмі акцент було зроблено на формування навичок проводити декомпозицію соціально-педагогічної системи закладу освіти як основи для подальшого формування на цій основі внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Важливим аспектом методологічної підготовки керівника закладу ЗСО є знання основ ситуаційного підходу, що обумовлено не лише специфікою його роботи, а й реаліями сьогодення, пов'язаними з роботою закладів ЗСО України в умовах воєнного стану (зокрема реалії часу є такими, що нестандартні ситуації в окремих випадках починають переважати над стандартними, особливо в умовах освітнього процесу у прифронтових областях). У сучасних умовах на управлінську діяльність керівника суттєвий вплив мають знання основ синергетичного підходу щодо самоорганізації складних систем, адже це полегшує прийняття нестандартних рішень у складних ситуаціях. Крім того, сучасний керівник закладу ЗСО повинен орієнтуватися і в інших загальнонаукових та конкретних наукових підходах як основах запровадження наукового управління закладу ЗСО. Детально ці питання ми розглянули в роботі «Моделі та алгоритми підвищення кваліфікації працівників освіти в умовах диверсифікації освітніх послуг» (Лунячек, 2020).

2. Україна є частиною глобального світу, а отже, рухається шляхом інтеграції до Європейського Союзу, НАТО та інших міжнародних організацій. За цих умов глобалізація впливає на всі аспекти розвитку держави. Не є виключенням і система освіти. За цих умов новопризначений керівник повинен розуміти низку процесів, пов'язаних зі світовими тенденціями в стандартизації освіти, бути обізнаним із процедурами освітніх вимірювань, міжнародними порівняльними дослідженнями якості освіти тощо. Надання керівникам закладів ЗСО відповідних знань на старті їхньої управлінської кар'єри дозволить у майбутньому уникнути значних методологічних помилок на управлінській посаді.

3. 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 у процесі підготовки програми підвищення кваліфікації насамперед ми звертали 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. На нашу думку, певні проблеми в реалізації Концепції на початковому етапі пов'язані саме з недооцінюванням реалізації управлінського складника означеної реформи. Це детально обґрунтовано нами у роботі «Чому не ідуть реформи освіти в Україні» (Лунячек, 2016).

4. Нормативно-правове забезпечення процесу управління закладу ЗСО є важливим складником діяльності керівника. Слід зауважити, що нормативно-правова база освіти, починаючи від вступу в дію

Закону України «Про освіту» (2017) зазнала суттєвих змін. Кабінетом Міністрів та Міністерством освіти і науки України були затверджені численні нормативно-правові акти, які суттєво вплинули на освітній та управлінський процеси, зокрема до них варто віднести оновлені вимоги до діловодства в закладах ЗСО, нові підходи до проведення оцінювання якості освітньої діяльності у формі аудиту, документи, що стосуються сертифікації вчителів, запровадження формуального оцінювання, зміна державної парадигми щодо навчання дітей з особливими освітніми потребами й необхідністю створення інклюзивного простору в закладі ЗСО, запровадження змішаного чи дистанційного навчання тощо.

Більшість із новопризначених керівників закладів ЗСО мають стаж роботи понад п'ять років, останні чотири з яких пройшли переважно в умовах змішаного чи дистанційного навчання. Внаслідок цього вони стикаються з проблемою інтелектуально-інформаційного та нормативно-правового перевантаження. Їм потрібне своєрідне перезавантаження із чітко розставленими акцентами вже у новій ролі – керівника закладу ЗСО.

5. Розуміючи важливість стратегічного та оперативного планування діяльності закладу ЗСО, неможливо не враховувати численні поточні питання управління закладом освіти, з якими керівник стикається щоденно. Не всі керівники готові до їхнього вирішення, зокрема не всі мають відповідний попередній професійний досвід. У цій ситуації новопризначеним керівникам не завадить перейняти досвід практиків та проходження низки тренінгів з цієї актуальної тематики. Це зумовлює вимоги до підбору викладачів, які повинні мати як практичний досвід роботи, так і відповідну наукову підготовку.

6. Розв'язана проти України 24 лютого 2022 року агресивна війна поставила керівників закладів ЗСО, особливо у прифронтових областях, у принципово нові умови, в яких їхня відповідальність за збереження життя і здоров'я учнів зростає суттєво. Крім того, на освітній процес дуже вплинули міграційні процеси, адже значна кількість учнів, особливо з прифронтових областей, опинилися за кордоном. Освітній процес на цих територіях було повністю переведено у дистанційний режим. На нього неабияк впливає низка чинників, адже керівнику потрібно організувати навчальні заняття у дві зміни: зранку – для дітей, які мешкають в Україні, у другій половині дня – для дітей, що перебувають в інших країнах світу. Такою є специфіка управління закладами ЗСО в умовах воєнного стану. Означене вище спонукає до наявності певних організаційних умінь та знань щодо роботи в різних системах дистанційного навчання й спроможності підготувати до цієї роботи свій колектив. Однак така робота вимагає ще й вирішення низки фінансових питань, зокрема щодо оплати праці вчителів тощо.

Підтвердженням викладеного вище є статистичні дані управління освіти Харківської міської ради станом на 15 грудня 2022 р. Так, із 11323 співробітників шкіл 7069 (62,4%) осіб перебувають у Харкові, 1010 (8,9%) осіб – у Харківській області, 2030 (17,9%) осіб – на території інших областей України, 1200 (10,6%) осіб – за кордоном, про 14 (0,12%) осіб інформація

відсутня.

Із 7952 педагогічних працівників 4306 (54,1%) осіб залишилися у Харкові, 841 (10,6%) особа – у Харківській області, 1804 (22,6%) особи – переїхали в інші області України, 995 (12,5%) осіб – перебувають за кордоном, інформація про місце перебування 6 (0,07%) осіб – відсутня.

Із 115775 учнів шкіл 37150 (32,1%) осіб перебувають у Харкові, 12074 (10,4%) особи – у Харківській області, 21230 (18,3%) осіб – на території інших областей України, 45286 (39,1%) особи – за межами України, про 35 (0,03%) осіб інформація відсутня.

Наведемо також статистику щодо плинності керівних кадрів у Київському районі міста Харкова, де функціонує 23 заклади загальної середньої освіти та 29 закладів дошкільної освіти. У результаті зазначених вище трансформацій зміна керівників відбулася у 5 (22%) закладах загальної середньої освіти та 7 (24%) закладах дошкільної освіти. Приблизно така ж ситуація спостерігається і в інших районах міста.

7. Найвагомішим складником діяльності новопризначеного керівника є створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти (далі – *ВСЗЯО*). Як правило, вони починають знайомство з вимогами до цієї системи із положень Закону України «Про освіту» (2017) та наказу Державної служби якості освіти України «Про забезпечення проведення інституційних

аудитів закладів загальної середньої освіти» від 09.01.2020 № 01011/1.

Значний обсяг і складність цих документів негативно впливає на мотивацію керівника та його управлінську діяльність. У зв'язку з цим завдання курсів підвищення кваліфікації новопризначених керівників освіти передбачає пояснення ключових аспектів цієї роботи, її етапності, пролонгованості в часі, правильного підбору критеріїв, показників та індикаторів за кожним із напрямів. За цих обставин особливу увагу слід приділити елементам теорії оцінювання, ознайомленню з процедурами підбору інструментарію вимірювання та оприлюдненням результатів оцінювання тощо.

Як показує практика (а в межах проекту «Professional Development» були проведенні численні семінари й курси підвищення кваліфікації щодо створення ВСЗЯО), для більшості керівників освіти важливу роль відіграє детальна поінформованість про їхні дії на кожному етапі та наявність алгоритмів такої діяльності. Саме з урахуванням представлених нами положень і була підготовлена Програма підвищення кваліфікації для новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти «Управління закладом загальної середньої освіти в умовах реалізації концепції Нової української школи» (див. табл.).

Таблиця

**Програма підвищення кваліфікації  
для новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти «Управління закладом загальної середньої освіти в умовах реалізації Концепції Нової української школи» (обсяг – 90 годин)**

Тема	Кількість годин			
	ЛЗ	ПЗ	СР	Усього
<b>Модуль 1.</b>				
<b>Розвиток освіти в умовах глобалізації. Теорія та методологія управління освітою</b>				
Тема 1.1. Вплив глобалізаційних процесів на трансформації в управлінні освітніми системами	2	2	2	6
Тема 1.2. Методологічні засади управління освітою	2	2	2	6
Тема 1.3. Реалізація функцій управління освітою у професійній діяльності керівника закладу освіти. Стратегія розвитку закладу освіти	2	2	2	6
Тема 1.4. Управління якістю освіти в закладі освіти. Інституційний аудит	2	2	2	6
<b>Варіативна частина (за вибором)</b>				
Тема 1.5. Управління освітніми організаціями в розвинених країнах світу	2	2	2	6
Тема 1.6. Вплив організаційної культури на результати адміністративної діяльності в закладі освіти	–	–	–	–
<b>Усього в модулі</b>	10	10	10	30
<b>Модуль 2.</b>				
<b>Поточні питання управління закладом освіти</b>				
Тема 2.1. Документаційний супровід освітнього та управлінського процесів у закладі загальної середньої освіти	2	2	2	6
Тема 2.2. Розроблення освітніх програм і навчальних планів у закладі загальної середньої освіти	2	2	2	6
Тема 2.3. Формувальне і динамічне оцінювання навчальних досягнень учнів	2	2	2	6
Тема 2.4. Особливості управління впровадженням інклюзивного навчання в закладі загальної середньої освіти	2	2	2	6

<b>Варіативна частина (за вибором)</b>				
Тема 2.5. Академічна доброчесність у закладі загальної середньої освіти	2	2	2	6
Тема 2.6. Цифрові сервіси та інструменти в організації змішаного навчання та управлінні закладом освіти	–	–	–	–
<b>Усього в модулі</b>	10	10	10	30
<b>Модуль 3.</b>				
<b>Специфіка управління закладом загальної середньої освіти в умовах воєнного стану</b>				
Тема 3.1. Психологічна самопоміага в ситуації колективної травми та тривалого стресу	2	2	2	6
Тема 3.2. Використання інструментів політики пам'яті в національно-патріотичному вихованні учнів закладів ЗСО	2	2	2	6
Тема 3.3. Педагогіка партнерства: моделі та напрями взаємодії закладу освіти та сім'ї	2	2	2	6
Тема 3.4. Кібербезпека в освіті	2	2	2	6
<b>Варіативна частина (за вибором)</b>				
Тема 3.5. Педагогічна конфліктологія. Специфіка конфлікту в екстремальній ситуації	2	2	2	6
Тема 3.6. Грантрайтинг та соціальне проєктування в закладі загальної середньої освіти	–	–	–	–
<b>Усього в модулі</b>	10	10	10	30
<b>УСЬОГО</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>90</b>

Отже, слід наголосити, що підвищення кваліфікації новопризначеного керівника закладу ЗСО передбачає формування в нього низки компетентностей:

- використовувати основи наукового управління закладом ЗСО у процесі створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- розробляти та застосовувати на практиці правила академічної доброчесності в закладі ЗСО;
- розуміти цілі, цінності, ідеали, результати та ризики освіти, нові ролі педагога;
- використовувати сучасний педагогічний досвід і методи навчання дітей з особливими освітніми потребами;
- застосовувати методики і техніки формувального оцінювання учнів, способи фіксації результатів навчання та на їхній основі визначати індивідуальні освітні траєкторії;
- застосовувати в управлінській діяльності та освітньому процесі ІТ-інструменти;
- реалізовувати науково-методичне забезпечення щодо впровадження нових державних стандартів на засадах компетентнісного підходу та теорії педагогічного моделювання;
- організовувати роботу закладу ЗСО в умовах воєнного стану, забезпечуючи належну якість освіти на території обслуговування.

Зауважимо, що кожна тема в межах наведених вище модулів передбачає формування низки спеціальних компетентностей, які загалом сприятимуть формуванню інтегральної професійної компетентності новопризначеного керівника закладу ЗСО. У зв'язку з цим наведемо кілька прикладів застосування тем, наведених у представлений нами програмі:

Тема «Документаційний супровід освітнього та управлінського процесів у закладі загальної середньої

освіти» (у межах другого модуля) передбачає формування таких компетентностей:

- здатність використовувати нормативно-правові документи для здійснення документаційного супроводу освітнього й управлінського процесів у закладах освіти;
- уміння вести організаційно-розпорядчу документацію згідно з нормативними вимогами;
- розбудовувати систему планування з метою забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти та створення на цій основі відповідної внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Тема «Формувальне і динамічне оцінювання навчальних досягнень учнів» (у межах другого модуля) передбачає формування таких компетентностей:

- здійснювати оцінювання та моніторинг результатів навчання учнів на засадах компетентнісного підходу;
- застосовувати методику і техніку формувального оцінювання учнів, способи фіксації результатів навчання та визначати на їхній основі індивідуальні освітні траєкторії;
- розробляти критерії оцінювання різних видів навчальної діяльності учнів;
- забезпечувати зворотний зв'язок з учнями з метою сприйняття, розуміння та засвоєння ними навчального матеріалу;
- розвивати в учнів уміння здійснювати самомотивацію до навчання, аналіз, рефлексію навчальної діяльності та її результативності.

Тема «Особливості управління впровадженням інклюзивного навчання в закладі загальної середньої освіти» (у межах другого модуля) сприяє формуванню таких компетентностей:

– систематизувати знання щодо основних положень інклюзивної освіти; особливостей організації інклюзивного навчання;

– виділяти закономірності розвитку особистості, особливості взаємодії з дитиною з особливими освітніми потребами відповідно до своєрідності конкретного вікового періоду, нозології;

– використовувати сучасний педагогічний досвід і методи навчання дітей з особливими освітніми потребами;

– застосовувати вміння та навички ефективної командної взаємодії з педагогами, спеціалістами, батьками щодо психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в умовах інклюзивного навчання.

Стосовно тем третього модуля, то, наприклад, тема «Педагогіка партнерства: моделі та напрями взаємодії закладу освіти та сім'ї» передбачає формування таких компетентностей:

– розуміти цілі, цінності, ідеали, результати та ризики освіти, базові компетентності й нові ролі педагога;

– розширювати коло соціального партнерства в освіті, залучати батьків до освітнього процесу на заходах партнерства;

– створювати освітнє середовище закладу ЗСО, що підтримує та гармонізує суб'єкт-суб'єкту (рівноправну та особистісно орієнтовану) взаємодію з учнями;

– використовувати моделі й техніки педагогічного коучингу для розкриття здібностей і пізнавальних можливостей учнів, розвитку позитивної самооцінки, прагнення до саморозвитку;

– здійснювати моніторинг власної педагогічної діяльності, визначати індивідуальні професійні потреби, втілювати в життя ефективні стратегії саморозвитку та професійного самовдосконалення.

Відповідні компетентності були розроблені викладачами проєкту до кожної з тем, наявних у програмі.

Звертаємо увагу на ще одне важливе питання – кадрове забезпечення процесу підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів ЗСО. Абсолютна більшість курсів підвищення кваліфікації для цієї категорії осіб проводиться сьогодні на базі обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти, які мають чималий потенціал, але яким не завжди під силу на високому рівні вичитати низку із заявлених тем у зв'язку з браком вузьких спеціалістів із певної тематики. Саме тому в межах проєкту «Professional Development» було реалізовано принципово інше кадрове рішення, зокрема керівництвом проєкту були проведені перемовини з українськими фахівцями, які представляють низку провідних і класичних університетів, інститутів післядипломної педагогічної освіти тощо, стосовно викладання певних тем. Частково цих фахівців представлено на сайті проєкту (за покликанням: <https://www.profdevelopment.com.ua>) або ж у розділах «Наші консультанти» та «Запрошені викладачі».

Важливим складником процесу підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів ЗСО є контроль за результатами їхньої діяльності. Із цією

метою авторськими колективами було розроблено низку компетентнісних завдань і тестів, зокрема тести «Інституційний аудит», «Кібербезпека в освіті», «Якість освіти», «Конфліктологічні виклики» та ін.

Проведена в межах проєкту робота дозволила оперативно (у літній період і на початку вересня 2022 р.) підвищити кваліфікацію керівників закладів загальної середньої освіти та закладів дошкільної освіти з Харківської області (хоча у проєкті брали участь і керівники освіти з інших областей України, зокрема Львівської). Підвищення кваліфікації відбувалося лише за дистанційною формою навчання в зручній для керівників освіти час. За результатами підвищення кваліфікації було проведено рефлексію, зокрема й із використанням анкети, створеної в Google-формі. Роботу викладачів було запропоновано оцінювати за 10-бальною шкалою. Оцінювання проводилося у розрізі роботи кожного викладача. Варто зауважити, що всі отримані результати були позитивними (у межах 8–10 балів). Найбільшою популярністю користувалися лекції з якості освіти, запровадження формульованого оцінювання та організації сучасного діловодства.

Серед пропозицій щодо подальшого вдосконалення роботи слухачами курсів були висловлені такі побажання: посилити висвітлення фінансово-господарської діяльності керівника закладу ЗСО; розгляд нормативно-правової бази освіти здійснювати з використанням прикладів щодо її застосування в конфліктних ситуаціях; до викладання залучати більше фахівців, наприклад, із кадрових питань, аби пояснити керівникам освіти питання трансформації кадрового законодавства в умовах воєнного стану; наводити більше прикладів запровадження формульованого оцінювання в умовах дистанційного навчання; навчальний процес здійснювати у другій половині дня.

**Висновки.** Зважаючи на викладене в дослідженні, можемо зробити такі висновки:

– в умовах кадрових трансформацій, обумовлених воєнним станом в Україні, необхідне запровадження гнучких форм підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів ЗСО із залученням найкращих вітчизняних та зарубіжних фахівців з кожного напрямку (сьогодні це видається можливим лише в межах проєкту, створеного на інтегративній основі);

– важливим аспектом якісного підвищення кваліфікації новопризначених керівників закладів ЗСО є розробка теоретично й методологічно обґрунтованих програм та їхнє активне обговорення й оприлюднення;

– наявність відповідної технологічної й методичної підтримки; нагальною потребою часу вважаємо додаткову розробку й уточнення системи професійних компетентностей новопризначених керівників освіти, що насамперед потребують формування (важливим складником цього процесу є подальша пролонгованість їхнього навчання як важливого елемента професійної кар'єри);

– численні кадрові зміни серед керівництва закладів ЗСО потребують не лише вдосконалення процедури підвищення їхньої кваліфікації, а передусім організації додаткової комунікації між ними з використанням груп у месенджерах і соціальних мережах, що дозволить отримувати додаткову особистісну й

професійну підтримку (зокрема групи повинні формуватися за участю фахівців у зазначеній сфері, які виконуватимуть роль модераторів);

– диверсифікація послуг щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників і керівників освіти в Україні позитивно впливає на якість освітнього й управлінського процесів, що доводить правильність рішень держави у цій царині.

**Перспективними напрямками досліджень** із окресленої проблематики вважаємо розробку та науково-методологічне обґрунтування алгоритмів діяльності керівника закладу освіти в умовах воєнного стану, а також процедури опанування ними у процесі підвищення кваліфікації.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. (2021). URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profesijnij-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti> (дата звернення: 12.12.2022).

Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи / Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 10.12.2022).

Лунячек, В. Е. (2022). Проблеми підвищення кваліфікації керівників освіти в умовах воєнного стану. *Фізична культура, спорт і здоров'я: стан, проблеми та перспективи*: матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 6–7 грудня 2022 р.). Харків: ХДАФК.

Luniachek, V., Ignatenko, L. (2022). Transformation processes in secondary educational institutions at the time of the war (illustrated by the case of Kharkiv, Ukraine). *Modern science: innovations and prospects*: The 9 th International scientific and practical conference (29–31 May, 2022). SSPG Publish, Stockholm, Sweden. P. 352–356. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/05/MODERN-SCIENCE-INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-29-31.05.22.pdf> (date of application: 10.12.2022).

Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://ru.osvita.ua/legislation/law/2231/> (дата звернення: 02.12.2022).

Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: постанова Кабінету Міністрів України від 21.08.2019 № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF> (дата звернення: 08.12.2022).

Про внесення змін до Порядку підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2019 № 1133. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1133-2019-%D0%BF> (дата звернення: 20.11.2022).

Кобзарь, Б. С. (1988). *Управление школой продолженного дня*. Киев. 188 с.

Бегей, В. М. (1995). Педагогічні основи демократизації управління загальноосвітньою школою: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Укр. держ. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. Київ. 48 с.

Хриков, С. М. (1997). Теорія та методика внутрішнього управління в сучасних умовах : автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Київ. ун-т ім. Т. Шевченка. Київ. 48 с.

Даниленко, Л. І. (1998). Модернізація змісту, форма та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія. Київ: Логос. 140 с.

Гуменюк, В. (2001). Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / АПН України; Центр ін-т післядиплом. пед. освіти. Київ. 220 с.

Калініна, Л. М., Кнорр, Н. В., Рябуха, М. І. (2004). Теорія і практика функціонування обласного ліцею інтернального типу: наук.-метод. посіб. Херсон: Айлант. 304 с.

Клокар, Н. І. (2004). Управління обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти: теорія і практика: наук.-метод. посіб. Київ: Міленіум. 218 с.

Лукіна, Т. О. (2004). Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні: монографія. Київ: Вид-во НАДУ. 292 с.

Сорочан, Т. М. (2005). Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія. Луганськ: Знання. 384 с.

Берека, В. С. (2008). Теоретико-методичні основи фахової підготовки магістрів з менеджменту освіти: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Ін-т пед. освіти і освіти дорослих АПН України. Київ. 42 с.

Гриньова, М. В., Беляєва, Н. В. (2008). Підготовка магістрів управління навчальним закладом – важливий шлях реалізації ідей Болонської конвенції. *Європейський вектор української освіти*: зб. наук. пр. Полтава: АСМІ. С. 133–141.

Компетентнісний вимір професійного розвитку працівників освіти в сфері інтелектуальної власності: монографія. (2020) / В. Е. Лунячек, Н. П. Рубан, А. М. Бровдій та ін.; за заг. ред. В. Е. Лунячека. Харків: Оберіг. 368 с.

Лунячек, В. Е. (2020). Моделі та алгоритми підвищення кваліфікації працівників освіти в умовах диверсифікації освітніх послуг. Проблеми інженерно-педагогічної освіти: зб. наук. пр. Харків: Українська інженерно-педагогічна академія. Вип. 66. С. 5–20.

Лунячек, В. Е. (2022). Освітній процес у закладах загальної середньої освіти в період війни. Актуальні питання теорії та практики психолого-педагогічної підготовки фахівців в умовах сучасного освітнього простору: матеріали VIII Науково-практичної конференції (м. Харків, 27 травня 2022 р.). Харків: ХДАФК. С. 5–6.

Лунячек, В. Е., Рубан, Н. П. (2021). Підвищення кваліфікації педагогічних кадрів за 30-годинними модулями на базі закладів загальної середньої освіти. Теоретичні та практичні дослідження в галузі педагогіки та мовознавства, соціальні аспекти: матеріали I Міжнародної спеціалізованої наукової конференції (м. Полтава, 23 квітня, 2021 р.). Вінниця: Європейська наукова платформа. С. 93–96.

Лунячек, В. Е. (2014). Педагогічний менеджмент. Харків: Магістр. 512 с.

Лунячек, В. Е. (2012). Професійна підготовка керівних кадрів для управління освітою в умовах



магістратури: світові практики. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту ім. Т. Г. Шевченка. Серія «Педагогічні науки»*. Чернігів. С. 119–125.

Локшина, О. І. (2009). Зміст шкільної освіти в країнах Європейського Союзу: теорія і практика (друга половина ХХ – початок ХХІ ст.): монографія. Київ: Богданова А. М. 404 с.

Мукан, Н. В. (2010). Неперервна педагогічна освіта вчителів загальноосвітніх шкіл: професійне становлення та розвиток (на матеріалах Великої Британії, Канади, США): монографія. Львів: Вид-во Львівської політехніки. 284 с.

Мукан, Н. В. (2011). Професійний розвиток учителів загальноосвітніх шкіл Великої Британії, Канади, США: монографія. Львів: Вид-во Львівської політехніки. 248 с.

Сбруєва, А. А. (2004). Тенденції реформування середньої освіти розвинених англomовних країн в контексті глобалізації (90-і рр. ХХ – початок ХХІ ст.): монографія. Суми: Козацький вал. 500 с.

Моніторинг стандартів освіти. (2003) / за ред. А. Тайджмана, Т. Невіла Послтвейта. Львів: Літопис. 328 с.

Гопкінз, Д. (2003). Оцінювання для розвитку школи / пер. з англ. Г. Вець. Львів: Літопис. 256 с.

Парашенко, Л. І. (2011). Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: монографія. Київ: Майстер книг. 536 с.

Про затвердження типової програми підвищення кваліфікації новопризначених керівників (директорів) закладів загальної середньої освіти: наказ МОН України від 16.09.2022 № 817. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-programi-pidvishennya-kvalifikatsiyi-novopriznachenih-kerivnikiv-direktoriv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti> (дата звернення: 10.11.2022).

Програма підвищення кваліфікації для новопризначених керівників закладів загальної середньої освіти «Управління закладом загальної середньої освіти в умовах реалізації Концепції Нової української школи. (2022). *Professional Development (Професійний розвиток працівників освіти та інших професійних спільнот)*: вебсайт. URL: <https://www.profdevelopment.com.ua/> (дата звернення: 10.11.2022).

Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти: наказ МОН України від 09.01.2019 № 17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text> (дата звернення: 05.12.2022).

Луначек, В. Е. (2016). Чому не ідуть реформи освіти в Україні. *Освітній портал*. URL: <http://education-ua.org/ua/articles/819-chomu-ne-jdut-reformi-osviti-v-ukrajini> (дата звернення: 02.12.2022).

## REFERENCES

Profesiinyi standart kerivnyka (dyrektora) zakladu zahalnoi serednoi osvity [Professional standard of the head (director) of the institution of general secondary education]. (2021). URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/zatverdzheno-profesijnij-standart-kerivnika-direktora-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti> (data zvernennia:

12.12.2022). [in Ukrainian].

Nova ukrainska shkola. Kontseptualni zasady reformuvannia serednoi shkoly [New Ukrainian school. Conceptual principles of secondary school reform] / Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (data zvernennia: 10.12.2022). [in Ukrainian].

Luniachek, V. E. (2022). Problemy pidvyshchennia kvalifikatsii kerivnykiv osvity v u movakh voiennoho stanu [Problems of improving the qualifications of education leaders in the languages of martial law]. *Fizychna kultura, sport i zdorovia: stan, problemy ta perspektyvy: materialy XXII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (m. Kharkiv, 6–7 hrudnia 2022 r.). Kharkiv: KhDAFK. [in Ukrainian].

Luniachek, V., Ignatenko, L. (2022). Transformation processes in secondary educational institutions at the time of the war (illustrated by the case of Kharkiv, Ukraine). *Modern science: innovations and prospects: The 9 th International scientific and practical conference* (29–31May, 2022). SSPG Publish, Stockholm, Sweden. P. 352–356. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2022/05/MODERN-SCIENCE-INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-29-31.05.22.pdf> (date of application: 10.12.2022). [in English].

Pro osvitu: Zakon Ukrainy [On education: Law of Ukraine] vid 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <http://ru.osvita.ua/legislation/law/2231/> (data zvernennia: 02.12.2022). [in Ukrainian].

Deiaki pytannia pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh i naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [Some issues of improving the qualifications of teaching and research-pedagogical workers] vid 21.08.2019 № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF> (data zvernennia: 08.12.2022). [in Ukrainian].

Pro vnesennia zmin do Poriadku pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh i naukovo-pedahohichnykh pratsivnyki: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [On making changes to the Procedure for improving the qualifications of teaching and research-pedagogical workers: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine] vid 27.12.2019 № 1133. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1133-2019-%D0%BF> (data zvernennia: 20.11.2022). [in Ukrainian].

Kobzar, B. S. (1988). *Upravlenye shkoloi prodlennoho dnia* [Management of the extended day school]. Kyev. 188 s. [in Russian].

Behei, V. M. (1995). *Pedahohichni osnovy demokratyzatsii upravlinnia zahalnoosvitnoiu shkoloiu* [Pedagogical foundations of the democratization of the management of the comprehensive school]: avtoref. dys. ... d-ra ped. nauk: 13.00.01 / Ukr. derzh. ped. un-t im. M. P. Drahomanova. Kyiv. 48 s. [in Ukrainian].

Khrykov, Ye. M. (1997). *Teoriia ta metodyka vnutrishkilnoho upravlinnia v suchasnykh umovakh* [Theory and methods of intra-school management in modern conditions]: avtoref. dys. ... d-ra ped. nauk: 13.00.01 / Kyiv. un-t im. T. Shevchenka. Kyiv. 48 s. [in Ukrainian].

Danylenko, L. I. (1998). *Modernizatsiia zmistu,*

form ta metodiv upravlinskoï diïalnosti dyrektora zahalnoosvitnoi shkoly [Modernization of the content, forms and methods of management activity of the director of the secondary school]: monohrafiia. Kyiv: Lohos. 140 s. [in Ukrainian].

Humeniuk, V. (2001). Informatsiine zabezpechennia upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom [Information support for the management of a general educational institution]: dys. ... kand. ped. nauk: 13.00.01 / APN Ukrainy; Tsent. in-t pislidyplom. ped. osvity. Kyiv. 220 s. [in Ukrainian].

Kalinina, L. M., Knorr, N. V., Riabukha, M. I. (2004). Teoriia i praktyka funktsionuvannia oblasnoho litseiu internatnoho typu [Theory and practice of functioning of the regional boarding-type lyceum]: nauk.-metod. posib. Kherson: Ailant. 304 s. [in Ukrainian].

Klokar, N. I. (2004). Upravlinnia oblasnym instytutom pislidyplomnoi pedahohichnoi osvity: teoriia i praktyka [Management of the regional institute of postgraduate pedagogical education: theory and practice]: nauk.-metod. posib. Kyiv: Milenium. 218 s. [in Ukrainian].

Lukina, T. O. (2004). Derzhavne upravlinnia yakistiu zahalnoi serednoi osvity v Ukraini [State management of the quality of general secondary education in Ukraine]: monohrafiia. Kyiv: Vyd-vo NADU. 292 s. [in Ukrainian].

Sorochan, T. M. (2005). Pidhotovka kerivnykiv shkil do upravlinskoï diïalnosti: teoriia ta praktyka [Training of school leaders for managerial activities: theory and practice]: monohrafiia. Luhansk: Znannia. 384 s. [in Ukrainian].

Bereka, V. Ye. (2008). Teoretyko-metodychni osnovy fakhovoi pidhotovky mahistriv z menedzhmentu osvity [Theoretical and methodological foundations of professional training of masters in education management]: avtoref. dys. ... d-ra ped. nauk: 13.00.04 / In-t ped. osvity i osvity doroslykh APN Ukrainy. Kyiv. 42 s. [in Ukrainian].

Hrynova, M. V., Bieliaieva, N. V. (2008). Pidhotovka mahistriv upravlinnia navchalnym zakladom – vazhlyvyi shliakh realizatsii idei Bolonskoï konventsii [Master's training in educational institution management is an important way to implement the ideas of the Bologna Convention]. *Yevropeiskyi vektor ukrainskoï osvity*: zb. nauk. pr. Poltava: ASMI. S. 133–141. [in Ukrainian].

Kompetentnisnyi vymir profesiinoho rozvytku pratsivnykiv osvity v sferi intelektualnoi vlasnosti [Competence dimension of professional development of education workers in the field of intellectual property]: monohrafiia. (2020) / V. E. Luniachek, N. P. Ruban, A. M. Brovdii ta in.; za zah. red. V. E. Luniacheka. Kharkiv: Oberih. 368 s. [in Ukrainian].

Luniachek, V. E. (2020). Modeli ta alhorytmy pidvyshchennia kvalifikatsii pratsivnykiv osvity v umovakh dyversyfikatsii osvitnikh posluh [Models and algorithms for improving the qualifications of education workers in the context of diversification of educational services]. *Problemy inzhenerno-pedahohichnoi osvity*: zb. nauk. pr. Kharkiv: Ukrainska inzhenerno-pedahohichna akademiia. Vyp. 66. S. 5–20. [in Ukrainian].

Luniachek, V. E. (2022). Osvitnii protses u zakladakh zahalnoi serednoi osvity v period viiny [The educational process in general secondary education institutions during the war]. *Aktualni pytannia teorii ta praktyky*

*psykholoho-pedahohichnoi pidhotovky fakhivtsiv v umovakh suchasnoho osvitnoho prostoru*: materialy VIII Naukovo-praktychnoi konferentsii (m. Kharkiv, 27 travnia 2022 r.). Kharkiv: KhDAFK. S. 5–6. [in Ukrainian].

Luniachek, V. E., Ruban, N. P. (2021). Pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh kadriv za 30-hodynnymy moduliamy na bazi zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Improvement of the qualification of teaching staff in 30-hour modules on the basis of general secondary education institutions]. *Teoretychni ta praktychni doslidzhennia v haluzi pedahohiky ta movoznavstva, sotsialni aspekty: materialy I Mizhnarodnoi spetsializovanoi naukovoï konferentsii* (m. Poltava, 23 kvitnia, 2021 r.). Vinnytsia: Yevropeiska naukova platforma. S. 93–96. [in Ukrainian].

Luniachek, V. E. (2014). Pedahohichnyi menedzhment [Pedagogical management]. Kharkiv: Mahistr. 512 s. [in Ukrainian].

Luniachek, V. E. (2012). Profesiina pidhotovka kerivnykh kadriv dlia upravlinnia osvitoiu v umovakh mahistratury: svitovi praktyky [Professional training of management personnel for the management of education in the conditions of the master's degree: world practices]. *Visnyk Chernihivskoho nats. ped. unt. im. T. H. Shevchenka. Seriia «Pedahohichni nauky»*. Chernihiv. S. 119–125. [in Ukrainian].

Lokshyna, O. I. (2009). Zmist shkilnoi osvity v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu: teoriia i praktyka (druga polovyna XX – pochatok XXI st.) [Content of school education in the countries of the European Union: theory and practice (the second half of the 20th – the beginning of the 21st century)]: monohrafiia. Kyiv: Bohdanova A. M. 404 s. [in Ukrainian].

Mukan, N. V. (2010). Neperervna pedahohichna osvita vchyteliv zahalnoosvitnikh shkil: profesiine stanovlennia ta rozvytok (na materialakh Velykoï Brytanii, Kanady, SSHa) [Continuing pedagogical education of secondary school teachers: professional formation and development (based on materials from Great Britain, Canada, USA)]: monohrafiia. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi politekhniki. 284 s. [in Ukrainian].

Mukan, N. V. (2011). Profesiinyi rozvytok uchyteliv zahalnoosvitnikh shkil Velykoï Brytanii, Kanady, SSHa [Professional development of secondary school teachers in Great Britain, Canada, USA]: monohrafiia. Lviv: Vyd-vo Lvivskoi politekhniki. 248 s. [in Ukrainian].

Sbruieva, A. A. (2004). Tendentsii reformuvannia serednoi osvity rozvynenykh anhlomovnykh krain v konteksti hlobalizatsii (90-ti rr. XX – pochatok XXI st.) [Trends in the reform of secondary education in developed English-speaking countries in the context of globalization (90s of the 20th century / the beginning of the 21st century)]: monohrafiia. Sumy: Kozatskyi val. 500 s. [in Ukrainian].

Monitorynh standartiv osvity [Monitoring of education standards]. (2003) / za red. A. Taidzhnmana, T. Nevila Posltveita. Lviv: Litopys. 328 s. [in Ukrainian].

Hopkinz, D. (2003). Otsiniuvannia dlia rozvytku shkoly [Assessment for school development] / per. z anhl. H. Vets. Lviv: Litopys. 256 s. [in Ukrainian].

Parashchenko, L. I. (2011). Derzhavne upravlinnia rozvytkom zahalnoi serednoi osvity v Ukraini: metodolohii, stratehii, mekhanizmy [State management of the

development of general secondary education in Ukraine: methodologies, strategies, mechanisms: monograph]: monohrafiia. Kyiv: Maister knyh. 536 s. [in Ukrainian].

Pro zatverdzhennia tipovoi prohramy pidvyshchennia kvalifikatsii novopryznachenykh kerivnykiv (dyrektoriv) zakladiv zahalnoi serednoi osvity: nakaz MON Ukrainy [On the approval of a standard training program for newly appointed managers (directors) of general secondary education institutions: order of the Ministry of Education and Culture of Ukraine] vid 16.09.2022 № 817. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-tipovoyi-programi-pidvishchennya-kvalifikatsiyi-novopriznachenih-kerivnikiv-direktoriv-zakladiv-zagalnoyi-serednoyi-osviti> (data zvernennia: 10.11.2022). [in Ukrainian].

Prohrama pidvyshchennia kvalifikatsii dlia novopryznachenykh kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity «Upravlinnia zakladom zahalnoi serednoi osvity v umovakh realizatsii Kontseptsii Novoi ukrainskoi shkoly [Program of professional development for newly appointed leaders of general secondary

education institutions «Management of general secondary institution education in conditions of implementation concept of New Ukrainian School»]. (2022). *Professional Development (Profesiinyi rozvytok pratsivnykiv osvity ta inshykh profesiinykh spilnot)*: vebсайт. URL: <https://www.profdevelopment.com.ua/> (data zvernennia: 10.11.2022). [in Ukrainian].

Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia instytutsiinoho audytu zakladiv zahalnoi serednoi osvity: nakaz MON Ukrainy [On the approval of the Procedure for conducting an institutional audit of institutions of general secondary education: order of the Ministry of Education and Culture of Ukraine] vid 09.01.2019 № 17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text> (data zvernennia: 05.12.2022). [in Ukrainian].

Luniachek, V. E. (2016). Chomu ne idut reformy osvity v Ukraini [Why are education reforms not underway in Ukraine?]. *Osvitnii portal*. URL: <http://education-ua.org.ua/articles/819-chomu-ne-jdut-reformi-osviti-v-ukrajini> (data zvernennia: 02.12.2022). [in Ukrainian].

Дата надходження до редакції: 12.12.2022

УДК 37.091.12:005.963-027.561  
DOI: 10.37026/2520-6427-2022-112-4-33-37

Надія МЕЛЬНИК,  
кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри суспільно-гуманітарної освіти  
Рівненського обласного інституту  
післядипломної педагогічної освіти,  
м. Рівне, Україна  
ORCID: 0000-0003-2692-2030  
e-mail: [nadia\\_melnuk@ukr.net](mailto:nadia_melnuk@ukr.net)

## ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

**Анотація.** На основі аналізу наукових праць і здійснених досліджень, нормативно-правових документів у галузі освіти окреслено зміст та основні тенденції професійного розвитку педагогічних працівників нової української школи, серед яких: знання нормативно-правових документів у галузі освіти; реалізація сучасних підходів до навчання та виховання; організація освітньої діяльності та викладання предметів / інтегрованих курсів у контексті нової парадигми освіти; застосування сучасних технологій та методик навчання, в тому числі цифрових технологій; здійснення оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти в умовах компетентнісної освіти; організація інклюзивного навчання; забезпечення підтримки професійного розвитку педагогічних працівників як конкурентоспроможних фахівців.

Акцентовано увагу на важливості науково-методичної роботи, з якої починається становлення системи професійного розвитку педагога і підвищення

рівня готовності до педагогічної діяльності для ефективної реалізації нової моделі компетентнісного навчання.

Обґрунтовано необхідність розвитку загальних та професійних компетентностей педагогічних працівників як визначального фактора підвищення якості освіти, реалізації компетентнісного, особистісно орієнтованого, діяльнісного, технологічного, середовищного та інтегративного підходів. Доведено, що реалізація сучасних підходів, напрямів та форм професійного розвитку педагогічних працівників є важливим чинником у вирішенні завдань Нової української школи, інтеграції вітчизняної системи освіти у європейський простір.

**Ключові слова:** державні освітні стандарти, компетентнісна освіта, освітня парадигма, професійний стандарт, професійний розвиток педагогічних працівників, інклюзивне навчання, цифрові технології.