

УДК 37.091.113:331.545]:378.013.83](043.5)

## **ДО ПИТАННЯ ЗМІСТУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Анастасія Аносова**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки, психології та менеджменту освіти, КНЗ КОР «Київський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних кадрів».

ORCID: 0000-0003-3293-0635

E-mail: annast@ukr.net

*Статтю присвячено актуальним аспектам змісту післядипломної освіти керівників закладів загальної середньої освіти, які працюють на «передовій» сучасних освітніх змін. У контексті ключових задач післядипломної освіти, таких її характеристик, як націленість на сталий професійний розвиток, адаптивність до соціокультурних умов, прогностично-випереджальний характер, розглядаються акценти підвищення кваліфікації директорів шкіл, зокрема у форматах формальної, неформальної та інформальної освіти. Підкреслено роль закладів післядипломної педагогічної освіти у процесах імплементації професійного стандарту керівника ЗЗСО та поступового переходу функціонування шкіл у режимі організаційної, кадрової, академічної та фінансової автономії.*

**Ключові слова:** професійний розвиток; післядипломна освіта; неперервна професійна освіта; керівник закладу загальної середньої освіти; формальна, неформальна, інформальна освіта; модернізація освіти; професійний стандарт директора закладу загальної середньої освіти; траєкторія професійного розвитку; мотивація; самовдосконалення.

## **TO THE ISSUE OF THE CONTENT OF POSTGRADUATE EDUCATION OF GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS MANAGERS**

**Anastasiia Anosova**, Candidate of Pedagogic Sciences (Ph.D.), Associate Professor at the Department of Pedagogy, Psychology and Education Management, Kyiv Regional In-Service Teacher Training Institute.

ORCID: 0000-0003-3293-0635

E-mail: annast@ukr.net

*The article is devoted to topical aspects of the content of postgraduate education of heads of general secondary education institutions, who work in the forward zone of the modern educational changes. In the context of key postgraduate education objectives and its characteristics such as a focus on sustainable professional development, adaptability to socio-cultural conditions, and prognostic and advanced kind are considered emphasis on certification training of school managers, in particular in the formats of formal, non-formal, and informal education.*

*The role of postgraduate pedagogical education institutions in the processes of the professional standard of the school managers' implementation and gradual transition of schools functioning in the mode of organizational, personnel, academic and financial autonomy is emphasized.*

*The status of the autonomous educational institution director raises urgent issues of administration, material, technical and financial support of the institution, which expands the list of manager*

*professional competencies. Formation, improvement, and strengthening of such competencies lie in the plane of postgraduate education tasks, which for this purpose is a resource-filled space.*

*Attention is also drawn to the need for managers to master the technology of building an individualized professional development trajectory, which will help strengthen their vitality.*

*The content of school managers' postgraduate education on a flexible educational route should also be focused on their individual educational needs and include issues of self-knowledge and personal-professional self-improvement.*

*The article emphasizes the importance for postgraduate education institutions to play a facilitative role in the dialogue between school leaders, the founders and other social institutions, which to some extent affect the functioning of the school.*

*Lifelong education is noted as an important investment in school managers' competitiveness and professionalism.*

**Keywords:** *professional development; postgraduate education; lifelong learning; manager of general secondary education institution; formal, non-formal, informal education; modernization of education; professional standard of the director of general secondary education institution; trajectory of professional development; motivation; self-improvement.*

Професійний розвиток як цілеспрямовано організований процес формування й удосконалення знань, навичок, здібностей, особистісних якостей та моделей поведінки, необхідних для успішного виконання професійної діяльності й актуальних для конкретної робочої ситуації, потребує підтримки рівня професіоналізму й актуалізації необхідних компетентностей протягом усієї професійної діяльності.

Неперервна професійна освіта, однією з ланок якої є післядипломна освіта, забезпечує фахівцю довгострокові компетенції, дозволяючи залишатися затребуваним працедавцями і суспільством. Адже сьогодні кваліфікація розглядається не лише як здатність щодня виконувати свою роботу, а й як здатність швидко перепрофільовуватись, розширювати свої професійні компетентності, час від часу переходити до виконання видозмінених або більш складних функцій (наприклад, коли досвідчений учитель починає працювати з учнями з особливими освітніми потребами в умовах інклюзивного навчання).

Концептуальні засади неперервної професійної освіти розглянуті у працях В. Кременя, Л. Лук'янової, С. Сисоевої та ін. Різні аспекти підготовки менеджерів в освіті визначають М. Аплетасев, В. Берека, А. Губа, Л. Кравченко, О. Коберник, В. Крижко, А. Светлорусова, В. Симоненко, В. Шпалінський. Необхідності професійної підготовки управлінців нової генерації надається увага В. Луговим, Н. Ничкало; пріоритетні наукові підходи у змісті післядипломної педагогічної освіти підкреслювали Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Калініна, В. Маслов, Т. Сорочан.

Мета статті – схарактеризувати актуальний зміст післядипломної освіти керівників закладів загальної середньої освіти, ґрунтуючись на аналізі наукових джерел, чинних нормативних документів та емпіричному досвіді.

У цьому контексті доцільно згадати задачі післядипломної освіти:

- формування позитивної установки на інноваційну діяльність і мотивування професійного зростання і кар'єри;
- збагачення соціально-професійної і спеціальної компетентності фахівця, розвиток аутокомпетентності;
- забезпечення соціально-професійного самозбереження фахівця;
- формування нових сценаріїв професійного розвитку та адекватних їм репертуарів професійної поведінки [6].

Саме тому до сталої націленості післядипломної педагогічної освіти на актуалізацію професійних навичок і знань здобувачів додається така важлива характеристика, обумовлена сучасними соціокультурними умовами, як прогностично-випереджальний характер, коли при підвищенні кваліфікації акцент робиться на:

- отримання нових і удосконалення наявних професійних компетентностей, які сприяють підвищенню продуктивності праці, зокрема інноваційні технології формування професійних, універсальних і особистісних компетентностей, ефективної організації освітнього процесу, доброчесної оцінки якості результатів навчання;
- прискорене опанування нових технологій, форм, методів навчання (зокрема, у ситуації з обмеженнями, викликаними пандемією COVID-19, заклади післядипломної педагогічної освіти працювали над оперативним підвищенням компетенції педагогічних працівників у сфері комп'ютерно-мережових технологій навчання, створенням й ефективним використанням електронних навчальних видань в освітньому процесі);
- мотивацію слухачів до входження в інноваційний педагогічний простір, що забезпечує їхній професійний розвиток.

Зауважимо, що суб'єктом професійного розвитку є той, хто, опановуючи і виконуючи свою професійну діяльність, здатний її розвивати, видозмінювати мотиваційно-спонукальні компоненти і вдосконалювати операційно-технічні складники цієї діяльності. Трансформація мотиваційно-спонукальної сторони діяльності є джерелом професійного розвитку особистості. Водночас розвиток особистості загалом може слугувати причиною трансформації професійної діяльності. Тому професійний розвиток має значну міру свободи для прояву в ньому особистісного розвитку [1; 6].

Конкуренція на ринку праці, зокрема в освітянській галузі, робить найбільше затребуваними підготовлених, компетентних фахівців, котрі мають можливість вибору закладу, в якому працювати, більшу стабільність у працевлаштуванні і вищу мотивацію до трудової діяльності. Підтримка становлення особистості, здатної до реалізації своїх можливостей, здорової, соціально стійкої й водночас мобільної, яка адаптується, здатна виробляти і змінювати власну стратегію у змінних обставинах життя – мета і критерії успішності сучасної освіти, які відповідають її гуманно-особистісній спрямованості і сучасним соціальним орієнтирам. У цьому плані стратегічні цілі післядипломної освіти доцільно визначати як професійно-особистісні, орієнтовані на гармонійне поєднання професійних і особистісно-індивідуальних цінностей.

Керівник школи – одна з ключових фігур, від якої залежить успішність реалізації змін, що відбуваються в освітній галузі. Заклади післядипломної педагогічної освіти за допомогою різних форм і методів навчання мають можливості для забезпечення процесу формування і задоволення запитів керівників закладів загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО), спонукання їх до професійно-особистісного зростання, мотивації до самовдосконалення. Очевидно, що післядипломна освіта є необхідним і реально чинним складником процесу інтеграції педагогічної науки, освіти і практичної фахової діяльності, маючи можливості забезпечити зміст формальної, неформальної та інформальної освіти менеджерів закладів освіти, тому зацентруємо їх зміст.

*Формальна* освіта здійснюється інституційно у закладах післядипломної педагогічної освіти за освітніми програмами підвищення кваліфікації, які відповідають

вимогам освітньо-кваліфікаційної характеристики керівників ЗЗСО, забезпечують опанування систематизованих знань, умінь та навичок, цілеспрямовану діяльність суб'єктів освітнього процесу, реалізуються спеціально підготовленим персоналом (науково-педагогічними працівниками). Опанування цих програм передбачає отримання загальновизнаного документу про освіту (свідоцтво, сертифікат про підвищення кваліфікації).

*Неформальна* освіта здійснюється за межами системи формальної освіти, доповнює її і є структурованою, має мету, часові рамки, інфраструктуру, організаційну підтримку, її здобуття ініціюється фахівцем усвідомлено і самостійно. Отримані знання і практичні навички, як правило, не сертифікуються. Заклади післядипломної педагогічної освіти реалізують цей вид навчання у формах семінарів, круглих столів, тренінгів, лекторіїв, майстер-класів, індивідуальних і групових консультацій, участі в інноваційній, дослідно-експериментальній роботі, роботі творчих груп і професійних об'єднань, воркшопів, освітніх виставок, фестивалів, заходів з обміну досвідом, менторської підтримки тощо.

*Інформальна* освіта являє собою накопичення знань, умінь, навичок, цінностей шляхом набуття життєвого досвіду з ресурсів свого довкілля, охоплюючи індивідуальну пізнавальну діяльність, спонтанну освіту, читання, відвідування мистецьких заходів, самопізнання тощо. У цьому виді освіти роль інститутів післядипломної педагогічної освіти тьюторська – змотивувати, сформувані стійкий інтерес і потребу, допомогти укріпити Я-ідентичність керівника ЗЗСО, змоделювати індивідуалізовану траєкторію його професійного розвитку.

Зважаючи на постійне оновлення інформаційних технологій, суцільну диджиталізацію, освіта є необхідною інвестицією дорослої людини у власний розвиток, для того щоб бути конкурентоспроможною на ринку праці.

Інчхонська декларація «Освіта – 2030: забезпечення інклюзивної і справедливої якісної освіти для усіх» проголошує концепцію перетворення життя людей за допомогою освіти, визнаючи освіту як рушійну силу їхнього розвитку [8]. У Меморандумі безперервної освіти Європейського Союзу акцентується взаємозв'язок формальної, неформальної та інформальної освіти у контексті можливостей для розвитку людей упродовж всього життя [7, с. 10].

Протягом тривалого часу менеджери освітніх організацій у нашій державі не готувались у межах основної професійної освіти, а їхній професійний розвиток відбувався через неформальну та інформальну освіту, з орієнтацією на окремі професійні компетентності та носив несистемний, фрагментарний характер, зважаючи на сукупність необхідних знань та умінь сучасного керівника. Також донедавна, уже в умовах, коли заклади вищої освіти України готують фахівців за спеціальністю 073 «Менеджмент» (Управління закладом освіти) з присвоєнням кваліфікації «Магістр менеджменту з управління закладом освіти», не було чітко визначеного переліку професійних компетентностей, важливих для ефективного управління закладом освіти. А наявні вітчизняні та закордонні моделі компетентностей виходять з різних критеріїв класифікації характеристик професійної діяльності керівника освітньої організації, що на практиці ускладнює сталий і синхронний професійний розвиток кожного окремого фахівця-управлінця. Тому затвердження єдиної рамки професійних компетентностей керівників ЗЗСО у вигляді професійного стандарту «Керівник (директор) закладу

загальної середньої освіти» (наказ Міністерства України № 568–21 від 17.09.2021) є важливим кроком у прогресивному розвитку даної професії.

Відповідно до статей 6, 23, 25 Закону України «Про освіту» впроваджується фінансова, академічна, кадрова та організаційна автономія закладів освіти, що обумовлює появу принципово нових стратегій управління, необхідність розв'язувати нові задачі, опановувати нові технології управління освітньою організацією. Модернізація системи освіти, структурні та системні зміни, спрямовані на підвищення ефективності функціонування (зокрема, у режимі автономії) і конкурентоздатності освітніх організацій, якості освіти в цілому, змінюють характер задач, на які спрямовується діяльність директора. Статус керівника автономного закладу освіти актуалізує питання адміністрування, матеріально-технічного і фінансового забезпечення організації, для ефективного вирішення яких керівник має бути управлінцем, менеджером. Організація функціонування школи в умовах автономії – один із пріоритетних напрямів післядипломної освіти її керівника.

Розуміємо, що реформаційні процеси змінюють усталену практику, коли керівником закладу освіти стає досвідчений, ефективний, кваліфікований педагог, який стосовно колективу виступає у ролі наставника і зосереджений на педагогічній діяльності й організації освітнього процесу. Досвідчений педагог у ролі керівника зіштовхується з нестачею управлінської компетентності, з іншого боку – менеджер, який недостатньо розуміється в освітніх, педагогічних питаннях може викликати опір трудового колективу та мати труднощі у підвищенні якості освітніх послуг закладу. Крім того, цільова аудиторія, особливий характер послуг установ, які надають обов'язкову освіту дітям, запит на якість цих послуг, як від здобувачів освіти та їх законних представників, так і від держави (яка водночас і формує запит, і є регулятором взаємин між учасниками системи освіти) видозмінюють, модифікують класичні технології менеджменту, інакше вони не будуть давати очікуваних результатів. Тобто на практиці керівнику ЗЗСО для ефективного і повноцінного виконання своїх обов'язків має бути притаманний унікальний набір професійних компетентностей, де поєднується підготовленість у сфері освіти, педагогіки, менеджменту, економіки і фінансів, психології тощо.

У затвердженому професійному стандарті, який інститутам післядипломної педагогічної освіти доцільно використовувати при структуруванні та змістовому наповненні як курсів підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО, так і заходів неформальної освіти, визначено і конкретизовано якісні характеристики діяльності керівника ЗЗСО з уніфікованими вимогами до осіб, які займають або претендують на дану посаду. За змістом у ньому реалізовано функціональний підхід до формування комплексу професійних компетентностей. Структурно документ містить загальні відомості (мета професійної діяльності, назви та коди економічної, професійної діяльності, професії, назви типових посад, місце професії в організаційно-виробничій структурі організації, умови праці, умови допуску до роботи за професією, документи, що підтверджують професійну та освітню кваліфікацію, її віднесення до рівня Національної рамки кваліфікацій), вимоги до навчання та професійного розвитку (первинна професійна підготовка, підвищення кваліфікації з присвоєнням та без присвоєння нового рівня освіти), перелік нормативно-правових актів з питань професійної діяльності, перелік загальних компетентностей (громадянська, соціальна,

культурна, когнітивна, підприємницька), перелік трудових функцій (забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти, забезпечення управління якістю освітньої діяльності, забезпечення партнерської та мережевої взаємодії, організація безпечного і здорового освітнього середовища, забезпечення власного безперервного професійного розвитку).

До опису трудових функцій включено предмети і засоби праці, професійні компетентності, знання, уміння і навички, які забезпечують їх виконання. Кожна з узагальнених функцій являє собою елемент діяльності керівника ЗЗСО, визначає зміст його професійного розвитку за індивідуальною траєкторією та обумовлює напрями і зміст професійного навчання. Визначені професійним стандартом трудові функції є складними за складом комплексами дій і необхідними для їх виконання знань і вмінь.

Для мінімізації ризиків, пов'язаних з упровадженням професійного стандарту керівника ЗЗСО (наприклад, формалізм при використанні професійного стандарту як інструмента управління чи використання як підстави для звільнення при виявленні невідповідності керівника вимогам), необхідне налагодження взаємодії між усіма суб'єктами, діяльності яких прямо чи опосередковано торкається дане нововведення, зокрема органи управління освітою, інститути післядипломної педагогічної освіти (далі – ППО), які здійснюють підвищення кваліфікації керівників освітніх організацій. Саме ППО при організації і проведенні заходів формальної і неформальної освіти можуть формувати у директорів установку, що впровадження професійного стандарту не несе загрози для їхньої професійної діяльності, та уміння використовувати професійний стандарт як само діагностичний інструмент, за допомогою якого вони, самокритично оцінюючи себе і свою професійну діяльність, можуть чітко визначати свої сильні сторони і зони розвитку.

Отже, перед ППО стоїть стратегічно важливе завдання: не допустити, щоб мета професійного стандарту – оптимізація ефективності управління закладами загальної середньої освіти й підвищення професіоналізму їх керівників, стала формальністю, а сам професійний стандарт – тривіальною номенклатурною одиницею. Для того щоб керівники ЗЗСО зрозуміли, прийняли на ціннісному рівні, умістили в систему власних переконань, опанували в повсякденній діяльності норми професійного стандарту, застосовували їх при ухваленні рішень, враховували у подальшому аналізі й корекції стилю і змісту своєї управлінської діяльності, для них мають бути організовані майданчики для відкритого обговорення перспектив і можливостей професійного розвитку, запропоновані різноманітні форми неформальної та інформальної освіти (профспільноти, потужні професійні інтернет-ресурси, онлайн курси тощо), постійні включення в обговорення змісту професійних вимог, їх інтерпретації у контексті конкретного регіону, територіальної громади, організації, визначення точок їх особистісно-професійного зростання.

Також ППО можуть виконувати фасилітаційну функцію у діалозі керівників ЗЗСО і представників управління освітою задля розроблення технології упровадження і реалізації професійного стандарту у кожній конкретній установі з урахуванням особливостей задач розвитку й умов їх реалізації на місцях.

Стандартизація діяльності керівника ЗЗСО, виділення її базових елементів підвищує ефективність та можливість нею управляти. У професійному стандарті укладачі акумулювали і систематизували набір функціональних обов'язків керівника

ЗЗСО, обумовлених процесами і вимогами сьогодення, пов'язаних з процесами реформування і модернізації освітньої системи. Таким чином, професійний стандарт є інструментом не лише управління діяльністю керівника освітньої організації, але і його професійного розвитку, чітко окреслюючи напрями і зміст. За умови ефективного використання він постає важливим елементом системи професійного розвитку з використанням можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти. Останні дві стають затребуваними за умови стійкої внутрішньої мотивації і спрямованості до особистісно-професійного самовдосконалення керівників ЗЗСО за самостійно змодельованою траєкторією.

Таким чином, не менш важливо допомогти керівникам опанувати і зробити необхідною у постійному режимі технологію побудови *індивідуалізованої траєкторії професійного розвитку*. Рух у розвитку індивіда являє собою становлення його як особистості, окреслення реальності його буття й орієнтація на досягнення наступних цілей. Безумовно, розвиток відбувається у діяльності – системі, що щільно інтегрована у суспільні взаємини і поза цими взаєминами людська діяльність, на думку О. Леонтєва, не існує [2]. Основним видом діяльності дорослої людини є праця, тобто професійна діяльність, професійне зростання особистості відбувається завдяки поступовому накопиченню досвіду взаємодії із соціокультурним середовищем, поступальній інтеграції у певний соціальний контекст на основі ідентифікації із соціальними групами, інститутами, яких у директора ЗЗСО досить велика кількість, що обумовлюється самим статусом організації, якою він керує. Рух особистості у професійному просторі, який розвивається, визначається наступними факторами, визначеними Е. Зеєром:

- віковими змінами, які обумовлюють періодизацію розвитку особистості;
- системою неперервної освіти;
- провідною професійно-орієнтованою діяльністю [6].

Результатом взаємодії цих факторів є професійний розвиток директора школи, який є його рухом у професійно-освітньому середовищі і часі професійного життя. Індивідуалізація траєкторії професійного розвитку керівника ЗЗСО обумовлюється станом його психофізичного здоров'я, сформованими особистісними рисами, професійними компетентностями, рівнем вмотивованості до цілеспрямованого особистісно-професійного самовдосконалення та сприяє зміцненню його життєстійкості.

У питаннях професійного розвитку *мотивація* самих керівників ЗЗСО є базовим фактором успіху і одним з елементів у структурі розвитку професіоналізму. Саме мотивація, як зазначають С. Неустроев, О. Нестерова, В. Марков, яка визначає вектор спрямованості й активізує діяльність людини, змушує її мобілізувати власні внутрішні ресурси й ефективно їх використовувати і за необхідності знаходити внутрішні ресурси [3]. Зауважимо, що одним з ефективних засобів формування такої мотивації є системна само пізнавальна діяльність, яка викликає у людині значні самозміни та потребує усвідомлених, цілеспрямованих і успішних зусиль щодо розвитку у собі певних позитивних якостей, позбавлення шкідливих звичок, укріплення психофізичного здоров'я тощо. У зв'язку з тим, що діяльність керівників ЗЗСО пов'язана з високим психоемоційним напруженням, до змісту їхньої післядипломної освіти доцільно включати лекторії, практичні й семінарські заняття, тренінги, спрямовані на самоаналіз внутрішнього ресурсу (пам'яті, бажань, емоцій і почуттів, ментальної сфери), якості

професійних досягнень. Зміцнення знань законів (громадянських, моральних, вищого порядку), отримання досвіду їх застосування та укріплення законослухняності, здійснення регулярного аналізу отриманих результатів діяльності з корекцією об'єктивності самооцінки (без перебільшень і применшень), рух власноруч розробленою траєкторією професійного розвитку в обраному ритмі є, з нашої точки зору, необхідними умовами, які сприятимуть успішності управлінської діяльності. Орієнтування на створення таких умов у ході здобуття післядипломної освіти зможе стати фактором підтримки для керівників ЗЗСО у виконанні професійних функцій.

Отже, унікальність і ресурсність ППО у контексті професійного розвитку керівників ЗЗСО полягає в можливості гнучко будувати освітній маршрут в залежності від індивідуальних освітніх потреб: для керівників ЗЗСО, які мають педагогічну освіту і працювали педагогами, ППО надає освітні послуги, що підвищують управлінську компетентність та сприяють виконанню менеджерських функцій, а для керівників ЗЗСО, які за фахом менеджери освіти, ППО забезпечує опанування практичних аспектів роботи у просторі педагогіки.

Зміст післядипломної освіти у контексті професійного розвитку кожного окремо взятого керівника ЗЗСО має бути зорієнтованим на розширення переліку й удосконалення його професійних компетентностей, мотивацію до побудови індивідуалізованої траєкторії такого розвитку, важливим складником якої буде самопізнання й особистісно-професійне самовдосконалення.

Активізація у керівників допитливості, укріплення працелюбності, розширення методів побудови миролюбних взаємин із та між суб'єктами освітнього процесу, сприяння накопиченню у них (через усвідомлення доцільності і необхідності) таких чеснот: терпіння, розуміння, відповідальність, упевненість, непохитність, мужність тощо, розвиток позитивного, конструктивного, логічного мислення мотивуватиме до сталого і продуктивної інформальної освіти, що неодмінно призведе до підвищення рівня їх професіоналізму.

Таким чином, якісний розвиток післядипломної освіти у напрямі забезпечення професійного становлення особистості керівника закладу загальної середньої освіти, створення умов для його постійного оновлення, розвитку, самовдосконалення протягом усього професійного життя є прогресивною ідеєю, реалізація якої у ході подальших досліджень забезпечить високий рівень втілення сучасних стандартів освітніх послуг.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вознюк О. В. Розвиток особистості педагога в умовах цивілізаційних змін: теорія і практика: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. 608 с.
2. Леонтьев А. Н. Деятельность, сознание, личность. Москва: Смысл, Академия, 2005. 352 с.
3. Неустроев С. С., Нестерова О. В. Профессиональное развитие руководителя образовательной организации в условиях внедрения профессионального стандарта. *Человек и образование*. 2016. № 2(47). С. 4–10.
4. Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи: монографія / за заг. ред. акад. Н. Г. Ничкало, акад. І. Ф. Прокопенка. Інститут педагогічної освіти та освіти дорослих імені І. Зязюна НАПН України, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди. Харків: ФОП Бровін О. В., 2020. 546 с.
5. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: затв. наказом М-ва економіки України від 17.09.2021 № 568–21. URL: <http://surl.li/nuvk> (дата звернення: 13.12.2021).



6. Психология профессионального развития: методология, теория, практика: кол. монография / Э. Ф. Зеер [и др.]; под ред. Э. Ф. Зеера. Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2011. 159 с.
7. A Memorandum on Lifelong Learning commission staff working paper / Commission of the European Communities. (Brussels, 30.10.2000). Brussels, 2000. 36 p. URL: [https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum\\_on\\_Lifelong\\_Learning.pdf](https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf) (last access: 09.02.2022).
8. Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action / UNESCO. Incheon, Republic of Korea, from 19–22 May 2015. 83 p. URL: [http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-2030-incheon-framework-for-action-implementation-of-sdg4-2016-en\\_2.pdf](http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-2030-incheon-framework-for-action-implementation-of-sdg4-2016-en_2.pdf) (last access: 09.02.2022).

#### **REFERENCES**

1. Vozniuk, O. V. (2013). Rozvytok osobystosti pedahoha v umovakh tsyvilizatsiinykh zmin: teoriia i praktyka: mohorafiia. Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka [in Ukrainian].
2. Leont'yev, A. N. (2005). Deyatel'nost', soznaniye, lichnost'. Moskva: Smysl, Akademiya [in Russian].
3. Neustroev, S. S., Nesterova, O. V. (2016). Professionalnoe razvitie rukovoditelya obrazovatelnoy organizatsii v usloviyah vnedreniya professionalnogo standarta. *Chelovek i obrazovanie*, 2(47), 4–10 [in Russian].
4. Osvita doroslykh: svitovi tendentsii, ukrainski realii ta perspektyvy. (2020). N. H. Nychkalo, I. F. Prokopenko (Eds.). Kharkiv: FOP Brovin O. V. [in Ukrainian].
5. Profesiyni standart «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity»: zatv. nakazom M-va ekonomiky Ukrainy vid 17.09.2021 № 568-21 (2021). URL: <http://surl.li/nuvk> [in Ukrainian].
6. Psihologiya professionalnogo razvitiya: metodologiya, teoriya, praktika. (2011). E. F. Zeer (Ed.). Ekaterinburg: Izd-vo Ros. gos. prof.-ped. un-ta [in Russian].
7. A Memorandum on Lifelong Learning commission staff working paper / Commission of the European Communities (Brussels, 30.10.2000). (2020). URL: [https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum\\_on\\_Lifelong\\_Learning.pdf](https://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf).
8. Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action / UNESCO. (Incheon, Republic of Korea, from 19–22 May 2015). (2015). URL: [http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-2030-incheon-framework-for-action-implementation-of-sdg4-2016-en\\_2.pdf](http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-2030-incheon-framework-for-action-implementation-of-sdg4-2016-en_2.pdf).