

**Цитування:**

Бабко, Т.М., & Кравченко, Т.В. (2025). Післядипломна підготовка управлінських кадрів: забезпечення наступності на рівні базової загальної середньої освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(27), 88–100. [https://doi.org/10.35387/od.1\(27\).2025.88-100](https://doi.org/10.35387/od.1(27).2025.88-100)

УДК 37.091.113:005.963.1:37.091.214](477)(045)

DOI: [https://doi.org/10.35387/od.1\(27\).2025.88-100](https://doi.org/10.35387/od.1(27).2025.88-100)

**ПІСЛЯДИПЛОМНА ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ:  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАСТУПНОСТІ НА РІВНІ БАЗОВОЇ  
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**Бабко Тетяна Миколаївна** – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту освіти та психології Комунального закладу «Запорізький інститут післядипломної педагогічної освіти» Запорізької обласної ради

**Babko Tetiana** – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Management of Education and Psychology Department of the Municipal Institution «Zaporizhzhia Institute for Postgraduate Pedagogical Education» of the Zaporizhzhia Regional Council

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0003-1066-7290>  
E-mail: [tet.babko@ukr.net](mailto:tet.babko@ukr.net)

**Кравченко Тетяна Володимирівна** – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту освіти та психології Комунального закладу «Запорізький інститут післядипломної педагогічної освіти» Запорізької обласної ради

**Kravchenko Tetiana** – Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Management of Education and Psychology Department of the Municipal Institution «Zaporizhzhia Institute for Postgraduate Pedagogical Education» of the Zaporizhzhia Regional Council

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0436-0882>  
E-mail: [november74t@gmail.com](mailto:november74t@gmail.com)

**Анотація.** Статтю присвячено проблемі підготовки управлінських кадрів у системі післядипломної освіти до забезпечення наступності під час переходу Нової української школи (НУШ) від адаптаційного циклу (5-6 класи) до базового предметного навчання (7-9 класи). Висвітлено досвід реалізації тренінгової підготовки директорів закладів загальної середньої освіти та їх заступників до забезпечення

Публікація розміщена на умовах ліцензії Creative Commons Attribution 4.0 International (CCBY4.0), що дозволяє вільне використання з обов'язковим зазначенням авторства та джерела.

неперервності та наступності цього етапу реформування освіти у базовій школі. Підкреслено важливість здійснення управлінням якісного аналізу результативності навчальних досягнень, визначених на державному рівні, в учнів 6 класів, що може виступати основою для корекційної та адаптаційної роботи з надолуження у семикласників освітніх втрат. Представлено розроблені критерії вибору модельних навчальних програм на цикл (7-9 класи), що допомагають керівникам закладів освіти якісніше й оптимальніше реалізувати власну академічну автономію закладу освіти. Презентовано особливості організації роботи управлінських кадрів з розробленим авторами статті автоматизованим інструментом самооцінювання рівня впровадження управлінських дій з організації освітнього процесу в циклі базового предметного навчання Нової української школи. Розкрито практичне значення діаграми, як візуалізованого відображення результатів самооцінки кожного з визначених аспектів, для усвідомлення загальної картини зреалізованості визначених напрямів та планування власних управлінських дій щодо вдосконалення найактуальніших напрямів. Наведено результати опитування учасників тренінгової підготовки, які дозволили виділити найбільш актуальні для управлінської діяльності у Запорізькій області напрями для організації освітнього процесу в циклі базового предметного навчання НУШ.

**Ключові слова:** управлінська діяльність; освітній менеджмент, тренінгова підготовка керівників, система післядипломної освіти; нова українська школа; наступність у навчанні, базове предметне навчання.

## **POSTGRADUATE TRAINING OF MANAGERIAL STAFF: ENSURING CONTINUITY AT THE LEVEL OF BASIC SECONDARY EDUCATION**

**Abstract.** *The article addresses the issue of training managerial staff within the system of postgraduate education to ensure continuity during the transition of the New Ukrainian School (NUS) from the adaptation cycle (Grades 5–6) to the basic subject-based learning (Grades 7–9). The authors highlight the experience of implementing training programs for principals of general secondary education institutions and their deputies aimed at maintaining consistency and continuity at this crucial stage of educational reform in the basic school. The importance of conducting a thorough analysis by educational managers of students' academic performance outcomes, defined at the national level for Grade 6, is emphasized. These outcomes can serve as a basis for remedial and adaptive interventions to address learning losses among Grade 7 students. The article presents criteria for selecting model curricula for the basic subject-based learning cycle (Grades 7–9), which support educational leaders in effectively and optimally exercising their academic autonomy. Special attention is given to the organization of school managers' work with an automated self-assessment tool developed by the article's authors. This tool assesses the level of implementation of managerial actions related to the organization of the educational process in the NUS basic subject-based*

*learning cycle. The practical significance of the self-assessment diagram is outlined, as it provides a visual representation of the evaluation results across key dimensions. This visualization aids in comprehending the overall implementation landscape and supports the planning of targeted managerial actions to improve the most relevant areas. The article also presents the results of a survey conducted among training participants, which helped identify the most pressing priorities for educational management in the Zaporizhzhia region with regard to organizing the educational process within the NUS basic subject-based learning cycle.*

**Key words:** *managerial activity; educational management; leadership training; postgraduate education system; New Ukrainian School (NUS); continuity in learning; basic subject-based learning.*

**Постановка проблеми, її актуальність.** Сучасна освітня реформа в Україні передбачає докорінні зміни у підходах до навчання та управління освітніми закладами. Розбудова Нової української школи (НУШ) в основній ланці, яка в 2024 р. у масовій освітній практиці здійснила перехід від адаптаційного циклу до базового предметного навчання, обумовлює оновлення та перегляд організаційних та змістових засад у запровадженні освітнього процесу, процесів застосування педагогічних технологій для компетентнісного навчання, а також управлінських підходів керівників закладів загальної середньої освіти. Крім того, на етапі переходу особливої управлінської уваги потребує проблема забезпечення ефективності процесу наступності й своєчасного оновлення створених умов. Вирішення цієї проблеми має ґрунтуватися на результатах багатоаспектного якісного аналізу досягнень і труднощів.

Успішна реалізація управлінських завдань на цьому етапі залежить від рівня професійної підготовки керівників закладів загальної середньої освіти до об'єктивного системного аналізу, здатності оперативно реагувати на виклики та готовності до прийняття рішучих інноваційних рішень. Саме тому важливо дослідити, яким чином післядипломна підготовка керівних кадрів закладів загальної середньої освіти може сприяти більш ефективній адаптації управлінських стратегій для забезпечення якісного переходу до базового предметного навчання в НУШ.

**Аналіз актуальних досліджень і публікацій.** У сучасних наукових розвідках розглядаються особливості впровадження освітнього менеджменту в умовах змін, теоретичні засади специфіки управлінської діяльності щодо вдосконалення організаційної структури в умовах гуманізації; побудови державно-громадської освітньої організації, зорієнтованої на удосконалення, раціоналізацію, якість та ефективність (Новгородська, & Шевчук (упорядн.), 2021).

Підготовка керівників у системі післядипломної освіти має спиратися на андрагогічні принципи, які передбачають урахування

мотивації, досвіду, потребу в самореалізації дорослих слухачів тощо (Аніщенко, Баніт, Калюжна, Коваленко, Піддячий, & Самко, 2022; Knowles, Holton III, & Swanson, 2020). Згідно з сучасними теоріями навчання дорослих, ефективне навчання передбачає поєднання когнітивного, емоційного та соціального вимірів (Illeris, 2018). Як засвідчено у вітчизняних дослідженнях, запровадження компетентнісного підходу до підготовки управлінських кадрів у післядипломній освіті дозволяє посилити їхню спроможність до стратегічного управління змінами (Новгородська, & Шевчук (упорядн.), 2021).

Теоретичні та науково-практичні аспекти підготовки керівних кадрів закладів загальної середньої освіти є предметом наукових досліджень та апробації у багатьох українських закладах вищої і післядипломної освіти. При цьому, безумовно, враховуються провідні сучасні національні та світові тенденції професійного розвитку менеджерів освіти (Жорова, 2023). Зокрема, заслуговує на увагу досвід Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя та Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини щодо впровадження системного підходу до модернізації професійної підготовки менеджерів освіти. Цей підхід включає: удосконалення організаційно-педагогічних умов академічної підготовки, спрямованої на формування конкурентоспроможності майбутніх керівників; упровадження тренінгів для формування управлінських навичок, а також технологій контекстного навчання, дуальної форми освіти в рамках компетентнісного підходу до професійної підготовки майбутніх менеджерів освіти (Новгородська, & Шевчук (упорядн.), 2021).

У контексті порушеної проблеми досить важливими є наукові публікації, в яких увиразнено специфіку педагогічних умов, які сприяють ефективнішому розвитку професійної компетентності менеджерів освіти в інститутах післядипломної педагогічної освіти (Саюк, 2015). Так, практичний інтерес становлять наукові праці, в яких представлено систему 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 в адаптаційному циклі (5–6 класи) (Афанасьєва, Бабко, Гревцева, Кравченко & Чемодурова, 2022).

Під час дослідження проблеми неперервності і наступності у навчанні дітей як передумови забезпечення якості освітнього процесу в сучасних наукових працях розглядаються різні аспекти цього процесу: загально методичні й організаційні підходи; специфіка адаптаційних, мотиваційних та технологічних процесів у різних галузях на етапі переходу з початкової до базової освіти (Богославець, 2020; Студенець, 2021).

Разом з тим специфіка підготовки керівників до реалізації

управлінських завдань щодо забезпечення наступності на етапі переходу НУШ від адаптаційного циклу до базового предметного навчання докладно практично не вивчалася.

**Мета статті** полягає в представленні досвіду тренінгової підготовки управлінських кадрів у системі післядипломної освіти до забезпечення наступності на рівні базової загальної середньої освіти НУШ.

**Методи дослідження.** У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, а саме: *аналіз нормативних документів* для вивчення засад державної політики в освіті щодо впровадження НУШ у базовій школі; *абстрактно-логічний метод* – для теоретичного узагальнення підходів до підготовки управлінців; *теоретичного моделювання* – для розробки моделі провідних напрямів управлінських дій з організації освітнього процесу в циклі базового предметного навчання НУШ; *порівняльний аналіз* – для прийняття оптимальних управлінських рішень; *анкетування та опитування* – для виявлення потреб управлінців та оцінки ефективності тренінгової підготовки; *графоаналітичний метод* – для візуалізації результатів самооцінювання; *узагальнення* – для формулювання висновків і практичних рекомендацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Реформування освіти – складний і багатогранний процес, який вимагає системного підходу до впровадження змін. Одним із ключових принципів ефективного функціонування будь-якої освітньої системи є наступність і неперервність навчання, особливо в перехідні періоди, коли змінюється структура змісту, методи навчання та організаційні підходи.

В умовах переходу реалізації Нової української школи (НУШ) від адаптаційного циклу (5-6 класи) до базового предметного навчання (7-9 класи) загострюється необхідність забезпечення поступової інтеграції учнів у оновлені освітні умови, збереження їхньої мотивації до навчання, поглиблення стійких навчальних навичок та розширення змістового простору освіти. Недостатня увага до питань наступності на цьому етапі може призвести до зниження освітніх досягнень учнів, втрати інтересу до навчання та загострення навчальних та виховних втрат.

Забезпечення ефективної наступності потребує не лише методичних та дидактичних рішень, а й якісного управлінського супроводу. Адже представники управлінської команди відіграють важливу роль у цьому процесі, тому що саме вони визначають освітню політику школи, організують педагогічну взаємодію між учителями початкової та базової школи, створюють умови для реалізації нових навчальних підходів. Від рівня їхньої підготовленості та управлінських рішень залежить те, наскільки плавним і результативним буде цей перехід (Новгородська, & Шевчук (упорядн.), 2021).

У цьому контексті особливої актуальності набуває післядипломна підготовка управлінців у сфері освіти, спрямована на формування компетентностей щодо забезпечення наступності в управлінському процесі під час розбудови НУШ.

З огляду на це працівниками кафедри менеджменту освіти та психології Запорізького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти для директорів закладів загальної середньої освіти та їх заступників було розроблено тренінгову програму «НУШ у циклі базового предметного навчання (7-9 класи): управлінський супровід», перший модуль якої було присвячено саме розгляду питання «Наступність впровадження НУШ в базовій середній освіті: від адаптаційного до базового предметного навчання». У межах цього тематичного блоку було запропоновано опрацювання двох тренінгових тем: «Державний стандарт базової середньої освіти: цикл базового предметного навчання» та «Провідні управлінські завдання з організації освітнього процесу в циклі базового предметного навчання». Програма названого вище тренінгу була розроблена, затверджена та апробована у жовтні-листопаді 2024 р.

Під час опрацювання першої теми «Державний стандарт базової середньої освіти: цикл базового предметного навчання» було здійснено порівняльний аналіз змісту вимог Державного стандарту до загальних і конкретних результатів адаптаційного та базового предметного навчання у різних освітніх галузях. Наголошено на важливості здійснення управлінцями якісного аналізу результативності навчальних досягнень, визначених на державному рівні, в учнів 6 класів. Адже об'єктивність якісного аналізу здобутків та виявлення аспектів для вдосконалення освітніх результатів учнів 6 класу можуть слугувати основою для корекційної та адаптаційної роботи з надолуження у семикласників освітніх втрат.

Крім того, під час розгляду першої теми варто зупинитися на виявленні особливостей реалізації змісту вимог циклу базового предметного навчання Державного стандарту в модельних програмах різних освітніх галузей. Адже в умовах організаційної та академічної автономії заклади освіти мають право самостійно обирати різні модельні програми на наступний цикл (7-9 класи), проте тут теж варто звертати увагу на збереження принципу наступності (Кондратьєва, 2019).

У зв'язку з цим учасникам тренінгу було запропоновано докладно проаналізувати з позиції оптимальності та наступності перелік затверджених МОН модельних навчальних програм на 7-9 клас з різних освітніх галузей. А також пропонувались для обговорення наступні критерії вибору модельних навчальних програм: наявність підготовлених вчителів; наявність навчально-методичного забезпечення (підручник, що відповідає вимогам компетентнісного навчання; робочий зошит; методичні матеріали

для вчителя тощо); відповідність змісту програми освітнім запитам здобувачів освіти; відповідність принципам «наступності» (досвід апробації програми обраного авторського колективу під час освітнього процесу попереднього циклу); раціональність використання навчального часу (інтегроване навчання / «предметне занурення») тощо.

Досить важливим аспектом цієї тренінгової теми також було усвідомлення управлінцями унормованого механізму академічної автономії щодо можливостей внесення вчителями до 20% змін у навчальній програмі. Адже підсумкові моніторингові дослідження особливостей запровадження НУШ у 5-6 класах свідчать, що досить незначний відсоток вчителів використовують ці можливості (ДСЯО, 2023).

У цілому за результатами моніторингових досліджень впровадження Державного стандарту базової середньої освіти у 5-6-х класах закладів загальної середньої освіти (Пасько, Бондаренко & Божинський, 2024), було виявлено ряд аспектів, які потребують системного осмислення й коригування у наступному циклі базового предметного навчання. Це зокрема: недостатня систематизація вчителями визначених у Державному стандарті базової школи загальних і конкретних обов'язкових результатів навчання в різних освітніх галузях та відображеність їх у модельних програмах; слабка представленість у навчальних планах інтегрованих (міжпредметних і міжгалузевих) курсів за вибором; недостатньо ефективний підхід до використання годин вибіркового освітнього компоненту навчального плану; недостатність практичних навичок у вчителів до змін власної навчальної програми (на основі обраної модельної) та адаптації календарно-тематичного планування; тяжіння педагогів і педагогінь до більш «звичних» модельних програм (уникнення нових підходів до вивчення предметів). У цілому найскладнішою проблемою впровадження НУШ у 5-6 класах є досить слабкий рівень готовності управлінських та педагогічних команд до використання власної організаційної та академічної автономії, потреба готових методичних рішень (рішень «у коробці») через складний психологічний стан роботи у надзвичайно складних умовах воєнного стану, в якому переважають втома та виснаженість.

З огляду на це під час другої теми тренінгового модуля, що презентується, «Провідні управлінські завдання з організації освітнього процесу в циклі базового предметного навчання» учасникам спочатку пропонувалося здійснити дослідження рівня впровадження власних управлінських дій з організації освітнього процесу в циклі базового предметного навчання НУШ. Для цього було розроблено автоматизований інструмент самооцінювання, оформленого в форматі Excel таблиці (рис. 1). Процес самооцінювання передбачав вивчення управлінцями визначених викладачами ключових аспектів «управлінської уваги» за 8

напрямами:

1. Розробка освітньої програми для циклу базового предметного навчання НУШ.
2. Запровадження вчителями сучасних підходів до формування змісту освіти.
3. Реалізація процесу підвищення кваліфікації педагогічних працівників, щодо викладання предметів та інтегрованих курсів у циклі базового предметного навчання НУШ.
4. Вдосконалення матеріально-технічної бази для викладання предметів та інтегрованих курсів у циклі базового предметного навчання НУШ.
5. Узгодження з усіма представниками освітнього процесу алгоритмів, правил, рутин впровадження НУШ в умовах змішаного навчання.
6. Вдосконалення внутрішньо шкільних підходів до системи оцінювання.
7. Вдосконалення системи надолуження освітніх втрат адаптаційного циклу у 7 класі НУШ.
8. Запровадження психологічно комфортних умов для навчання в 7 класі НУШ для учнів різних категорій (ВПО; ТОТ; зарубіжжя) і дітей з особливими потребами зокрема.

Визначення рівня запровадження управлінських дій з організації освітнього процесу в циклі базового предметного навчання НУШ				
		від 1 до 5		
№	Процес/ напрямки дій та ключові аспекти управлінського рівня	Середня оцінка проєкту критерію	оцінка	Примітки (за бажанням)
1	<b>Розробка освітньої програми для циклу базового предметного навчання НУШ</b>	5,00		
1	Реалізація процесу виконання і впровадження запланованих заходів, зменшення освітньої послуги		5	Опитування учасників освітнього процесу щодо задоволеності
2	Робота робочої групи		5	Наказ від 22.04.2024 № 32-д "Про створення комісії з розробки освітньої програми Зарубіжної школи на 2024-2025 н.р."
3	Збалансованість навчального плану (вибір оптимальних інтегрованих курсів)		5	Матеріальні технічне забезпечення, педагогічні кадри
4	Збалансованість навчального плану (раціональність використання годин виховного складової)		5	
5	Оптиміальність вибору методичних програм		5	Наказ від 20.05.2024 № 34-р "Про вибір методичних програм на 2024-2025 н.р."
2	<b>Запровадження вчителями сучасних підходів до формування змісту освіти</b>	4,50		
6	Уточнення алгоритми навчальної програми на основі методик (використання можливостей змін в Excel, 2024)		5	Створення спеціально тематичного роз'яснення (додаток)
7	Адаптація навчально-тематичного планування (за запровадженням поетапного формування предметних груп результатів)		5	Визначення змісту до навчально-тематичного планування (з зазначенням поетапного формування предметних груп результатів з 08.11.2024 р. рішенням засідання педагогічної ради від 08.11.2024 р. протокол № 2)
8	Доказ запровадження інтегрованого навчання		4	
9	Доказ запровадження дисциплінарного навчання		4	
10	Доказ запровадження простого навчання		4	
11	Наявність внутрішнього шкільного механізму програми вивчення стану запровадження алгоритми рушієві підходами до формування змісту освіти під час викладання предметів та інтегрованих курсів НУШ		5	Створення механізму за навчальними заняттями (форма спостереження)
3	<b>Реалізація процесу підвищення кваліфікації педагогічних працівників, щодо викладання предметів та інтегрованих курсів у циклі базового предметного навчання НУШ</b>	5,00	X	

*Рис. 1. Фрагмент автоматизованого інструмента самооцінювання рівня запровадження управлінських дій з організації освітнього процесу в циклі базового предметного навчання НУШ*

Оцінюючи рівень прояву кожного з визначених аспектів, керівники могли усвідомити загальну картину зrealізованості визначених напрямів та

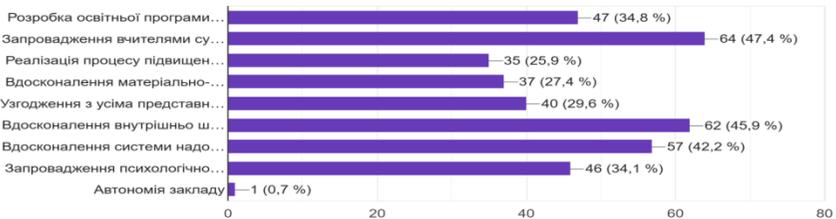
вибрати найактуальніші з них для вдосконалення в подальшій організації освітнього процесу в циклі базового предметного навчання НУШ. Процедура самооаналізу за даним інструментом полегшувалась тим, що цифрові сумарні показники відразу відображалися у вигляді діаграми (рис. 2).

Наступним кроком тренінгової діяльності управлінців була вже самостійна робота щодо планування власних управлінських дій, які допоможуть вдосконалити напрями, що зреалізовані найслабше (рис. 2). При цьому на допомогу керівникам було запропоновано розроблений викладачами Алгоритм управлінських дій, який передбачав логічно структуровані провідні управлінські завдання з організаційної, інформаційно-аналітичної, методичної та моніторингово-контролюючої роботи.



**Рис. 2.** Зразок діаграми, яка відображає результативність самооцінювання керівниками рівня запровадження управлінських дій з організації освітнього процесу в циклі базового предметного навчання НУШ у власному закладі освіти

Аналіз результатів самооцінювальної діяльності виявив, що на сьогодні найбільш актуальними для управлінської діяльності у Запорізькій області є напрями: «Запровадження вчителями сучасних підходів до формування змісту освіти» (47,4%); «Вдосконалення внутрішньо шкільних підходів до системи оцінювання» (45,9%); «Вдосконалення системи надолуження освітніх втрат адаптаційного циклу у 7 класі НУШ» (42,2%) (рис. 3).



*Рис. 3. Результати вибору управліннями Запорізької області найбільш актуальних для вдосконалення напрямів управлінських дій з організації освітнього процесу в циклі базового предметного навчання НУШ*

Таким чином, визначені найактуальніші напрями для вдосконалення управлінських дій з організації освітнього процесу в циклі базового предметного навчання НУШ цілком відповідають принципам неперервності та наступності. Адже, наприклад, напрям «Запровадження вчителями сучасних підходів до формування змісту освіти», включає ряд важливих управлінських завдань, на яких наголошувалось і під час узагальнення результатів моніторингових досліджень (ДСЯО, 2023; Пасько, Бондаренко & Божинський, 2024), зокрема: методичний супровід процесу розробки вчителями власної навчальної програми (на основі обраної модельної) та адаптації календарно-тематичного планування; удосконалення досвіду впровадження сучасних підходів до навчання (інтегрованого, діяльнісного, проектного тощо); розробку та реалізацію внутрішньої шкільної моніторингової програми вивчення стану впровадження вчителями сучасних підходів до формування змісту освіти під час викладання предметів та інтегрованих курсів НУШ.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Узагальнюючи все вищезазначене, варто наголосити, що цілеспрямована тренінгова підготовка управлінських кадрів до забезпечення наступності на рівні базової середньої освіти в умовах впровадження НУШ є вагомим внеском у систему методичної підтримки керівників закладів освіти на шляху реалізації освітньої реформи. Результати запропонованої тренінгової програми, апробованої за участю директорів та заступників директорів закладів загальної середньої освіти Запорізької області, засвідчили її позитивний вплив на розвиток управлінської компетентності. Зокрема, спостерігалось підвищення здатності керівників до глибокого аналітичного мислення, обґрунтованого вибору модельних навчальних програм, ефективного застосування інструментів академічної автономії та організації освітнього процесу на засадах наступності.

Застосування автоматизованого інструменту самооцінювання рівня впровадження управлінських дій сприяло глибшому дослідженню реальних умов забезпечення наступності під час переходу від адаптаційного до базового предметного навчання. Крім того, цей

інструмент дозволив учасникам тренінгу виявити слабкі місця у власній управлінській практиці й окреслити конкретні напрями її вдосконалення.

Таким чином, інтеграція в систему післядипломної освіти адаптивних програм тренінгової та міжкурсової підготовки сприяє формуванню в управлінців здатності до об'єктивного самоаналізу та професійної рефлексії, підвищення якості управлінських рішень, а також розвитку практичних навичок аналітичного планування і впровадження гнучких моделей управління. Лише системна підтримка управлінських команд забезпечить успішну реалізацію реформи Нової української школи на рівні базової середньої освіти.

*Перспективами подальших досліджень* є: розроблення та апробація моделей міжкурсової підтримки управлінських команд у межах освітнього хабу НУШ; поглиблене вивчення ефективності застосування автоматизованих інструментів управлінського моніторингу в динаміці навчального року; дослідження впливу професійної підготовки управлінців на мінімізацію освітніх втрат учнів у перехідних циклах базової школи.

### Список використаних джерел

- Аніщенко, О.В., Баніт, О.В., Калюжна, Т.Г., Коваленко, О.Г., Піддячий, В.М., & Самко, А.М. (2022). *Професіоналізація педагогічного персоналу у сфері освіти дорослих в умовах формальної і неформальної освіти: теоретико-методичний аспект*. Київ: ІПООД імені Івана Зязюна НАПН України. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735119/>
- Афанасьєва, Т., Бабко, Т., Гревцева, Є., Кравченко, Т., & Чемодурова, Ю. (2022). Підготовка керівних кадрів закладів загальної середньої освіти до впровадження концепції НУШ в умовах післядипломної освіти: з досвіду Запорізької області. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи: збірник наукових праць*, (59), 162–180. <https://doi.org/10.34142/2312-1548.2022.59.13>
- Богославець, Г.І. (2020). *Неперервність і наступність у навчанні дітей як передумова забезпечення якості освітнього процесу: навчально-методичний посібник*. Черкаси. <https://surl.li/njvlda>
- ДСЯО. (2023). Звіт за результатами моніторингового дослідження (вивчення питання) впровадження Державного стандарту базової середньої освіти у 5–6-х класах закладів загальної середньої освіти у Запорізькій області. <https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/Zvit-monitoring-ZZSO-menshe-100.pdf>
- Жорова, І. 2023. Сучасні тенденції професійного розвитку менеджерів освіти: національний і світовий досвід. *Вісник Нац. ун-ту «Чернігівський колегіум» ім. Т.Г. Шевченка. Сер. «Педагогічні науки»*, № 22 (Т. 178). Чернігів: НУ «Чернігівський колегіум». 66–71. <https://doi.org/10.58407/232204>
- Кондратьєва, А.В. (2019). Нові підходи до управління закладом освіти в умовах Нової української школи. *Інноваційна педагогіка*, 12(2), 89–92. [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/12/part\\_2/21.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/12/part_2/21.pdf)

- Новгородська, Ю., & Шевчук, М. (упоряд.). (2021). Модернізація професійної підготовки менеджерів: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, Ніжин, 29 вересня 2021 р. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 139.
- Пасько, І., Бондаренко, П., & Божинський, В. (2024). «*Нова українська школа*» в 5–6 класах: виклики впровадження; за ред. Г. Титиш. Київ: ГО «Смарт освіта». <https://surf.li/urbibi>
- Саяк, В.І. (2015). Педагогічні умови розвитку професійної компетентності менеджерів освіти в інституті післядипломної педагогічної освіти. *Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції «Наукові підходи в управлінні навчальними закладами»*. 410–416. <https://eprints.zu.edu.ua/17490/>
- Студенець, О. (2021). Неперервність і наступність у навчанні та вихованні як передумова та основний чинник забезпечення якості освіти. / І.Б. Вашеняк (Ред.), *Неперервність та наступність між початковою і базовою загальною середньою освітою як передумови успіху реформ Нової української школи*: збірник наукових праць, 57–62. Хмельницький: ПП «Символ». [https://hoippo.km.ua/wp-content/uploads/2022/04/Zbirnyk\\_kafedra\\_kr\\_st2021.pdf](https://hoippo.km.ua/wp-content/uploads/2022/04/Zbirnyk_kafedra_kr_st2021.pdf)
- Illeris, K. (2018). *Contemporary theories of learning: Learning theorists... in their own words* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315147277>
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2020). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (9th ed.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429299612>

### References (translated and transliterated)

- Afanasieva, T., Babko, T., Grevtseva, Ye., Kravchenko, T., & Chemodurova, Yu. (2022). Pidgotovka kerivnykh kadriv zakladiv zahalnoi serednoi osvity do vprovadzhennia kontseptsii NUSH v umovakh pisladyplomnoi osvity: z dosvidu Zaporizkoi oblasti [Training of school managers to implement the NUS concept in postgraduate education: Experience of Zaporizhzhia region]. *Zasoby navchalnoi ta naukovu-doslidnoi roboty: zbirnyk naukovykh prats*, (59), 162–180. <http://journals.hnpu.edu.ua/index.php/sciencemeans/article/view/10957> [in Ukrainian].
- Anishchenko, O.V., Banit, O.V., Kalyuzhna, T.H., Kovalenko, O.H., Piddiachyi, V.M., & Samko, A.M. (2022). *Profesiionalizatsiia pedahohichnoho personalu u sferi osvity doroslykh v umovakh formalnoi i neformalnoi osvity: teoretyko-metodychnyi aspekt* [Professionalization of teaching staff in adult education under formal and non-formal education: a theoretical-methodological aspect]. Kyiv: IPOOD imeni Ivana Zyzyna NAPN Ukrainy [in Ukrainian].
- Bohoslavets, H.I. (2020). *Neperervnist i nastupnist u navchanni ditei yak peredumova zabezpechennia yakosti osvitnoho protsesu* [Continuity and succession in children's learning as a prerequisite for quality assurance of the educational process]: navchalno-metodychnyi posibnyk. Cherkasy.

- <https://surl.li/njvlda> [in Ukrainian].
- DSIaO. (2023). Zvit za rezultatamy monitorynhovo doslidzhennia (vyvchennia pytannia) vprovadzhennia Derzhavnogo standartu bazovoi serednoi osvity u 5–6-kh klasakh zakladiv zahalnoi serednoi osvity u Zaporizkii oblasti [Report on monitoring the implementation of the State Standard of Basic Secondary Education in Grades 5–6 of general secondary education institutions in Zaporizhzhia region]. <https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/Zvit-monitoring-ZZSO-menshe-100.pdf> [in Ukrainian].
- Kondratieva, A.V. (2019). Novi pidkhody do upravlinnia zakladom osvity v umovakh Novoi ukrainskoi shkoly [New approaches to educational institution management in the New Ukrainian School]. *Innovatsiina Pedahohika*, 12(2), 89–92. [http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/12/part\\_2/21.pdf](http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/12/part_2/21.pdf) [in Ukrainian].
- Novhorodska, Yu.H., & Shevchuk, M.O. (upor.). (2021). Modernizatsiia profesiinoi pidhotovky menedzheriv [Modernization of professional training for managers]: *Materialy Vseukrainskoi naukovopraktychnoi Internet-konferentsii*, m. Nizhyn, 29 veresnia 2021 r. Nizhyn: NDU im. M. Hoholia [in Ukrainian].
- Pasko, I., Bondarenko, P., & Bozhynskiy, V. (2024). *Nova ukrainska shkola v 5–6 klasakh: vyklyky vprovadzhennia* [New Ukrainian School in Grades 5–6: Implementation challenges]. (H. Tytysh, Ed.). Kyiv: Smart Osvita. <https://surl.li/urblbi> [in Ukrainian].
- Saiuk, V.I. (2015). Pedahohichni umovy rozvytku profesiinoi kompetentnosti menedzheriv osvity v instytuti pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity [Pedagogical conditions for the development of professional competence of education managers at the institute of postgraduate pedagogical education]. *Zbirnyk materialiv Vseukrainskoi naukovopraktychnoi konferentsii «Naukovi pidkhody v upravlinni navchalnymy zakladamy»*, 410–416. <https://eprints.zu.edu.ua/17490> [in Ukrainian].
- Studenets, O. (2021). Neperervnist i nastupnist u navchanni ta vykhovanni yak peredumova ta osnovnyi chynnyk zabezpechennia yakosti osvity [Continuity in learning and education as a prerequisite and main factor of educational quality]. In I.B. Vashenniak (Ed.), *Neperervnist ta nastupnist mizh pochatkovoju i bazovoiu zahalnoi serednioju osvitoiu yak peredumovy uspijku reform Novoi ukrainskoi shkoly: Zbirnyk naukovykh prats*, 57–62. Khmelnytskyi: Symbol. [https://hoippo.km.ua/wp-content/uploads/2022/04/Zbirnyk\\_kafedra\\_kr\\_st2021.pdf](https://hoippo.km.ua/wp-content/uploads/2022/04/Zbirnyk_kafedra_kr_st2021.pdf) [in Ukrainian].
- Zhorova, I. (2023). Suchasni tendentsii profesiinoho rozvytku menedzheriv osvity: natsionalnyi i svitovyi dosvid [Modern trends in the professional development of education managers: national and world experience]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu «Chernihivskiy kolehium» im. T. H. Shevchenka. Seriya: Pedahohichni nauky*, 22 (178). <https://doi.org/10.58407/232204> [in Ukrainian].

Отримано / Received: 15.01.2025.  
Прорецензовано / Revised: 18.02.2025.  
Схвалено до друку / Accepted: 21.03.2025.  
Опубліковано / Published: 30.06.2025.