

УДК 378.046-021.68:373.5.091.113(477.64)(045)

**ПІДГОТОВКА КЕРІВНИХ КАДРІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ
СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ НУШ
В УМОВАХ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ:
З ДОСВІДУ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ**

**Т. Афанасьєва, Т. Бабко, Є. Гревцева, Т. Кравченко,
Ю. Чемодурова**

**PREPARATION OF MANAGEMENT STAFF OF THE INSTITUTIONS
OF GENERAL SECONDARY EDUCATION TO THE INTRODUCTION
OF THE CONCEPT OF THE NUS IN THE CONDITIONS
OF POST-GRADUATE EDUCATION: FROM THE EXPERIENCE
OF ZAPORIZHZHIA REG**

**T. Afanasieva, T. Babko, Ye. Hrevtseva, T. Kravchenko,
Yu. Chemodurova**

У статті представлений досвід роботи кафедри менеджменту освіти та психології Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти щодо підготовки керівних кадрів закладів загальної середньої освіти до впровадження концептуальних положень Нової української школи та реалізації Державного стандарту базової середньої освіти. Визначено, що актуальність зазначеної проблеми обумовлена системним реформуванням вітчизняної освітньої галузі, впровадженням нових освітніх стандартів у практику роботи школи, що висуває нові вимоги до якості та конкурентоспроможності української освіти в контексті її інтеграції у європейський освітній простір. Зазначено, що заклади післядипломної педагогічної освіти відіграють важливу роль в організації та здійсненні як теоретичної, так і практичної підготовки керівних кадрів з питань впровадження та ефективної реалізації основних положень Концепції НУШ. Підкреслюється, що в освітніх програмах Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, які спрямовані на підготовку керівних кадрів закладів освіти області щодо впровадження Концепції НУШ, знайшли своє відображення результати сучасних наукових досліджень і науково-методичні розробки вітчизняних педагогів-практиків та зарубіжних дослідників освітнього менеджменту. Окреслено, що метою підготовки керівних кадрів закладів освіти до здійснення управлінської діяльності у контексті впровадження Концепції НУШ, є розвиток їх загальних і професійних компетентностей, визначених Професійним стандартом керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, необхідних для ефективного управління Новою школою та реалізації Державних стандартів початкової та базової середньої освіти. В статті представлений опис змісту освітніх програм підготовки керівних кадрів закладів освіти, а також етапність процесу їх реалізації через систему навчальних тренінгів, які проводилися в очному, дистанційному та змішаному форматах упродовж 2019–2022 років. Надано

результати дослідження результативності та ефективності проведених заходів, що підтверджено методами математичної статистики. Визначено перспективні напрямки подальшого науково-методичного супроводу керівних кадрів області в контексті реалізації Концепції НУШ у другому циклі базової школи.

Ключові слова: управлінська діяльність, освітній менеджмент, Нова українська школа, підготовка керівних кадрів, інтерактивні методи навчання, тренінг.

The article presents the experience of the Department of Management of Education and Psychology of Zaporizhzhia Regional Inservice Teacher Training Institute in preparation of leading personnel of general secondary education institutions to introduction of conceptual provisions of the new Ukrainian school and realization of the State Standard of Basic Secondary Education. It is determined that the urgency of the mentioned problem is caused by systematic reform of the domestic educational sector, introduction of new educational standards into the school's work practice, which sets new requirements to the quality and competitiveness of Ukrainian education in the context of its integration into the European educational space. It is noted that the institutions of post-diploma pedagogical education play an important role in the organization and implementation of both theoretical and practical training of management personnel on the implementation and effective implementation of the basic provisions of the NUS Concept. It is stressed that in educational programs of Zaporizhzhia Regional Inservice Teacher Training Institute, which are directed on preparation of the leading personnel of educational institutions of the region concerning introduction of the concept of the NUS, have found the reflection of results of modern scientific researches and scientific and methodical development of domestic teachers-practitioners and foreign researchers of educational management have found their reflection. It is stated that the purpose of training of the management personnel of educational institutions to carry out managerial activity in the context of implementation of the Concept of the Nasha company is to develop their general and professional competencies, defined by the professional standard of the head (director) of the institution of general secondary education, necessary for effective management of the new school and realization of state standards of primary and basic secondary education. The article describes the content of educational programs for the training of management personnel of educational institutions, as well as the stage of their implementation through the system of training sessions, which were conducted in full-time, remote and mixed formats during 2019–2022. The results of the research on the effectiveness and efficiency of the measures carried out, confirmed by methods of mathematical statistics, were presented. The perspective directions of the further scientific and methodological support of the leading personnel of the region in the context of the implementation of the Nash Concept in the second round of the basic school were determined.

Key words: management activities, educational management, New Ukrainian School, training of management personnel, interactive methods of training, training.

Постановка проблеми. Реформування освітньої галузі в Україні, зокрема, законодавчі зміни, розробка Концепції Нової української школи, оновлення Державних стандартів початкової та базової середньої освіти, зумовили нові виклики для педагогічної спільноти. Системна трансформація освітньої галузі спрямована на розбудову якісної, доступної та конкурентоспроможної освіти відповідно до запитів особистості, потреб сучасного соціально-економічного розвитку суспільства і громади, європейських вимірів і стандартів. Одним із пріоритетів модернізації освітньої галузі визнано реорганізацію системи

управління та освітнього менеджменту через дотримання принципів автономії закладів освіти та відповідальності за результати освітньої діяльності.

Подальший розвиток вітчизняної системи освіти потребує позбавлення від старих, традиційних підходів в управлінні, створення відкритого інформаційного простору щодо забезпечення безперервної освіти керівників з питань сучасних технологій менеджменту, психології управління, педагогічного процесу взагалі. У цьому контексті в умовах післядипломної освіти актуальним є формування та розвиток культури управлінської діяльності керівника закладу освіти, його готовності до впровадження освітніх новацій, зокрема Концепції Нової української школи (далі – НУШ), раціоналізація та оптимізація освітнього процесу в умовах змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми. Зasadничі основи освітніх змін, визначені Концепцією НУШ (2016) пояснюють ідеологію перетворень в освіті, окреслених Законами України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту» та основні напрями її реформування щодо створення нового сучасного освітнього середовища, передумов для інноваційної діяльності, впроваджених новими Державними стандартами всіх рівнів освіти (Шкарлет, 2022).

Теоретико-методологічним та філософським засадам розробки й запровадження Концепції НУШ присвячені наукові праці В. Беха (2017), І. Вікторенко, І. Федь та Н. Вовк (2022), Гао Венчжуй (2017), В. Горака (2018), В. Довбні (2018), В. Кременя (2017), Н. Лісової (2017), В. Луначека (2016), В. Сидоренко (2018), Г. Терещука (2017) та ін.

Як наголошував П. Салберг, реформування школи – процес складний і повільний, а поспіх його руйнує (Салберг, 2017). Кожен крок мусить спиратися на дослідження та втілюватись у співпраці науковців, управлінців, освітян.

Державноуправлінські аспекти реформування загальної середньої освіти в Україні розкрито у працях таких науковців, як: І. Беззуб (2020), О. Глушко (2017), С. Лондар (2019), Л. Онищук (2018) І. Семенець-Орлова (2018). У наукових працях В. Мархлевські та О. Процака (2018), Н. Клокар, Г. Науменка та Л. Гунько (2017), А. Сеїтосманова, О. Фасолі та В. Мархлевські (2017) та ін. розкрито особливості управління освітою в об'єднаних територіальних громадах.

Ефективна організація нововведень у закладі освіти залежить від розвитку його потенціалу, професійної компетентності педагогічного колективу щодо роботи в умовах пошуку, створення науково-методичної та матеріально-технічної підтримки інноваційних змін освіти (Шкарлет, 2022). Все це потребує забезпечення якісної освіти директорів ЗЗСО та їх заступників, яка мала б готувати їх до зміни ролі, надавати розуміння, як вибудовувати та реалізовувати стратегію, що відповідає викликам школи та потребам учнів, як керувати колективом, командою, щоб вчителі були мотивовані та інноваційні, як впроваджувати зміни в школах, як налагоджувати та оптимізовувати процеси розвитку (Немченко та ін., 2022). Тому підготовка керівних кадрів закладів загальної середньої освіти до впровадження Концепції НУШ стала предметом наукових пошуків багатьох українських вчених і практиків. Зокрема, розвитку

професійних компетентностей керівника нової української школи присвячені наукові праці О. Боднар, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Н. Заєць, Н. Клокар, А. Кондратьєвої, В. Крижка, В. Маслова, С. Немченка, О. Отич, В. Радула, В. Сидоренко, Т. Сорочан, Г. Тимошко, А. Уварової та ін. Дослідниками розкрито теоретичні основи та механізми управління закладом освіти в умовах НУШ й особливості реалізації основних функцій менеджменту на шляху впровадження освітніх змін, зокрема: планування освітнього процесу, координації діяльності педагогічного колективу, мотивації педагогічної праці, контролю за результатами педагогічної діяльності.

Важлива роль у теоретичній і практичній підготовці керівників закладів загальної середньої освіти до впровадження та реалізації Концепції НУШ відводиться закладам післядипломної педагогічної освіти.

Дослідженню проблем та перспектив розвитку післядипломної педагогічної освіти в умовах суспільних перетворень присвячено наукові праці С. Антощук, В. Базелюка, Є. Бачинської, В. Гравіта, Т. Гури, А. Данильєва, Г. Дмитренка, І. Жорової, В. Кременя, В. Лугового, В. Маслова, С. Ніколаєнка, В. Огнев'юка, В. Олійника, П. Олешка, Н. Протасової, В. Пуцова, Л. Пуховської, М. Романенка, Г. Романової, О. Самойленка, Л. Сігаєвої, І. Смагіна, Т. Сорочан, Л. Чернікової, Н. Чепурної, Г. Штомпеля та ін. У зазначених працях обґрунтовано теоретичні та методичні засади розвитку післядипломної освіти в умовах децентралізації; сформульовано принципи, особливості та напрями забезпечення неперервного професійного розвитку педагогічних працівників; окреслено роль післядипломної освіти у процесі підготовки керівників до управління закладом освіти в умовах змін тощо (Олійник та ін., 2017).

Окреслені наукові та навчально-методичні надбання дослідників та практиків шкільного менеджменту знайшли своє відображення в освітніх програмах кафедри менеджменту освіти та психології Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (далі – ЗОІППО), спрямованих на підготовку керівних кадрів закладів освіти Запорізької області до впровадження Концепції НУШ.

Мета статті – висвітлення досвіду підготовки керівних кадрів в умовах післядипломної освіти до впровадження Концепції НУШ у практичну діяльність сучасної школи.

Виклад основного матеріалу.

Для своєчасного забезпечення підготовки керівних кадрів закладів загальної середньої освіти Запорізької області до здійснення управлінської діяльності в умовах впровадження Концепції НУШ науково-педагогічними працівниками кафедри менеджменту освіти та психології КЗ «ЗОІППО» ЗОР розроблено ряд освітніх тренінгових програм, що реалізовувалися поступово з 2019 по 2022 рр. та складалися з двох самостійних тренінгових блоків: 2019–2020 рр. – «Нова українська школа: управлінський аспект»; 2022 р. – «Нова українська школа у базовій загальній середній освіті: управлінський супровід» (2 частини).

Мета підготовки полягала у розвитку загальних і професійних компетентностей директорів і заступників директорів, визначених Професійним стандартом керівника (директора) закладу загальної середньої освіти та необхідних для управління закладом освіти відповідно до Концепції НУШ і Державних стандартів початкової та базової середньої освіти.

Відповідно до Професійного стандарту керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, затвердженого наказом Міністерства економіки України від 17 вересня 2021 р. № 568-21, програмами було передбачено удосконалення та розвиток загальних і професійних компетентностей освітніх менеджерів, а саме: громадянської (ЗК.01), соціальної (ЗК.02), культурної (ЗК.03), когнітивної (ЗК.04), підприємницької (ЗК.05), нормативно-правової (А1), стратегічного управління закладом освіти (А2), стратегічного управління персоналом (А3), забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти (Б1), лідерської (В1), емоційно-етичної (В2), педагогічного, соціального та мережевого партнерства (В3), інклюзивної (Г2), проєктувальної (Г3), інноваційної (Г4), здатності до навчання впродовж життя (Д2), інформаційно-цифрової (Д3) (2021).

При розробці освітньої програми тренінгу також були враховані запити керівників закладу загальної середньої освіти, а саме, регулярне проведення навчальних тренінгів для директорів та їх заступників з метою інформування про нові підходи до управління закладом освіти та ознайомлення з нормативно-правовою базою.

У подальшому на основі цих запитів співробітниками кафедри менеджменту освіти та психології були розроблені освітні програми, які включили питання, окреслені керівниками в процесі опитування.

Реалізація тренінгових програм відбувалася в очному, дистанційному та змішаному форматах.

Тренінгові програми, розроблені та апробовані у 2019–2020 рр., були спрямовані на усвідомлення керівниками закладів освіти стратегічних тенденцій розвитку українського суспільства через призму освіти та усвідомлення ними особливостей реформування освітнього процесу в початковій школі.

Тренінгові програми, розроблені та апробовані у 2022 р., орієнтовані на продуктивну реалізацію Концепції НУШ в адаптаційному циклі базової середньої освіти.

Методологічною основою розроблених програм стали принципи та засади Концепції НУШ, основні положення Державних стандартів, а також основні засадничі принципи державно-громадського та демократичного управління й командної взаємодії педагогічного колективу.

Для забезпечення ефективної підготовки керівних кадрів було обрано тренінг як активну форму навчання дорослих та підвищення їх професійної майстерності. Тренінг у зазначеному контексті розуміється як форма проблемного навчання, орієнтована на відпрацювання й закріплення ефективних моделей поведінки, максимально активну участь слухачів (учасників), взаємообмін досвідом та використання ефективної групової взаємодії (Афанасьєва та Перелигіна, 2015). Це дозволило використати активні методи

навчальної діяльності в процесі очних та інтерактивні – в процесі змішаних і дистанційних сесій, що надало можливість реалізувати такі принципи тренінгової роботи: активності, дослідницької (творчої) позиції, об'єктивації (усвідомлення) поведінки, партнерського (суб'єкт-суб'єктного) спілкування.

У ході тренінгів було застосовано ряд вербальних і візуальних методів активного/інтерактивного навчання, а саме: міні-лекції, групові дискусії, організаційно-діяльнісні та імітаційні ігри, метод конкретних ситуацій (кейсів), метод мозкового штурму тощо. У режимі дистанційного навчання для високого рівня залученості учасників було задіяно низку сучасних інтерактивних комп'ютерних технологій навчання, веб-сервісів, конструктор освітніх програм та конструкторів інтерактивних завдань (сесійні зали, дошка Padlet, Jamboard, Mentimeter, Google Форми, Tricider, LearningApps, MindMeister тощо).

Крім того, в період між сесіями тренінгів викладачі кафедри здійснювали постійний консультаційно-методичний супровід учасників тренінгу, що забезпечило врахування індивідуальних професійних траєкторій розвитку керівних кадрів та мало позитивний вплив на результативність тренінгу. Слід зазначити, що цікавим рефлексивним майданчиком для управлінців Запорізького регіону став блог «Нова українська школа в Запорізькій області» (<https://nuszp.blogspot.com>), який був створений викладачами кафедри менеджменту освіти та психології для висвітлення подій тренінгу, особистих емоційних вражень від тренінгових зустрічей учасників та результатів зворотного зв'язку.

Крім того, результати роботи співробітників кафедри були висвітлені у методичних рекомендаціях для управлінських кадрів Запорізького регіону. Обговорення зазначених рекомендацій на щорічних «Серпневих студіях» сприяло подальшому поглибленню розуміння необхідності системних змін в освіті та підвищення рівня ефективного та партисипативного управління сучасним закладом освіти (Афанасьєва і Кравченко, 2021; Афанасьєва та ін., 2022; Бабко, 2022; Кравченко та ін., 2020).

У залежності від потреб і запитів керівників на кожному етапі навчання простежувалася різна кількість учасників тренінгу (табл. 1).

**Кількість керівників закладів ЗЗСО, які пройшли навчання
з підготовки до впровадження Концепції НУШ**

Рік	Назва тренінгу	Форма проведення	Кількість учасників
2019	Нова українська школа: управлінський аспект (початкова школа)/продовжуваний	очний	841
2020	Нова українська школа: управлінський аспект (початкова школа)	дистанційний	94
2022	Нова українська школа: управлінський аспект (базова середня освіта)	дистанційний	912

Тренінгові потоки були спрямовані на підготовку керівників спочатку до розбудови НУШ у початковій, а потім і в базовій загальній середній освіті. Вони пов'язані між собою змістовно, але водночас є певною мірою автономними.

Під час реалізації очної частини програми у 2019 р. відпрацьовувались практичні навички реалізації навчально-методичного забезпечення освітнього процесу початкової освіти НУШ, зокрема: особливості створення організаційно-педагогічних умов реалізації принципу інтеграції в освітньому процесі початкової освіти; удосконалення умінь здійснювати організаційно-методичний супровід впровадження ігрових методів в освітній процес; забезпечення організаційно-педагогічного супроводу професійного розвитку вчителя початкових класів тощо.

Характерною особливістю зазначеного тренінгового блоку стала підготовка команди регіональних тренерів з числа провідних освітніх менеджерів (директорів та заступників директорів закладів освіти) на етапі підготовчого періоду. Крім того, завдяки продовжаному характеру тренінгу в 2019 р. його було поділено на дві частини, що доповнювали одна одну. Перша частина була реалізована в очній формі навчання з активним включенням учасників у тренінгову роботу. Друга частина мала формат дистанційного навчання, яке здійснювалося синхронно та асинхронно й передбачало розробку управлінського проєкту, який був покликаний сприяти вдосконаленню структури чи змісту освітнього процесу в початковій школі з урахуванням існуючого практичного досвіду учасників і запропонованих під час тренінгу нових інноваційних технологій.

Під час дистанційного навчання керівники закладів освіти опрацьовували різні освітні модулі. Зупинимося на їх описі докладніше.

Модуль «*Управління закладом освіти в умовах нової української школи*» в освітній програмі 2019 р. був представлений темами «Управлінська компетентність керівника закладу освіти», «Педагогічна рада як колегіальний орган управління закладом загальної середньої освіти», «Механізм укладення колективного договору в закладі освіти».

Зміст модуля *«Ефективні інструменти управління персоналом в закладі освіти»* був логічним продовженням попереднього та розкривався через вивчення тем *«Кадровий менеджмент закладу освіти»* (побудова кадрової політики закладу освіти; кадрова документація; розроблення і затвердження посадових (робочих) інструкцій) та *«Створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі»*, спрямованої на усвідомлення управлінських задач щодо формування корпоративної культури та командування в закладі освіти.

Модуль *«Документаційний супровід діяльності закладу освіти»* передбачав усвідомлення керівниками закладів освіти нормативних основ порядку створення та державної реєстрації закладу освіти; ліцензування освітньої діяльності; організаційних особливостей та взаємозалежності опорного закладу освіти та філій; відпрацювання алгоритму отримання статусу постійного землекористувача. Детально розглянули основи організації діловодства та документообігу в закладі освіти, у тому числі актуалізували знання щодо класифікації та характеристик організаційно-розпорядчої документації. Крім того, особливу увагу було приділено вивченню теми *«Соціальні гарантії для працівників в умовах децентралізації влади»*, під час якої узагальнено інформацію про існуючі державні соціальні гарантії та гарантії працівників у разі ліквідації або реорганізації закладу освіти.

В освітній програмі 2019 р. досить актуальним і практично важливим виявився модуль *«Фінансова автономія закладу освіти»*, який передбачав вивчення облікової політики та фінансової самостійності закладу освіти; практичних управлінських дій забезпечення прозорості діяльності закладу освіти і його фінансів; порядку складання кошторису й розрахунку показників кошторису закладу освіти; організації закупівлі товарів і послуг, можливостей та державних вимог до використання електронної системи закупівель. Під час проходження цього модулю учасники практикувалися в формуванні штатного розпису; визначенні розміру заробітної плати працівників; встановленні доплат, підвищень, надбавок та преміюванні працівників.

Не меншу зацікавленість й включеність учасників в освітній програмі 2019 р. викликав модуль *«Інклюзивна освіта»*, який передбачав усвідомлення управлінськими кадрами нових державних вимог та підходів до створення інклюзивного освітнього середовища у сучасному закладі освіти; здійснення управлінського та методичного супроводу інклюзивного навчання; формування команди психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами; використання «індексу інклюзії» як моніторингового інструменту. В межах даного модуля відбувалось також практичне відпрацювання механізмів створення безпечного освітнього середовища; відкриття інклюзивних та спеціальних груп подовженого дня; забезпечення умов для захисту прав дитини у цифровому середовищі.

Показником ефективності першого тренінгового блоку стала колективна робота управлінських кадрів Запорізького регіону – учасників тренінгу та

регіональних тренерів під керівництвом викладачів кафедри щодо узагальнення практичного досвіду впровадження принципів Концепції НУШ. Результатом зазначеної співпраці стала публікація довідника «Менеджер Нової української школи» в якому освітні менеджери надали практичні рекомендації і поділилися особливостями початкового етапу реформування закладів освіти.

Подальший розвиток реформи освітньої галузі і потреба управлінських кадрів закладів освіти в удосконаленні професійної підготовки з урахуванням модернізаційних змін та вимог суспільства сприяли розробці наступного тренінгового блоку для керівників закладів освіти Запорізького регіону. Зазначений блок складався із двох частин і був забезпечений двома освітніми програмами.

З метою розгляду засадничих основ управлінської діяльності в освітній програмі 2022 р. були розроблені модулі *«Управління змінами в умовах впровадження Державного стандарту в адаптаційному циклі базової середньої освіти»* та *«Демократичні механізми реалізації державного стандарту в адаптаційному циклі базової середньої освіти»*,

Під час розгляду модуля *«Управління змінами в умовах впровадження Державного стандарту в адаптаційному циклі базової середньої освіти»* розглядалися теми «Прийняття управлінських рішень у процесі впровадження Державного стандарту базової середньої освіти» та «Підготовка педагогічного колективу до змін, зумовлених реалізацією Державного стандарту в адаптаційному циклі базової середньої освіти». Вивчення даного модуля було зорієнтовано на набуття керівниками ЗЗСО професійних компетентностей, необхідних для ефективного управління змінами, зокрема: здатності управляти змінами, здатності приймати й ухвалювати управлінські рішення, що ґрунтуються на оцінці існуючих альтернатив та ризиків; здатності здійснювати контроль і оцінювати ефективність управлінської діяльності; здатності ефективно управляти персоналом; здатності здійснювати позитивний вплив на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей закладу освіти; здатності швидко реагувати на зміни і формувати гнучкість та адаптивність у всіх учасників освітнього процесу.

Досить цікавим і корисним для учасників тренінгу в 2022 р. виявився модуль *«Демократичні механізми реалізації державного стандарту в адаптаційному циклі базової середньої освіти»*, під час якого докладно розглядалися різні аспекти запровадження автономії закладу освіти як демократичного механізму ефективного менеджменту та соціального партнерства як основи державно-громадського управління закладом освіти в контексті імплементації державного стандарту базової середньої освіти.

Модуль *«Технологія розробки освітньої програми закладу освіти»*, що реалізовувався у 2022 р., був практико-орієнтованим і передбачав формування здатності директорів закладів загальної середньої освіти та їх заступників організовувати ефективну командну взаємодію педагогічного колективу щодо розроблення освітньої програми у відповідності до стратегії розвитку закладу освіти та використовувати сучасні інструменти для забезпечення освітнього процесу в НУШ. Він включав дві теми для дистанційного опрацювання: «Освітня

програма та стратегія розвитку закладу освіти» і «Сучасні інструменти для забезпечення освітнього процесу в НУШ».

Під час проходження цього освітнього модуля керівники докладно вивчали структурні компоненти типової освітньої програми для 5–9 класів закладів загальної середньої освіти; усвідомлювали алгоритм управлінського супроводу процесу створення освітньої програми на локальному шкільному рівні; вчилися використовувати сучасні цифрові інструменти для розробки навчального плану; відпрацьовували практичні кроки впровадження затверджених педагогічною радою закладу освіти рішень щодо реалізації розробленої освітньої програми та адаптації обраних модельних програм.

Результатом вивчення даного модуля стала розробка навчального плану для реалізації адаптаційного циклу базової середньої освіти НУШ з оформленням письмової аргументації щодо використання сучасних механізмів гнучкості й варіативності та урахуванням стратегічних напрямів розвитку власного закладу освіти.

Під час обох тренінгових потоків здійснювалась підготовка управлінців до вдосконалення системи оцінювальної діяльності в умовах запровадження державного стандарту початкової та базової середньої освіти, яка включала розгляд сучасних державних підходів до оцінювання навчальних досягнень здобувачів освіти в умовах реформування освітньої галузі та особливості здійснення управлінського супроводу реалізації системи оцінювальної діяльності відповідно до нових державних вимог.

Зміст тренінгових занять з модуля *«Система оцінювальної діяльності як напрям реалізації освітньої програми»* передбачав удосконалення вмінь керівників реалізовувати визначені державою вимоги до системи оцінювання у власному закладі освіти; усвідомлювати власні управлінські завдання щодо оновлення системи оцінювальної діяльності у закладі освіти відповідно до сучасних державних вимог та провідних положень Державних стандартів початкової та базової освіти; організовувати умови для прийняття колективних рішень щодо вирішення нестандартних ситуацій, які можуть виникати під час реалізації оцінювальної діяльності.

Про результативність і ефективність проведених заходів з підготовки керівних кадрів до впровадження Концепції НУШ свідчать зміни, які підтверджуються статистичною обробкою та інтерпретацією даних, одержаних на констатувальному і контрольному етапах дослідження.

Оскільки на сьогодні процес підготовки керівних кадрів до впровадження концепції НУШ в умовах післядипломної освіти є маловивченим, спостерігається відсутність спеціальних методів його дослідження. У зв'язку з цим ми пропонуємо використання комплексу діагностичних методів, що ґрунтується на двох методологічних принципах: 1) суб'єктивному, який полягає у визначенні готовності керівників закладів освіти на основі самооцінювання; 2) об'єктивного, який передбачає вивчення рівня сформованості готовності керівних кадрів до впровадження концепції НУШ спостерігачем.

Вибір методів емпіричного дослідження рівня готовності здійснювався відповідно до її компонентів: особистісно-мотиваційного, змістовно-операційного, рефлексивного.

Оцінюючи ефективність освітніх тренінгів, консультацій та інших форм роботи, прослідкуємо в узагальненому вигляді динаміку рівня готовності керівників до реалізації НУШ у базовій загальній середній освіті (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка показників коефіцієнту готовності до реалізації НУШ у базовій загальній середній освіті за результатами проведення освітніх тренінгів

Рік	Коефіцієнт готовності керівників закладу освіти	
	Констатувальний зріз	Контрольний зріз
2019	0,31	0,47
2020	0,45	0,69
2022	0,64	0,83

Для кількісного оцінювання рівня готовності керівника закладу освіти до впровадження концепції НУШ нами введений загальний коефіцієнт K – загальний коефіцієнт готовності. Цей коефіцієнт ми знаходили за методикою С. Сисоєвої, він дорівнює:

$$K = \frac{K_1 + K_2 + K_3}{3},$$

де K – загальний коефіцієнт готовності керівника закладу освіти до впровадження концепції НУШ,

K_1 – коефіцієнт особистісно-мотиваційної складової готовності;

K_2 – коефіцієнт змістовно-операційної складової готовності;

K_3 – коефіцієнт рефлексивної складової готовності.

Кожний з вищезазначених коефіцієнтів підраховується за формулою:

$$K = \frac{m \times x_g + p \times x_c + n \times x_n}{Q},$$

де Q – загальний показник обсягу вибірки, що дорівнює сумі m, n, p ;

m – кількість показників з високим рівнем сформованості ознаки;

x_g – вага ознаки;

p – кількість показників із середнім рівнем сформованості ознаки;

x_c – вага ознаки;

n – кількість показників з низьким рівнем сформованості ознаки;

x_n – вага ознаки.

Якщо вага показників з високим рівнем сформованості дорівнює 1, із середнім – $\frac{1}{2}$, з низьким – 0, то одержуємо формулу:

$$K = \frac{m + \frac{1}{2} \times p}{Q}$$

Якщо рівнів сформованості ознаки три: низький, середній, високий, то вага показників з високим рівнем дорівнює 1, із середнім – 0,50, з низьким – 0.

Підрахування коефіцієнтів ефективності формування (K_1, K_2, K_3) дало змогу визначити K – загальний коефіцієнт готовності керівника закладу освіти до впровадження концепції НУШ.

Якщо K знаходиться між 0 та 0,32, то рівень готовності керівників закладу освіти до впровадження концепції НУШ є низьким. При K , який перебуває між 0,33 та 0,66, цей рівень вважається середнім. K , який знаходиться між 0,67 та 1,0 є високим.

Порівняння коефіцієнтів готовності до реалізації НУШ у базовій загальній середній освіті до і після впровадження формувальних заходів демонструє позитивну динаміку: з 0,31 до 0,83, тобто з низького до високого рівня.

Отримана статистично значуща різниця коефіцієнтів готовності до реалізації НУШ у базовій загальній середній освіті до та після впровадження тренінгів, консультацій тощо свідчить про їх доцільність подальшого впровадження в практику післядипломної педагогічної освіти.

Підтвердженням цього є і результати, отримані під час опитування учасників тренінгів щодо необхідності подальшого проведення тренінгів НУШ. Так на питання «Чи потребуєте Ви продовження навчання на тренінгах НУШ?» 71,1% відповіли «так»; 15,8% – «важко відповісти»; 10,5% – «утримаюсь від відповіді»; 2,6% не мають потреби в подальшому навчанні.

Висновки і перспективи подальших розвідок у цьому напрямку.

Загальний аналіз сучасної практики управління засвідчує розширення управлінської сфери в освітній галузі, які впливають на розвиток явищ і процесів Нової української школи, включаючи об'єкти (процеси, ресурси тощо) і суб'єкти (людський потенціал, кадровий склад) управління, що вимагає знання їх специфіки та врахування багатьох чинників. Ефективність реалізації Концепції НУШ на практиці пов'язана зі сформованою готовністю управлінців до змін, розуміння основних механізмів управління змінами в освітніх процесах, ступенем їх володіння основними технологіями освітнього менеджменту.

Досвід підготовки керівних кадрів в умовах післядипломної освіти до впровадження Концепції НУШ та реалізації нових Державних стандартів початкової та базової середньої освіти засвідчує, що розвиток професійних компетентностей управлінця та формування його готовності до здійснення діяльності в умовах швидких змін та/або невизначеності, потребує організації процесу навчання керівників закладу освіти із принципів системності, своєчасності, доступності та практикоорієнтованості освітніх матеріалів через

широке застосування інтерактивних методів навчання на основі постійного моніторингу потреб.

У перспективі досліджень кафедри менеджменту освіти та психології є подальший науково-методичний супровід керівних кадрів закладів загальної середньої освіти в контексті реалізації Концепції НУШ у другому циклі базової школи (7–9 класи).

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- Міністерство економіки України. (2021). Про затвердження Професійного стандарту "Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти": Наказ Мінекономіки № 56821 від 17.09.2021 р. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
- Кабінет Міністрів України. (2016). Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти "Нова українська школа" на період до 2029 року: Розпорядження від 14.12.2016 р. № 988-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#n2>
- Афанасьєва, Н. Є., & Перелигіна, Л. А. (2015). *Теоретико-методологічні основи соціально-психологічного тренінгу*. Харків: ХНАДУ.
- Афанасьєва, Т. О., Бабко, Т. М., Гревцева, Є. О., & Кравченко, Т. В. (2022). Особливості управлінської діяльності в умовах реалізації державного стандарту базової середньої освіти. У: *Нова українська школа у базовій середній освіті: впевнені кроки Запорізької області* (с. 41–57). Запоріжжя : ЗОІППО. https://znayshov.com/News/Details/naukovo-metodychnyi_posibnyk_nova_ukrainska_shkola_u_bazovii_serednii_osviti
- Афанасьєва, Т. О., & Кравченко, Т. В. (2021). Управління закладом освіти в умовах реалізації Концепції «НУШ». У: *Основні орієнтири розвитку системи освіти Запорізької області в контексті реалізації Концепції «Нова українська школа» в умовах очної, дистанційної та змішаної освіти у 2021/2022 навчальному році. Ч. І. Науково-методичне забезпечення діяльності закладів освіти* (с. 10–17). Запоріжжя: СТАТУС. https://drive.google.com/file/d/1Lv419ZqO_Qp5NPWvg9wRd5v6cAEqvjq9/view
- Бабко, Т. М. (2022). Психолого-педагогічні особливості запровадження формульованого оцінювання в умовах реалізації державного стандарту базової середньої освіти. У: *Нова українська школа у базовій середній освіті: впевнені кроки Запорізької області* (с. 74–83). Запоріжжя : ЗОІППО. https://znayshov.com/News/Details/naukovo-metodychnyi_posibnyk_nova_ukrainska_shkola_u_bazovii_serednii_osviti
- Беззуб, І. (2020). Реформування середньої освіти: виклики та нововведення. *Громадська думка про правотворення*, 4(189), 3–14. <http://nbuviap.gov.ua/images/dumka/2020/4.pdf>.
- Бех, В. П. (2017). Планетарна особистість у контексті концепції «Нової української школи». *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*, 3, 60–67.
- Вікторенко, І., Федь, І., & Вовк, Н. (2022). Витоки та теоретико-методологічна база започаткування та реалізації реформи нової української школи. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*, 2(17), 15–30. <https://doi.org/10.31865/2414-9292.17.2022.259989>
- Гао, Вейчжень. (2017). Гострі кути реалізації концепції «нової української школи» у дискурсі ідеї глобальної освіти. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 69(1), 184–188. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2017_69\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2017_69(1)_28)
- Глушко, О.З. (2017). Європейський вектор освітніх реформ в Україні. *Український педагогічний журнал*, 4, 5–11.
- Горак, В. (2018). Теоретичні аспекти реформування освітньої галузі України в умовах глобалізації. *Педагогічні науки*, 1(82), 13–17.
- Довбня, В. (2018). Нова українська школа: спроба філософсько-антропологічного осмислення. *Філософія освіти*, 1, 240–258.
- Клокар, Н. І., Наumenко, Г. Г., & Гунько, Л. В. (2017). Освіта в ОТГ: нові підходи до управління в умовах децентралізації влади. *Рідна школа*, 11–12, 27–31.
- Кравченко, Т. В., Гревцева, Є. О., & Афанасьєва, Т. О. (2020). *Методичні рекомендації до навчального дистанційного курсу «Нова українська школа: управлінський аспект» для керівних кадрів закладів загальної середньої освіти*. Запоріжжя : ЗОІППО.

- Кремень, В. (2017). Тенденції розвитку та зміни в освіті. *Освіта України*, 35. <https://naps.gov.ua/ua/press/releases/1238/>
- Лісова, Н. (2017). На шляху до Нової української школи. *Нова педагогічна думка*, 2, 16-20. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2017_2_6
- Лондар, С. Л. (2019). *Реалізація державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа»*. Київ : Інститут освітньої аналітики, 192.
- Луначек, В. (2016). *Нова українська школа: практична реалізація*. <http://osvita.ua/school/reform/53666/>
- Мархлевські, В., & Процак, О. (2018). Стратегія розвитку освіти в громаді. <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/186/strategy.pdf>
- Немченко, С. Г., Крижко, В. В., Боднар, О. С., Радул, В. В., Старокожко, О. М., & Кондратенко, Ю. І. (2022). *Управління закладом освіти*. Бердянськ : БДПУ.
- Олійник, В. В., Кириченко, М. О., Отич, О. М., Сорочан, Т. М., Бондарчук, О. І., Діденко, Н. Г., Сергеева, Л. М., Клокар, Н. І., Сидоренко, В. В., & Скрипник, М. І. (2017). Проблеми і перспективи розвитку післядипломної педагогічної освіти в умовах розбудови нової української школи.. [https://lib.iitta.gov.ua/710171/1/УМО%20-%20наукова%20стаття%20до%20Ювілейного%20видання%20НАПН%20України%20\(1\).pdf](https://lib.iitta.gov.ua/710171/1/УМО%20-%20наукова%20стаття%20до%20Ювілейного%20видання%20НАПН%20України%20(1).pdf)
- Онищук, Л. А. (2018). Нова українська школа: реалії та перспективи. *Український педагогічний журнал*, 1, 47–53.
- Салберг, П. (2017). *Фінські уроки 2.0: Чого може навчитися світ з освітніх змін у Фінляндії*. Харків: Ранок.
- Сеїтосманов, А., Фасоля, О., & Мархлевські, В. (2017). *Нова школа у нових громадах*. . https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/13/Posibnyk_z_efektyvnoho_upravlinnia_osvityu_v_OTG.pdf
- Семенець-Орлова, І. А. (2018). *Державне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади*. Київ : ЮСТОН. <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/38242>
- Сидоренко, В. В. (2018). Концептуальні засади Нової української школи: ключові компетентності, ціннісні орієнтири, освітні результати. *Методист*, 5. https://lib.iitta.gov.ua/710778/1/Стаття_Сидоренко_Рубрика%20методист.pdf
- Терещук, Г. (2017). Індивідуалізація навчання в контексті ідей концепції нової української школи. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Сер. Педагогіка*, 2, 6–16. http://nbuv.gov.ua/UJRN/NZTNPU_ped_2017_2_3
- Шкарлет, С. М. (2022). *Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність*. Київ-Чернівці: Букрек.

REFERENCES

- Ministry of Economy of Ukraine. (2021). Pro zatverdzhennia Profesiinoho standartu "Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity" [About the approval of the Professional Standard "Head (Director) of a General Secondary Education Institution"]: Order of the Ministry of Economy № 56821 dated September 17, 2021. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> [in Ukrainian]
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2016). Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity "Nova ukrainska shkola" na period do 2029 roku [On the approval of the Concept of State Policy Implementation in the Reform of General Secondary Education "New Ukrainian School" for the period until 2029]: Order dated 14.12.2016 № 988. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#n2> [in Ukrainian]

Афанасьєва Т., Бабко Т., Гревцева Є., Кравченко Т., Чемодурова Ю. Підготовка керівних кадрів закладів загальної середньої освіти до впровадження концепції НУШ в умовах післядипломної освіти: з досвіду Запорізької області

- Afanasieva, N, & Perelyhina, L. (2015). *Teoretyko-metodolohichni osnovy sotsialno-psykholohichnoho treninhu* [Theoretical and methodological foundations of social and psychological training]. Kharkiv: Kharkov National Automobile and Highway University. [in Ukrainian]
- Afanasieva, T., & Kravchenko, T. (2021). Upravlinnia zakladom osvity v umovakh realizatsii Kontseptsii "NUSH". In: *Osnovni oriientyry rozvytku systemy osvity Zaporizkoi oblasti v konteksti realizatsii Kontseptsii "Nova ukrainska shkola" v umovakh ochnoi, dystantsiinoi ta zmishanoi osvity u 2021/2022 navchalnomu rotsi Ch. I. Naukovo-metodychne zabezpechennia diialnosti zakladiv osvity*. [Management of an educational institution in the context of the implementation of the "NUSH" Concept. *The main guidelines for the development of the education system of the Zaporizhia region in the context of the implementation of the "New Ukrainian School" Concept in the conditions of face-to-face, distance and mixed education in the 2021/2022 academic year Ch. I. Scientific and methodological support for educational institutions*] (p. 10-17). Zaporizhzhia: STATUS. https://drive.google.com/file/d/1Lv419ZqO_Qp5NPWvg9wRd5v6cAEqvjq9/view [in Ukrainian]
- Afanasieva, T., Babko, T, Hrevtseva, Ye., & Kravchenko, T. (2022). Osoblyvosti upravlinskoi diialnosti v umovakh realizatsii derzhavnoho standartu bazovoi serednoi osvity U: *Nova ukrainska shkola u bazovii serednii osviti: vpevneni kroky Zaporizkoi oblasti* [Peculiarities of managerial activity in the conditions of implementation of the state standard of basic secondary education. In: *New Ukrainian school in basic secondary education: confident steps of the Zaporizhzhia region* (p. 41–57). Zaporizhzhia: Zaporizhzhia Regional Inservice Teacher Training Institute. https://znayshov.com/News/Details/naukovo-metodychnyi_posibnyk_nova_ukrainska_shkola_u_bazovii_serednii_osviti [in Ukrainian]
- Babko, T. (2022). Psykholoho-pedahohichni osoblyvosti zaprovadzhennia formuvalnoho otsiniuvannia v umovakh realizatsii derzhavnoho standartu bazovoi serednoi osvity [Psychological and pedagogical features of the introduction of formative assessment in the conditions of implementation of the state standard of basic secondary education]. In *New Ukrainian school in basic secondary education: confident steps of the Zaporizhzhia region* (p. 74–83). Zaporizhzhia: Zaporizhzhia Regional Inservice Teacher Training Institute. https://znayshov.com/News/Details/naukovo-metodychnyi_posibnyk_nova_ukrainska_shkola_u_bazovii_serednii_osviti [in Ukrainian]
- Bezzub, I. (2020). Reformuvannia serednoi osvity: vyklyky ta novovvedennia [Reforming secondary education: challenges and innovations]. *Hromadska dumka pro pravotvorennia* [Public opinion on law-making], 4(189), 3–14. <http://nbuviap.gov.ua/images/dumka/2020/4.pdf> [in Ukrainian]
- Bekh, V. (2017). Planetarna osobystist u konteksti kontseptsii "Novoi ukrainskoi shkoly" [Planetary personality in the context of the "New Ukrainian School" concept]. *Dukhovnist osobystosti: metodolohiia, teoriia i praktyka* [Personal spirituality: methodology, theory and practice], 3, 60–67. [in Ukrainian]
- Viktorenko, I., Fed, I., & Vovk, N. (2022). Vytoky ta teoretyko-metodolohichna baza zapochatkuvannia ta realizatsii reformy novoi ukrainskoi shkoly [The origins and theoretical and methodological basis of the initiation and implementation of the reform of the New Ukrainian school]. *Profesionalizm pedahoha: teoretychni y metodychni aspekty* [Teacher professionalism: theoretical and methodical aspects], 2(17), 15–30. <https://doi.org/10.31865/2414-9292.17.2022.259989> [in Ukrainian]
- Hao, Weizhen. (2017). Hostri kuty realizatsii kontseptsii «novoi ukrainskoi shkoly» u dyskursi idei hlobalnoi osvity [Sharp corners of implementation of the concept of "new Ukrainian school" in the discourse of the idea of global education]. *Humanitarnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi*

- inzhenernoi akademii* [Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy], 69(1), 184–188. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2017_69\(1\)_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2017_69(1)_28) [in Ukrainian]
- Hlushko, O. (2017). Yevropeyskyi vektor osvity reform v Ukraini [European vector of educational reforms in Ukraine]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal* [Ukrainian Pedagogical Journal], 4, 5–11. [in Ukrainian]
- Horak, V. (2018). Teoretychni aspekty reformuvannya osvity Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Theoretical aspects of reforming the educational sector of Ukraine in the conditions of globalization]. *Pedahohichni nauky* [Pedagogical sciences], 1(82), 13–17. [in Ukrainian]
- Dovbnia, V. (2018). Nova ukrainska shkola: sproba filosofsko-antropolohichnoho osmyslennia [The new Ukrainian school: an attempt at philosophical and anthropological understanding]. *Filosofii osvity* [Philosophy of education], 1, 240–258. [in Ukrainian]
- Klokar, N., Naumenko, H., & Hunko, L. (2017). Osvita v OTH: novi pidkhody do upravlinnia v umovakh detsentralizatsii vlady [Education in UTC: new approaches to management in conditions of decentralization of power]. *Ridna shkola* [Native school], 11–12, 27–31. [in Ukrainian]
- Kravchenko, T., Hrevtseva, Ye., & Afanasieva, T. (2020). *Metodychni rekomendatsii do navchalnoho dystantsiinoho kursu "Nova ukrainska shkola: upravlinskyi aspekt" dlia kerivnykh kadrov zakladiv zahalnoi serednoi osvity* [Methodological recommendations for the educational distance course "New Ukrainian school: management aspect" for management personnel of general secondary education institutions]. Zaporizhzhia: Zaporizhzhia Regional Inservice Teacher Training Institute. [in Ukrainian]
- Kremen, V. (2017). Tendentsii rozvytku ta zminy v osviti [Development trends and changes in education]. *Education of Ukraine*, 35. <https://naps.gov.ua/ua/press/releases/1238/> [in Ukrainian]
- Lisova, N. (2017). Na shliakhu do Novoi ukrainskoi shkoly. [On the way to the New Ukrainian School]. *Nova pedahohichna dumka* [A new pedagogical thought], 2, 16–20. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2017_2_6 [in Ukrainian]
- Londar, S. (2019). *Realizatsiia derzhavnoi polityky u sferi reformuvannya zahalnoi serednoi osvity "Nova ukrainska shkola"* [Implementation of state policy in the field of general secondary education reform "New Ukrainian School"]. Kyiv: Institute of Educational Analytics. [in Ukrainian]
- Lunyachek, V. (2016). Nova ukrainska shkola: praktychna realizatsiia [New Ukrainian school: practical implementation]. *Osvita.ua*. <http://osvita.ua/school/reform/53666/> [in Ukrainian]
- Markhlievski, V., & Protsak, O. (2018). *Stratehiia rozvytku osvity v hromadi* [Strategy for the development of education in the community]. <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/186/strategy.pdf> [in Ukrainian]
- Nemchenko, S., Kryzhko, V., Bodnar, O., Radul, V., Starokozhko, O., & Kondratenko, Yu. (2022). *Upravlinnia zakladom osvity*. [Management of an educational institution]. Berdyansk: Berdyansk State Pedagogical University. [in Ukrainian]
- Oliinyk, V., Kyrychenko, M., Otych, O., Sorochan, T., Bondarchuk, O., Didenko, N., Serheieva, L., Klokar, N., Sydorenko, V., & Skrypnyk, M. (2017). Problemy i perspektyvy rozvytku pisladyplomnoi pedahohichnoi osvity v umovakh rozbudovy novoi ukrainskoi shkoly. [Problems and prospects of the development of postgraduate pedagogical education in the conditions of the development of a new Ukrainian school], [https://lib.iitta.gov.ua/710171/1/УМО%20-%20наукова%20стаття%20до%20Ювілейного%20видання%20НАПН%20України%20\(1\).pdf](https://lib.iitta.gov.ua/710171/1/УМО%20-%20наукова%20стаття%20до%20Ювілейного%20видання%20НАПН%20України%20(1).pdf) [in Ukrainian]
- Onyshchuk, L. (2018). Nova ukrainska shkola: realii ta perspektyvy [New Ukrainian school: realities and prospects]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal* [Ukrainian Pedagogical Journal], 1, 47–53. [in Ukrainian]

Афанасьєва Т., Бабко Т., Гревцева Є., Кравченко Т., Чемодурова Ю. Підготовка керівних кадрів закладів загальної середньої освіти до впровадження концепції НУШ в умовах післядипломної освіти: з досвіду Запорізької області

- Salberh, P. (2017). *Finski uroky 2.0: Choho mozhe navchytysia svit z osvitnikh zmin u Finliandii* [*Finnish Lessons 2.0: What the world can learn from educational change in Finland*]. Kharkiv: Ranok. [in Ukrainian]
- Seitosmanov, A., Fasolia, O., & Markhlievski, V. (2017). *Nova shkola u novykh hromadakh*. [A new school in new communities] https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/13/Posibnyk_z_efektyvnoho_upravlinnia_osvityu_v_OTG.pdf [in Ukrainian]
- Semenets-Orlova, I. (2018). *Derzhavne upravlinnia osvitynymi zminamy v Ukraini: teoretychni zasady* [State management of educational changes in Ukraine: theoretical foundations]. Kyiv: EUSTON. <http://er.nau.edu.ua/handle/NAU/38242> [in Ukrainian]
- Sydorenko, V. (2018). Kontseptualni zasady Novoi ukrainskoi shkoly: kliuchovi kompetentnosti, tsinnisni oriientyry, osvityni rezultaty. [Conceptual foundations of the New Ukrainian School: key competencies, value orientations, educational results]. *Metodyst* [Methodist], 5. https://lib.iitta.gov.ua/710778/1/Стаття_Сидоренко_Рубрика%20методист.pdf [in Ukrainian]
- Tereshchuk, H (2017). Indyvidualizatsiia navchannia v konteksti idei kontseptsii novoi ukrainskoi shkoly [Individualization of education in the context of the ideas of the concept of the new Ukrainian school]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Ser. Pedahohika* [Scientific notes of Ternopil National Pedagogical University named after Volodymyr Hnatyuk. Ser. Pedagogy], 2, 6–6. http://nbuv.gov.ua/UJRN/NZTNP ped_2017_2_3 [in Ukrainian]
- Shkarlet, S. (2022). *Osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. Innovatsiina ta proiektna diialnist*. [Education of Ukraine under martial law. Innovative and project activities]. Kyiv-Chernivtsi: Bukrek. [in Ukrainian]

Афанасьєва Тетяна Олександрівна

кандидат психологічних наук, доцент,
завідувач кафедри менеджменту освіти та
психології КЗ «Запорізький обласний
інститут післядипломної педагогічної
освіти»

<https://orcid.org/0000-0003-2936-7677>

e-mail: afanasievata@ukr.net

Бабко Тетяна Миколаївна

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту освіти та
психології КЗ «Запорізький обласний
інститут післядипломної педагогічної
освіти та психології» ЗОР

<https://orcid.org/0000-0003-1066-7290>

e-mail tet.babko@ukr.net

Tetiana Afanasieva

Candidate of Psychological Sciences (PhD),
Associate Professor, Head of the Department
of Education Management and Psychology
Zaporizhzhia Regional Inservice Teacher
Training Institute

<https://orcid.org/0000-0003-2936-7677>

e-mail: afanasievata@ukr.net

Babko Tetiana

Candidate of Pedagogical Sciences, (Ph. D.),
Associate Professor, Associate professor of
the Department of Management of Education
and Psychology Zaporizhzhia Regional
Inservice Teacher Training Institute

<https://orcid.org/0000-0003-1066-7290>

e-mail tet.babko@ukr.net

Гревцева Євгенія Олександрівна

кандидат наук з державного управління,
доцент,
доцент кафедри менеджменту освіти та
психології КЗ «Запорізький обласний
інститут післядипломної педагогічної
освіти»

<https://orcid.org/0000-0002-8777-3043>

e-mail: kealex@ukr.net

Кравченко Тетяна Володимирівна

кандидат наук з державного управління,
доцент,
доцент кафедри менеджменту освіти та
психології КЗ «Запорізький обласний
інститут післядипломної педагогічної
освіти»

<https://orcid.org/0000-0003-0436-0882>

e-mail: november74t@gmail.com

Чемодурова Юлія Миколаївна

кандидат психологічних наук,
доцент кафедри менеджменту освіти та
психології КЗ «Запорізький обласний
інститут післядипломної педагогічної
освіти»

<https://orcid.org/0000-0002-5432-2334>

e-mail: ulinik@ukr.net

Yevheniia Hrevtseva

Candidate of Science in Public Administration
(PhD),

Associate Professor, Associate professor of
the Department of Management of Education
Management and Psychology Zaporizhzhia
Regional Inservice Teacher Training Institute

<https://orcid.org/0000-0002-8777-3043>

e-mail: kealex@ukr.net

Tetiana Kravchenko

Candidate of Science in Public Administration
(Ph.D.),

Associate Professor, Associate professor of
the Department of Management of Education
Management and Psychology Zaporizhzhia
Regional Inservice Teacher Training Institute

<https://orcid.org/0000-0003-0436-0882>

e-mail: november74t@gmail.com

Yuliya Chemodurova

Candidate of Psychological Sciences (PhD)

Associate Professor of the Department of
Education Management and Psychology,
Zaporizhzhia Regional Inservice Teacher
Training Institute

<https://orcid.org/0000-0002-5432-2334>

e-mail: ulinik@ukr.net