

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ПІНЧУК Діана Миколаївна

УДК: 351.37.07

**МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО
УПРАВЛІННЯ ПІСЛЯДИПЛОМНОЮ ПЕДАГОГІЧНОЮ
ОСВІТОЮ**

Спеціальність 25.00.02 – механізми державного управління

Дисертація

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата наук з
державного управління

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело _____ Д.М.Пінчук

Науковий керівник: Луценко Світлана Миколаївна
кандидат наук з державного управління, доцент

Черкаси 2025

АНОТАЦІЯ

Пінчук Д.М. Механізми державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук державного управління за спеціальністю 25.00.02 «Механізми державного управління». Національний університет цивільного захисту України. Черкаси, 2025.

У дисертації вирішено актуальну науково-прикладну проблему, що полягає в науковому обґрунтуванні та розробці механізмів державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти в умовах трансформацій сучасного суспільно-освітнього середовища.

Зазначене завдання реалізовано через визначення теоретичних засад і практичних орієнтирів формування та функціонування правового, організаційного, інформаційного, ресурсного й моніторингово-контрольного механізмів у системі державно-громадського управління післядипломної педагогічної освіти. У дослідженні акцентовано увагу, по-перше, на вдосконаленні правового механізму, що передбачає оновлення нормативно-правової бази післядипломної освіти відповідно до принципів прозорості, відкритості та участі громадськості. По-друге, на зміцненні організаційного механізму, зокрема через запровадження ефективних форм партнерства між органами державної влади, інституціями громадянського суспільства та професійними освітніми спільнотами (громадські ради, дорадчі органи, цифрові платформи взаємодії).

Особливу увагу приділено інформаційному механізму, який має забезпечувати інтерактивну комунікацію між суб'єктами управління за допомогою цифрових інструментів, систем електронного врядування та платформ для зворотного зв'язку. Ресурсний механізм, у свою чергу, потребує диверсифікації джерел фінансування, передусім за рахунок розширення практики державно-громадського партнерства, залучення грантових коштів і позабюджетних ресурсів. Також обґрунтовано

доцільність розвитку моніторингово-аналітичного механізму, що базується на активній участі громадськості в процесах контролю якості освітніх послуг та оцінки ефективності управлінських рішень.

У дисертації виокремлено провідні концептуальні підходи до модернізації державно-громадського управління післядипломної педагогічної освіти, серед яких – системний, синергетичний, мережевий, аксіологічний та інституціональний, що дають змогу сформувати цілісну модель управління освітою дорослих на принципах публічної взаємодії.

Запропоновано авторську класифікацію механізмів державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти, яка ґрунтується на функціональних характеристиках управлінської діяльності. Уточнено склад суб'єктів цих механізмів, до яких віднесено органи публічної влади, професійні громадські об'єднання, інститути громадянського суспільства, заклади післядипломної освіти, педагогічні працівники як учасники управлінського процесу.

Узагальнено позитивний досвід країн Європейського Союзу (зокрема Фінляндії, Німеччини, Франція) щодо організації громадської участі в освітньому врядуванні та рекомендовано адаптацію інституційних моделей автономії закладу післядипломної педагогічної освіти до вітчизняних умов, з одночасним посиленням механізмів громадського контролю.

Підкреслено важливість цифрової трансформації управлінських механізмів у післядипломній педагогічній освіті, яка передбачає застосування сучасних ІТ-рішень: систем електронного документообігу, платформ е-демократії, цифрових індикаторів якості, освітньої аналітики тощо. Обґрунтовано, що ефективне функціонування механізмів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою є ключовою умовою підвищення якості освітніх послуг, розвитку професійної компетентності педагогів і реалізації концепції навчання впродовж життя.

Об'єкт дослідження – державно-громадське управління у сфері післядипломної педагогічної освіти.

Предмет дослідження – механізми державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти.

У межах дисертаційного дослідження застосовано методи системного й порівняльно-правового аналізу, експертного опитування, емпіричних соціальних досліджень та аналітичного моделювання. Джерельною базою виступили нормативно-правові акти України, документи міжнародних організацій (ЮНЕСКО, ЄС, OECD), а також статистичні дані щодо функціонування закладів післядипломної педагогічної освіти.

Ключові слова: державно-громадське управління, післядипломна педагогічна освіта, управлінські механізми, освіта дорослих, публічна політика, цифровізація, партнерство, громадська участь, професійний розвиток педагогів.

ANNOTATION

Pinchuk D.M. Mechanisms of state and public administration of postgraduate pedagogical education.

Dissertation for the degree of Candidate of Science in Public Administration, specialty 25.00.02 - mechanisms of public administration - National University of Civil Defense of Ukraine - Cherkasy, 2025.

The dissertation solves an urgent scientific and applied problem, which consists in the scientific substantiation and development of mechanisms of state and public administration in the field of postgraduate pedagogical education in the context of transformations of the modern socio-educational environment.

This task is realized by defining the theoretical foundations and practical guidelines for the formation and functioning of legal, organizational, informational, resource, monitoring and control mechanisms in the system of state and public administration of postgraduate pedagogical education. The study focuses, firstly, on improving the legal mechanism, which involves updating the regulatory framework of postgraduate education in accordance with the principles

of transparency, openness and public participation. Secondly, on strengthening the organizational mechanism, in particular through the introduction of effective forms of partnership between public authorities, civil society institutions and professional educational communities (public councils, advisory bodies, digital interaction platforms).

Particular attention is paid to the information mechanism, which should ensure interactive communication between the

The dissertation identifies the leading conceptual approaches to the modernization of state-public management of postgraduate pedagogical education, including systemic, synergistic, network, axiological and institutional, which allow to form a holistic model of adult education management on the principles of public interaction.

The author's own classification of mechanisms of state-public administration in the field of postgraduate pedagogical education based on the functional characteristics of management activities is proposed. The composition of the subjects of these mechanisms is clarified, which include public authorities, professional public associations, civil society institutions, postgraduate education institutions, and pedagogical staff as participants in the management process.

The positive experience of the European Union countries (in particular, Finland, Germany, France) in organizing public participation in educational governance is summarized and the adaptation of institutional models of autonomy of postgraduate teacher education institutions to domestic conditions is recommended, while strengthening the mechanisms of public control.

The importance of digital transformation of management mechanisms in postgraduate pedagogical education, which involves the use of modern IT solutions: electronic document management systems, e-democracy platforms, digital quality indicators, educational analytics, etc. is emphasized. It is substantiated that the effective functioning of the mechanisms of state and public administration of postgraduate pedagogical education

The methods of systematic and comparative legal analysis, expert survey, empirical social research and analytical modeling were used in the dissertation. The source base is the legal acts of Ukraine, documents of international organizations (UNESCO, EU, OECD), as well as statistical data on the functioning of postgraduate teacher education institutions.

Keywords: state and public administration, postgraduate teacher education, management mechanisms, adult education, public policy, digitalization, partnership, public participation, professional development of teachers.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях з державного управління:

1. Пінчук Д. М. Публічне управління післядипломною педагогічною освітою: український та світовий досвід. *Наукові перспективи. Серія: Державне управління*. 2025. № 5(59). С. 397–408.
2. Пінчук Д. М. Нормативно-правове забезпечення державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 7. 2025. С. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.7.17>
3. Пінчук Д. М. Технології залучення громадськості в управлінні післядипломною педагогічною освітою через державно-громадське партнерство. *Наукові перспективи. Серія: Державне управління*. 2025. № 6(60). С. 321–335.
4. Пінчук Д. М. Застосування інформаційних та організаційних механізмів у державно-громадському управлінні післядипломною педагогічною освітою. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 8. 2025. С. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.23%20>

Статті в закордонних виданнях за напрямком:

5. Kriukov O., Lutsenko S., Pinchuk D. Phenomenon of Projects in Modern Public Administration. *Public administration and state security aspects*, 2022, Vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.52363/passa-2022.2-7> .

Особистий внесок автора: визначено ефективні стратегії реалізації сучасних проєктів у державному управлінні.

6. Lutsenko S., Pinchuk D. Priority areas for improving public administration of postgraduate teacher training. *Public administration and state security aspects*. 2025, Vol. 1.

Особистий внесок автора: визначено особливості державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Lutsenko S. M., Pinchuk D.M. Management of educational coaching for development of professional competence of heads of educational institutions. *Management and administration in the field of services: selected examples*. Monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2020; P.148–156.

Особистий внесок автора: автором визначена роль застосування освітнього коучинга у освіті дорослих в умовах державно-громадського її управління.

8. Луценко С. М., Івашина Л. П., Пінчук Д. М. Формування управлінської компетентності в умовах післядипломної освіти. *Публічне управління у сфері цивільного захисту: освіта, наука, практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 4 берез. 2023 р. Харків : НУЦЗУ, 2023. С. 128-131.

Особистий внесок автора: визначено сутність управлінської компетентності, підкреслюючи її багатовекторність, що включає лідерські якості, стратегічне мислення, навички прийняття рішень, здатність до інновацій, кризового менеджменту та ефективної комунікації.

9. Пінчук Д. М. Закордонний досвід впровадження супервізії у публічному управлінні. «*Публічне управління у сфері цивільного захисту: освіта, наука, практика*» : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Черкаси, 27 березня 2025 року). Черкаси, 2025. С. 27-30.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	11
ВСТУП.....	12
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ПІСЛЯДИПЛОМНОЮ ПЕДАГОГІЧНОЮ ОСВІТОЮ.....	21
1.1. Сутність та принципи державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою.....	21
1.2. Нормативно-правове забезпечення державно-громадського управління післядипломною освітою.....	45
1.3. Наукові підходи та концепції державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою.....	62
Висновки до першого розділу.....	88
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ПІСЛЯДИПЛОМНОЮ ПЕДАГОГІЧНОЮ ОСВІТОЮ.....	93
2.1. Європейський досвід застосування інноваційного менеджменту як інструменту державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою	93
2.2. Реалізація державно-громадського управління у післядипломній педагогічній освіті азійського регіону.....	114
2.3. Впровадження закордонного досвіду державно-громадського управління післядипломною педагогічній освітою в Україні.....	121
Висновки до другого розділу.....	145
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ПІСЛЯДИПЛОМНОЮ ПЕДАГОГІЧНОЮ ОСВІТОЮ	149
3.1. Застосування інформаційних та організаційних механізмів у державно-громадському управлінні післядипломною педагогічною	

освітою	149
3.2. Механізми виявлення та врахування запитів громадського сектору в організації державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою.....	186
3.3. Напрями удосконалення механізмів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою.....	194
Висновки до третього розділу.....	213
ВИСНОВКИ.....	218
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	225
ДОДАТКИ.....	253

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ДГУ – державно-громадське управління

ЗППО – заклад післядипломної педагогічної освіти

ІЗ – інформаційне забезпечення

ІКТ – інформаційно-комунікаційні технології

ІОС – інформаційне освітнє середовище

НУО – неурядові організації

ОДА – обласна державна адміністрація

ОГС – органи громадського самоврядування

ОМС – органи місцевого самоврядування

ППП – публічного-приватне партнерство

МЕХТ – Міністерство освіти, культури, спорту, науки і технологій

МСКО – міжнародна стандартна класифікація освіти

ОЕСР – організація економічного співробітництва та розвитку

ISI – Індекс інформаційного суспільства

PISA – Programme for International Student Assessment

ВСТУП

Актуальність теми. Глибокі трансформаційні процеси в Україні, що охоплюють соціально-економічну сферу, зокрема освіту, особливо загострюються в умовах повномасштабної війни та стратегічного курсу на європейську інтеграцію. Це вимагає термінового впровадження ефективного державно-громадського управління системою післядипломної педагогічної освіти. Використання інноваційних підходів і методів такого управління є ключовим для формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, здатного забезпечити сталий розвиток країни, її відновлення та успішну інтеграцію в європейський освітній простір.

Нормативно-правове забезпечення державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою в Україні базується на Конституції України, Законах України «Про освіту», «Про загальну середню базову освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про вищу освіту», «Про професійний розвиток працівників» та інших нормативно-правових актах. Ці нормативні документи створюють загальну правову основу для функціонування системи післядипломної педагогічної освіти на основі державно-громадського управління, визначають пріоритети модернізації освітньої системи, спрямовані на підвищення якості педагогічної підготовки, впровадження інноваційних технологій та стимулювання державно-громадського партнерства. Очікуваним кроком є необхідність ухвалення Закону України «Про післядипломну освіту»/«Про освіту дорослих», який мав би унормувати механізми функціонування післядипломної освіти, її структуру і форми, статус закладів післядипломної педагогічної освіти та науково-педагогічних працівників. Проблема невизначеності правового статусу закладів післядипломної педагогічної освіти в Україні є критичною і має комплексні негативні наслідки на організаційному, фінансовому, кадровому та якісному рівнях.

Державно-громадське управління післядипломною педагогічною освітою повинно забезпечувати оперативне та гнучке реагування на динаміку

освітніх стандартів, виклики цифрової трансформації, процеси відновлення та глобалізації. У науковому вирішенні цих завдань визначальне місце належить обґрунтуванню та розробці дієвих механізмів державно-громадського управління системою післядипломної педагогічної освіти.

Провідні світові освітні системи демонструють, що ефективно управління неможливе без широкого залучення громадянського суспільства та взаємодії всіх зацікавлених сторін, хоча в багатьох країнах з перехідною економікою досі існують певні стереотипи щодо сутності державно-громадського управління. Побудова суспільства знань та інноваційної економіки можлива лише за умови інноваційного шляху розвитку та впровадження високотехнологічного виробництва.

Для стимулювання інноваційних процесів в освіті та реалізації проривних освітніх проєктів критично важлива наявність висококваліфікованих, адаптивних та креативних педагогічних кадрів.

Питання державного управління та трансформації освітньої системи досліджували такі вчені, як С. Андрейчук, В. Андрущенко, О. Білик, С. Вавренюк, В. Вітовецький, В. Дзюнзюк, А. Дегтяр, Н. Діденко, С. Майстро, В. Мороз, В. Мартиненко, Н. Нижник, В. Огаренко, В. Палюх, О. Поступна та ін. Теоретичні та методологічні аспекти проблем державно-громадського управління освітою в нових соціально-економічних умовах відображені в працях В. Андрущенка, В. Бакуменка, Л. Гаєвської, С. Домбровської, М. Князева, Ю. Ковбасюка, В. Корженка, С. Крисюка, О. Крюкова, Т. Лозинської, І. Лопушинського, В. Лугового, С. Луценко, Н. Мельтюхової, С. Мороз, Н. Нижник, В. Огаренка, Н. Протасової, О. Радченко, В. Сиченка та ін. Державно-громадське управління досліджували В. Бех, О. Беляєва, В. Бакуменко, Л. Гаєвська, Я. Гречка, Г. Єльнікова, О. Зайченко, Л. Калініна, М. Комарницький, В. Князев, В. Луговий, В. Майборода, Н. Нижник, О. Онаць, Л. Прокопенко, О. Рябека, О. Тягушева, І. Шоробура та інші. Сутність, структура та інші аспекти державно-громадського управління у сфері освіти та державного управління

висвітлені в працях зарубіжних науковців: Н. Боржеллі, В. Брайт, І. Остін, С. Арнстейн, А. Асунта, А. Брьоггер, Д. Баклі, М. Крозьє, Б. Кук, Е. Еріксон, Л. Едвінссон, М. Чан та ін.

Незважаючи на задекларовані реформи, в Україні зберігається суттєвий розрив між суспільними очікуваннями щодо професійного рівня педагогічних кадрів та їхньою готовністю ефективно реагувати на швидкоплинні виклики сучасності. Джерелом проблеми є недостатнє впровадження науково обґрунтованих системного, інноваційного та компетентнісного підходів у формування державно-громадського управління освітою, а також прогалини в його організаційно-правовому та інституційному забезпеченні. Такий стан становить загрозу сталому розвитку суспільства, адже успішне майбутнє значною мірою визначається здатністю освіти своєчасно реагувати на актуальні виклики. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності вдосконалення регулятивних механізмів і розробка дієвих методів державно-громадського управління, що забезпечать динамічний розвиток системи післядипломної педагогічної освіти та зміцнять її роль у розбудові нової України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертації відповідає ключовим напрямам наукових досліджень у галузі державного управління та пріоритетам розвитку освітньої сфери в Україні.

Дисертацію виконано в межах науково-дослідної роботи «Розробка наукових основ державного управління у сфері безпеки ринку соціально-економічних послуг України з точки зору цивільного захисту» (державний реєстраційний номер 0112U002587), що розроблялася у Національному університеті цивільного захисту України. Внесок автора полягає в обґрунтуванні підходів до вдосконалення механізмів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування та розробка новітніх підходів до удосконалення механізмів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою.

Досягнення зазначеної мети зумовило необхідність розв'язання таких завдань:

- систематизувати теоретичні підходи до поняття «механізми державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою»;
- проаналізувати законодавчу базу у сфері державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою в Україні;
- проаналізувати функції публічної влади в управлінні післядипломною педагогічною освітою;
- виявити особливості державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою в умовах децентралізації влади;
- узагальнити закордонний досвід та практику державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою;
- виявити проблемні аспекти у системі взаємодії та спільного управління післядипломною педагогічною освітою з боку держави та громади;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою.

Об'єктом дослідження є державно-громадське управління у сфері післядипломної педагогічної освіти.

Предметом дослідження є механізми державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дисертації є наукові концепції, які розроблялися вітчизняними та зарубіжними науковцями та фахівцями, нормативно-правові акти України у сфері освітньої політики, а також загальнонаукові та спеціальні методи пізнання:

- функціональний метод, застосований для аналізу структури та категоріального апарату державного управління закладами післядипломної педагогічної освіти;
- метод синергетики, що сприяє осмисленню особливостей формування конструктивної співпраці органів державного та громадського управління в

системі післядипломної педагогічної освіти з метою підвищення її ефективності;

- методи вибірки, аналізу та узагальнення, використані при вивченні іноземного та вітчизняного досвіду державно-громадського управління розвитком системи післядипломної педагогічної освіти;

- дедуктивний метод та метод абстрагування для обґрунтування положень законодавства України у сфері освіти та післядипломної освіти, а також конкретизації складових і засад соціального розвитку закладів освіти;

- метод адаптивного управління, що забезпечує пристосування системи державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою до сучасних умов;

- метод структурного моделювання для розробки структурно-функціональної моделі державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою.

- системний метод, застосований для побудови системи державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою.

Інформаційною основою дослідження слугують чинні нормативно-правові акти України та зарубіжних країн у сфері освіти, наукові дослідження і концептуальні напрацювання вітчизняних і міжнародних фахівців, а також матеріали з фахових періодичних видань. У роботі використано статистичні й аналітичні дані, надані Міністерством освіти і науки України, Державною службою статистики України та іншими офіційними органами. Окрім наукових джерел, присвячених проблематиці державного та громадського управління в освітній сфері, активно застосовуються результати досліджень із загальної теорії управління, системного аналізу, моделювання складних соціальних систем, автоматизованих систем управління, інформаційної аналітики, теорії прийняття управлінських рішень, менеджменту, регіонального розвитку та суміжних наукових напрямів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці

теоретичних та науково-методичних підходів до удосконалення механізмів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою, що конкретизується у таких положеннях:

уперше:

– визначено шляхи удосконалення державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою та запропоновано науково обґрунтовану багатокомпонентну структуру формування державно-громадського сектору у сфері управління післядипломною педагогічною освітою, що передбачає реалізацію механізмів демократизації через взаємодію органів публічної влади і громадянського суспільства з метою покращення функціонування післядипломної педагогічної освіти;

удосконалено:

– визначення перспектив реалізації вітчизняного правового й організаційного механізмів державно-громадського управління розвитком системи післядипломної педагогічної освіти, які передбачають застосування комплексного й інноваційного підходів до вдосконалення державно-громадського управління в цій сфері, згідно з якими запропоновані: по-перше, удосконалення правового забезпечення, а по-друге, систематизація зовнішнього та внутрішнього організаційного забезпечення такого управління;

– систему державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою, яка, на відміну від існуючих, передбачає суб'єктно-об'єктну взаємодію, орієнтовану на підвищення добробуту та якості життя працівників шляхом задоволення їхніх соціальних потреб, очікувань, поліпшення соціального стану та активності;

дістало подальшого розвитку:

– особливості державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою за кордоном з метою обґрунтування напрямів їх урахування в українському контексті. Зокрема, акцентовано увагу на доцільності впровадження таких підходів, як: чітке визначення поняття

«відносини у сфері освіти», їх класифікація на безпосередньо освітні та пов'язані з ними відносини; розмежування прав і обов'язків учасників цих відносин; деталізація суб'єктного складу, що відіграє ключову роль в ефективному управлінні освітою;

– підхід до систематизації дії правового механізму державно-громадського управління умовами навчання, який передбачає, по-перше, формування класифікації локальних нормативно-правових актів за основною, процесуальною та організаційною категоріями, а по-друге, конкретизацію загальних правових норм щодо державного управління післядипломною педагогічною освітою з урахуванням матеріального, організаційно-процесуального та мотиваційного аспектів;

– напрями впровадження вітчизняних правових та організаційних механізмів державно-громадського управління розвитком системи післядипломної педагогічної освіти, які передбачають застосування комплексного та інноваційного підходів до вдосконалення цього виду управління. Зокрема, запропоновано по-перше – удосконалення правового забезпечення, а по-друге – систематизацію зовнішнього та внутрішнього організаційного забезпечення такого управління.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості їх використання органами публічної влади центрального та місцевого рівнів для вдосконалення механізмів державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти. Запропоновані підходи можуть бути впроваджені в управлінську практику задля підвищення ефективності взаємодії державних і громадських структур, оптимізації нормативно-правового регулювання та забезпечення якості освітніх послуг.

Запропоновані в дисертаційному дослідженні положення, висновки та рекомендації мають прикладне значення й чітку адресну спрямованість, що забезпечує їхнє ефективне впровадження у практику діяльності органів публічної влади, закладів післядипломної педагогічної освіти та інших зацікавлених суб'єктів державно-громадського управління.

Запропоновані автором підходи до використання науково-методичної бази з удосконалення державно-громадської взаємодії в управлінні післядипломною педагогічною освітою були впроваджені в практичну діяльність закладів освіти та органів публічної влади. Запропоновану модель державно-громадської взаємодії в управлінні післядипломною педагогічною освітою, положення, висновки та рекомендації використані в діяльності Сумського регіонального центру підвищення кваліфікації Сумської обласної державної адміністрації (Довідка від 15.07.2025 № 01-17/354), КУ Центр професійного розвитку педагогічних працівників Лебединської міської ради (Довідка без номера), Полтавської академії неперервної освіти (Довідка № 01-33/56), БО «Центр освітніх ініціатив» (Довідка від 28.08.2025 № 27/08), Сумського державного педагогічного університету (Акт від 17.07.2025 № 1630).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням, у якому представлено нові теоретичні положення та науково обґрунтовані результати, отримані автором. Ці результати спрямовані на розв'язання науково-практичного завдання щодо налагодження ефективної взаємодії між державою та громадськістю в системі управління післядипломною педагогічною освітою.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження були представлені й обговорені на науково-практичних конференціях, круглих столах, семінарах, що відбувались за участю фахівців у галузі державного управління, освітніх/педагогічних наук, зокрема на: Всеукраїнській науково-практичній конференції (Тернопіль. 24 листопада 2022 року), Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (4 березня 2023 року. Харків), Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Черкаси, 27 березня 2025 року. Черкаси). Обговорення отриманих результатів дало змогу уточнити наукові положення, підтвердити їхню практичну значущість та отримати конструктивні зауваження й пропозиції.

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано в 9 наукових працях, із них: 4 статті у вітчизняних наукових фахових виданнях, включених до категорії Б; 2 статті у закордонних наукових виданнях за напрямком дослідження; 4 тези доповідей на конференціях. Загальний обсяг публікацій автора відповідно до теми дослідження становить 4,5 друк. арк.

.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ПІСЛЯДИПЛОМНОЮ ПЕДАГОГІЧНОЮ ОСВІТОЮ

1.1. Сутність та принципи державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою

В умовах динамічних суспільних трансформацій, зумовлених євроінтеграційним курсом України, потребами повоєнного відновлення та вимогами сталого демократичного розвитку, система освіти зазнає глибоких якісних змін. Ключовим вектором цих змін є становлення ефективної моделі управління, що виходить за межі традиційного державного адміністрування та активно інтегрує потенціал громадянського суспільства. Цей перехід до державно-громадського управління є не просто організаційною перебудовою, а фундаментальною зміною філософії освітньої політики, спрямованою на підвищення прозорості, гнучкості та відповідності освітніх послуг реальним потребам суспільства.

Особливе значення ця трансформація набуває для системи післядипломної педагогічної освіти. Саме вона є критично важливим ланцюгом у безперервному професійному розвитку педагогів, забезпечуючи їхню готовність до викликів сучасної освіти – від імплементації освітніх реформ до забезпечення психологічної стійкості учасників освітнього процесу в кризових умовах. Формування демократичного світогляду та культури серед освітян, розвиток їхньої здатності до самореалізації та адаптації протягом усього життя – це не лише педагогічні, а й стратегічні національні завдання [12, с. 23].

Стратегічними завданнями модернізації сучасної системи управління післядипломною освітою в умовах реформування є, зокрема, перехід від державної адміністративно-командної моделі до державно-громадської форми управління.

У процесі реалізації зазначених завдань, в умовах трансформаційних змін у багатовимірному суспільстві, склалася принципово нова ситуація – держава поступово втрачає монополію на окремі елементи функціонування та управління. Це, зокрема, проявляється у формуванні інституцій громадянського суспільства та активному залученні міжнародних організацій. У державно-громадському управлінні важливим стає гармонійне поєднання загальнодержавного регулювання з ініціативами громадян. Сучасне громадянське суспільство висуває вимогу посилення ролі громад, громадських об'єднань і організацій у формуванні змісту освіти, забезпеченні її якості та управлінні різними аспектами освітнього процесу.

Державно-громадське управління освітою – це процес взаємодії та координації діяльності державних і громадських суб'єктів управління, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування та розвитку освітніх закладів в інтересах усіх учасників освітнього процесу, суспільства та органів влади. У контексті післядипломної педагогічної освіти це означає об'єднання зусиль органів державного управління (зокрема Міністерства освіти і науки України, обласних і районних управлінь освіти) з інститутами громадянського суспільства – такими як професійні педагогічні асоціації, громадські ради, об'єднання, наукові спільноти та засоби масової інформації — задля забезпечення якісного функціонування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки педагогічних кадрів [102, с. 38].

У сучасних умовах роль закладів післядипломної педагогічної освіти зазнає суттєвих змін. Ці освітні установи спеціалізуються на підвищенні кваліфікації та професійній перепідготовці педагогічних працівників. Їхня структура, функції та типологія регламентуються чинним законодавством України у сфері освіти та державного управління. Заклади післядипломної освіти можуть мати різноманітні організаційні форми, але зазвичай включають адміністрацію (ректор/директор, заступники, керівники структурних підрозділів), кафедри / відділи/циклові комісії (організують освітній процес за конкретними напрямками підготовки, розробляють

навчальні програми, організовують курси підвищення кваліфікації), методичні служби (забезпечують науково-методичний супровід освітнього процесу, проводять моніторинг та аналіз), лабораторії, бібліотеки тощо (забезпечують необхідну матеріально-технічну базу для навчання). Основними завданнями закладів післядипломної педагогічної освіти є післядипломна освіта - підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, що передбачає оновлення знань, розвиток професійних навичок і зміцнення ключових компетентностей; перепідготовка педагогів, яка включає здобуття нової спеціалізації, мікрокваліфікації або вищого освітньо-кваліфікаційного рівня. Важливу роль відіграє також науково-методичний супровід освітнього процесу через розроблення та впровадження інноваційних педагогічних технологій, методик і навчальних програм. До завдань належать і аналітична діяльність, зокрема вивчення та систематизація ефективного педагогічного досвіду, а також експертно-консультаційна підтримка педагогів, освітніх установ та органів управління освітою.

Відповідно до статті 48 Закону України «Про освіту», до закладів післядипломної педагогічної освіти належать: академії післядипломної освіти – найвищий рівень таких закладів, які готують науково-педагогічні кадри та здійснюють фундаментальні й прикладні дослідження в галузі педагогіки; інститути (центри) підвищення кваліфікації та перепідготовки, що організовують освітні програми з підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки, а також проводять курси, семінари та тренінги; навчально-курсіві комбінати, які забезпечують короткострокову перепідготовку й навчання за окремими професіями; структурні підрозділи закладів вищої освіти – факультети, кафедри, відділення, що реалізують програми післядипломної педагогічної освіти; відповідні підрозділи в організаціях і на підприємствах, які теж можуть надавати послуги в цій сфері [160].

Заклади післядипломної освіти можуть здійснювати навчання у різних формах – очній, вечірній, заочній та дистанційній. Вони також мають право створювати філії та проводити науково-дослідну діяльність. У системі освіти

заклади післядипломної педагогічної освіти відіграють ключову роль, забезпечуючи безперервний професійний розвиток педагогічних працівників і сприяючи загальному підвищенню якості освітніх послуг [160].

Сутність післядипломної освіти полягає не в продовженні класичної вищої освіти, а у її функціонуванні як відповіді на актуальні суспільні запити. Вона забезпечує як оновлення знань за існуючою спеціальністю, так і можливість кардинальної зміни професійної траєкторії.

У сучасному освітньому середовищі України дедалі важливішу роль відіграє державно-громадське управління, зокрема у сфері післядипломної педагогічної освіти. Це не просто актуальний тренд, а стратегічно необхідний крок до формування ефективної, адаптивної та відповідальної системи, здатної оперативно реагувати на виклики сучасності та потреби педагогічної спільноти.

Державно-громадське управління післядипломною педагогічною освітою визначається як інтегрований підхід, що охоплює три ключові напрямки діяльності.

Перший напрямок передбачає демократизацію діяльності органів публічної влади та управління, відповідальних за післядипломну освіту педагогів. Це означає не лише посилення відкритості, прозорості та підзвітності цих структур, а й глибше залучення громадськості до процесів формування освітньої політики, розробки програм та стандартів підвищення кваліфікації. Основна мета полягає в забезпеченні прозорості процесу ухвалення рішень щодо навчання та професійного розвитку педагогів – з урахуванням думок і фахової експертизи представників різних зацікавлених сторін, а не шляхом закритих обговорень.

Другим, не менш значущим напрямом розвитку є створення та підтримка самоврядних асоціацій учасників освітнього процесу в системі післядипломної педагогічної освіти. Йдеться про активне формування професійних спільнот – асоціацій педагогів, методичних об'єднань, рад викладачів і методистів, а також інших форм самоврядування, які об'єднують

фахівців, залучених до післядипломної освіти. Такі об'єднання мають відігравати не лише формальну роль, а й бути впливовими суб'єктами, що визначають зміст, форми та методи підвищення кваліфікації. Їхнє завдання – забезпечити відповідність освітніх програм реальним потребам педагогічної практики та сприяти впровадженню інновацій з ініціативи самих освітян.

Третій напрям управління освітою акцентує увагу на формуванні та розвитку громадських органів управління освітою, які мають бути максимально репрезентативними. До їх складу повинні входити не лише педагоги-практики та керівники навчальних закладів, а й представники батьківських спільнот, роботодавців, місцевих громад та інших соціальних партнерів.

Створення таких дорадчих, експертних та контролюючих органів на громадських засадах дозволяє більш точно враховувати суспільні потреби у сфері післядипломної педагогічної освіти. Участь широкого кола зацікавлених сторін забезпечує багатогранний контроль за якістю та ефективністю освітнього процесу, а стратегічне планування відбувається з урахуванням різноманітних інтересів. Це сприяє підвищенню актуальності післядипломної освіти та її відповідності сучасним викликам [32, с. 38].

Інтеграція цих трьох напрямів дає змогу створити гнучку, адаптивну та відповідальну систему післядипломної педагогічної освіти, здатну ефективно реагувати на сучасні виклики та швидкі зміни в освітній сфері.

Такий комплексний підхід сприяє не лише підвищенню професійної компетентності педагогів, а й загальному покращенню якості освіти в Україні, роблячи її більш відкритою, демократичною та конкурентоспроможною. Впровадження зазначених принципів потребує постійної співпраці, готовності до діалогу та взаємної відповідальності усіх учасників освітнього процесу.

Державно-громадське управління освітою – це міждисциплінарний предмет, що досліджується фахівцями з різних наукових галузей. Зокрема, його генезис, сутність, особливості та рівні реалізації, а також специфіку

підготовки спеціалістів у цій сфері та відповідний зарубіжний досвід вивчали з позицій державного управління – С. Андрейчук, В. Андрущенко, О. Білик, В. Вітовецький, В. Дзюнзюк, А. Дегтяр, Н. Діденко, І. Лопушинський, В. Мартиненко, Н. Нижник, В. Огаренко, В. Палюх та ін. [1; 4; 6; 13-15; 19; 38-39; 41; 45; 80-81; 82-83; 91-97; 100; 108; 119-121].

Питання державно-громадського управління досліджували В. Бех, О. Беляєва, В. Бакуменко, Л. Гаєвська, Я. Гречка, Г. Єльнікова, О. Зайченко, Л. Калініна, М. Комарницький, В. Князев, В. Луговий, В. Майборода, Н. Нижник, О. Онаць, Л. Прокопенко, О. Рябека, О. Тягушева, І. Шоробура та інші науковці [8; 10; 22-23; 28-29; 37; 38-39; 59; 62; 68; 72; 80-81; 82; 98; 106; 112-114; 137-138; 145; 160; 168-169].

Сутність, структура та інші аспекти державно-громадського управління і сфері освіти у працях зарубіжних науковців: Н. Боржеллі, В. Брайт, І. Остін, С. Арнстейн, А. Асунта, А. Брьоггер, Д. Баклі, М. Крозьє, Б. Кук, Е. Еріксон, Л. Едвінссон, М. Чан та ін. [171; 172; 173 174; 175; 176; 177; 179; 181].

Становлення державно-громадського управління освітою є важливим елементом сучасної освітньої політики. Це безпосередньо пов'язано з процесами демократизації суспільного життя та децентралізації системи державного управління в Україні.

Для системи післядипломної педагогічної освіти це має особливе значення, оскільки вона є осередком формування та розвитку педагогічних кадрів, які безпосередньо впроваджують ці зміни.

Децентралізація управління в освіті має на меті подолати негативні наслідки, що залишилися у спадок від радянської моделі. Вона спрямована на реформування застарілих підходів, які суперечать сучасним принципам педагогіки та професійного розвитку.

Подолання державної монополії на освіту відкриває шлях до впровадження інновацій, проведення експериментів та застосування

різноманітних підходів у сфері післядипломної освіти. Це створює сприятливі умови для ініціативності освітніх закладів і самих педагогів.

Відмова від жорсткої ієрархії та авторитарного стилю управління передбачає впровадження державно-громадського підходу. Він базується на залученні до ухвалення рішень широкого кола зацікавлених сторін – педагогів, батьків, представників громадськості та бізнесу. Це сприяє формуванню відкритої, колегіальної культури управління.

Відхід від уніфікованих методів управління дозволяє враховувати регіональні особливості, індивідуальні потреби навчальних закладів та освітні запити різних категорій педагогів. Такий підхід дає змогу створювати гнучкі та персоналізовані програми підвищення кваліфікації, що є важливою умовою для ефективного професійного зростання педагогів.

Таким чином, у контексті післядипломної педагогічної освіти державно-громадське управління відкриває нові можливості для адаптації програм підвищення кваліфікації до реальних потреб сучасного педагога, сприяє розвитку його професійної автономії та активній участі в розбудові нової української школи. Це шлях до створення ефективної, гнучкої та інноваційної системи педагогічної освіти.

Сучасна державна освітня політика, закріплена в ключових документах, як-от Концепція розвитку освіти дорослих в Україні (2021) [74], підкреслює необхідність розвитку державно-громадського управління, яке враховує регіональну специфіку, сприяє автономії закладів освіти та підвищує конкурентоспроможність їхніх послуг. Це вимагає відходу від репродуктивних моделей управління до тих, що орієнтовані на інноваційний розвиток та партнерство. Метою такого управління є синергія державних і громадських засад в інтересах особистості, суспільства та влади. Це передбачає не просто перерозподіл контролю та функцій на рівень освітнього закладу та громади, а й створення умов для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін післядипломної освіти – від педагогів та адміністрації до представників громадських організацій.

Державно-громадське управління освітою – це сучасний підхід, який об'єднує зусилля державних органів та інститутів громадянського суспільства задля розвитку освітньої сфери [32, с. 38]. Розгляньмо, як цю концепцію інтерпретують провідні українські науковці.

Як зазначає Н. Крохмаль [122, с.149], державно-громадське управління освітою – це ефективне поєднання діяльності як громадських, так і державних суб'єктів управління. Їхня спільна робота спрямована на впровадження узгодженої освітньої політики, яка насамперед відповідає інтересам особистості, громади та держави. Цей процес базується на демократичних процедурах самоуправління та співуправління, де пріоритет віддається правам громадськості. Іншими словами, голос громади має вирішальне значення у формуванні та реалізації освітніх стратегій.

Державно-громадське управління освітою як процес, що активно залучає громадськість визначає Я. Гречка [39, с. 8]. Його головна мета – досягти децентралізації управління, розвинути самоврядування в освіті, зробити навчальні заклади більш відкритими для суспільства та надати їм більшої автономії. Це означає передачу частини управлінських функцій безпосередньо громадам та самим закладам освіти, що сприяє більшій гнучкості та врахуванню локальних потреб.

В. Кононенко [83] виділяє низку ключових ознак, що характеризують державно-громадське управління освітою: наявність чіткої державної структури управління освітою, де кожен суб'єкт наділений конкретними повноваженнями та відповідальністю, що забезпечує системність та підзвітність державного апарату; присутність громадської структури управління освітою, усі суб'єкти якої також наділені реальними повноваженнями та відповідальністю, що підкреслює активну роль громади у прийнятті рішень; та узгоджений розподіл повноважень і відповідальності між державними та громадськими суб'єктами на всіх рівнях управління освітою, що забезпечує ефективну взаємодію та уникнення дублювання функцій.

Необхідна узгоджена система розв'язання суперечностей і конфліктів, які можуть виникати між органами державного та громадського управління освітою. Існування такого механізму є запорукою стабільності та конструктивної співпраці.

Л. Калініна [79, с. 7] розширює розуміння державно-громадського управління, визначаючи його як вид соціального управління, що базується на взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства. Ця взаємодія здійснюється шляхом інтеграції узгоджених між собою політичних, економічних, соціальних, організаційних і правових процесів, інструментів, методів та зв'язків. Такий комплексний підхід свідчить про глибоке розуміння того, що управління освітою є багатогранним процесом, який вимагає залучення всіх зацікавлених сторін для досягнення спільної мети.

Науковці по-різному трактують сутність поняття «державно-громадське управління освітою», однак усі вони сходяться на тому, що воно передбачає взаємодію держави та громадськості в освітній сфері. Так, С. Крисюк [132, с. 115] визначає його як відкриту демократичну модель, у якій державні інструменти управління гармонійно поєднуються з громадським впливом, що забезпечує активну участь громадян у формуванні стратегій розвитку освіти.

Л. Грицяк [40, с. 60] розглядає державно-громадське управління як процес співпраці між державними та громадськими суб'єктами в інтересах особистості, суспільства і держави. Вона наголошує на важливості демократизації діяльності органів влади, розвитку самоврядних освітніх об'єднань (педагогічних асоціацій, учнівського та батьківського самоврядування), а також створенні громадських органів управління освітою.

А. Мазак [109, с. 50] підкреслює необхідність погодженої взаємодії між державою та громадами у вирішенні освітніх питань, акцентуючи на можливості обох сторін відповідально здійснювати вплив на освітню

політику та сприяти формуванню необхідного соціального середовища для учнів.

О. Дубасенюк [55, с. 74] розглядає державно-громадське управління як форму соціального управління, що реалізується через скоординовану діяльність державних органів і громадянського суспільства, опосередковану системою політичних, економічних, соціальних, правових та організаційних механізмів.

С. Синенко [149, с. 35] трактує це явище як сукупність двох компонентів – державного, представлено системою управління освітою, законодавчими актами та освітньою політикою, і громадського, вираженого через професійні об'єднання освітян, батьківські ради, громадські організації, що мають вплив не лише на рівні окремого закладу, а й на рівні державного управління.

Л. Гаєвська [33, с. 27] визначає державно-громадське управління як співпрацю державних структур та громадськості, яка базується на взаємодоповненні та взаємній підтримці, розподілі повноважень, прав і відповідальності з метою забезпечення стабільного функціонування та розвитку освітньої системи.

За визначенням М. Комарницького [82, с. 34], державно-громадське управління в освіті постає як система, що поєднує правові (імперативні) норми, встановлені державою, та договірні (диспозитивні) механізми, ініційовані громадянським суспільством. Такий підхід спрямований на регулювання й удосконалення суспільних відносин у сфері освіти та державного управління та передбачає активне залучення громадськості до процесу створення й управління освітніми закладами.

У своїй основі феномен державно-громадського управління освітою полягає в інтеграції державного та громадського елементів. Відтак, успішна реалізація цієї моделі вимагає узгодження інтересів обох сторін і налагодження ефективної взаємодії між ними на всіх рівнях функціонування освітньої системи.

Вартим особливої уваги є науковий підхід О. Рябека [163, с. 118], який розглядає державно-громадське управління освітою не як просту суму дій державних і громадських структур, а як цілісну систему взаємодії. Її сутність полягає в об'єднанні зусиль держави та суспільства для спільного вирішення питань освітньої політики, організації навчально-виховного процесу, методичної підтримки, економічного та фінансово-господарського забезпечення. Така взаємодія базується на принципі добровільного прийняття обома сторонами відповідальності й зобов'язань у сфері освіти та державного управління.

Організаційна структура державно-громадського управління освітою визначається складністю як самої освітньої системи, так і механізмів її управління. Вона може бути представлена як взаємодія різних суб'єктів, серед яких: органи державної влади та місцевого самоврядування; центральні, регіональні та органи управління освітою на місцях; адміністрації закладів освіти; а також органи громадського самоврядування на всіх рівнях.

Усі ці підходи підкреслюють важливість партнерства між державою та суспільством для розбудови якісної й сучасної освітньої системи, здатної відповідати викликам ХХІ століття.

Для забезпечення ефективного функціонування державно-громадського управління в сфері післядипломної педагогічної освіти Л. Гаєвська [32, с. 38] виділяє низку ключових принципів, що сприяють його успішній реалізації та сталому розвитку. Серед них – принцип незалежності та паритетності органів державного і громадського управління, що передбачає рівноправну участь у прийнятті рішень; комплексне використання ресурсів держави і громадськості для досягнення спільних цілей; орієнтація на потреби учасників освітнього процесу, суспільства і держави; правова визначеність участі всіх суб'єктів у процесах управління – як на рівні окремого закладу, так і на місцевому, регіональному та національному рівнях.

Важливими також є принципи відкритості й прозорості, які гарантують доступ до інформації про діяльність усіх учасників управління, та свободи й ініціативності, що дозволяють кожному суб'єкту самостійно обирати способи реалізації управлінських функцій. Крім того, принцип делегування повноважень передбачає рух зверху вниз у державній вертикалі та знизу вгору в громадській. Особливе значення має цивілізоване вирішення конфліктів, що досягається через використання погоджених процедур і механізмів на всіх рівнях управління.

Дотримання цих принципів є запорукою результативної взаємодії держави та громадськості у розвитку післядипломної педагогічної освіти, що, у підсумку, сприятиме підвищенню якості професійної підготовки й перепідготовки педагогічних кадрів в Україні.

Державно-громадське управління освітою формується на основі принципів відкритості, демократичності, партнерської взаємодії, узгодженості дій, участі та спільного прийняття рішень. Важливою ознакою переходу до цієї моделі управління є поява недержавних структур, які створюють нові можливості для закладів післядипломної педагогічної освіти у сфері ресурсного забезпечення. До таких структур належать центри освітніх технологій, ресурсні центри, фонди та інші організації, що підтримують інноваційні освітні ініціативи.

Основою ефективної державно-громадської моделі є принципи гуманізації, професіоналізму, науковості, адаптивності, цілеспрямованості, відкритості та толерантності. Її функціонування реалізується за двома ключовими напрямками:

- забезпечення функціонування системи, що включає активну участь громадськості у підготовці та реалізації нормативно-правової бази, інституціоналізацію різноманітних форм взаємодії між органами державної влади, інститутами громадянського суспільства та учасниками освітнього процесу, а також розширення можливостей у залученні різноманітних джерел фінансування;

- розвиток та модернізація, що передбачає спільну розробку та впровадження програм модернізації системи післядипломної освіти, безперервне удосконалення змісту, форм і методів освітньої діяльності, а також розробка стимулюючих нормативних документів для підтримки інновацій в закладах освіти [113, с. 142].

Організаційна структура державно-громадського управління освітою має інтегративний характер. Вона об'єднує органи державної влади та місцевого самоврядування з розгалуженою системою інститутів громадянського суспільства та органів громадського самоврядування. Така інтеграція реалізується як триєдиний процес:

- демократизація управлінської діяльності в освітній сфері, що передбачає активний розвиток професійних спільнот педагогів, громадських рад, асоціацій керівників закладів освіти та інших об'єднань всіх учасників освітнього процесу.

- формування та зміцнення громадських органів управління освітою, які забезпечують участь громадськості в ухваленні рішень на різних рівнях.

- нормативно-правове забезпечення функціонування державно-громадського управління, що базується на Конституції України, міжнародних правових актах (зокрема, Конвенції про права дитини), Законі України «Про освіту», законах «Про вищу освіту» та інших профільних нормативних документах, включаючи Концепцію розвитку освіти дорослих в Україні. Ці документи створюють правову основу для ефективної реалізації партнерства між державою та громадянським суспільством у сфері освіти та державного управління.

Механізмами державно-громадського управління визначено сукупність форм, методів, засобів і інструментів, за допомогою яких здійснюється взаємодія державних органів і інститутів громадянського суспільства з метою спільного прийняття рішень, реалізації публічної політики та контролю за її виконанням.

Серед основних механізмів державно-громадського управління виокремлюють правові механізми – законодавче забезпечення участі громадськості в управлінні (наприклад, закони про доступ до публічної інформації, про громадські об'єднання, про місцеве самоврядування); інституційні механізми – створення та функціонування органів і структур, що забезпечують взаємодію (громадські ради при органах влади, дорадчі органи, консультаційні комісії тощо); організаційно-процедурні механізми – встановлені процедури для участі громадськості, такі як громадські слухання, електронні петиції, консультації з громадськістю, участь у розробці нормативно-правових актів; інформаційно-комунікаційні механізми – інформування громадськості та забезпечення зворотного зв'язку (через ЗМІ, офіційні сайти, соціальні мережі, публічні звіти тощо); фінансово-економічні механізми – участь громадськості в контролі за використанням бюджетних коштів (громадський бюджет, прозорі тендери, участь у наглядових радах). Ці механізми сприяють формуванню відкритого, підзвітного та ефективного управління, орієнтованого на потреби громадян і розвиток демократії.

У контексті державно-громадського управління, теоретично та практично можуть бути імплементовані різноманітні моделі, що відображають різні ступені та форми взаємодії між державними інституціями та громадянським суспільством. Ці моделі є спробою оптимізувати управлінські процеси, підвищити їхню легітимність, прозорість та ефективність через залучення недержавних акторів. Розглянемо ключові з них:

1. Модель структурно-громадського супроводу передбачає офіційне закріплення участі громадськості через створення паралельних або інтегрованих громадських структур на всіх рівнях управління. Основна функція таких структур – незалежна експертиза управлінських рішень, законопроектів, програм та стратегій. Крім того, вони створюють платформи для діалогу між представниками громадянського суспільства та органами державної влади. Це можуть бути громадські ради при міністерствах, дорадчі

комітети, наглядові ради, експертні групи, що функціонують на постійній основі. Сутність моделі полягає у забезпеченні системного та організованого впливу громадськості на управлінські процеси, перетворюючи її з пасивного об'єкта управління на активного суб'єкта, що здійснює своєрідний "супровід" державної політики. Така інтеграція сприяє підвищенню відповідальності влади, зниженню корупційних ризиків та кращому врахуванню потреб суспільства.

2. Модель інформаційно-громадського супроводу зосереджується на забезпеченні ефективної комунікації між учасниками освітнього процесу та громадськістю. Її основна мета – створення відкритого інформаційного середовища, яке сприяє прозорості управлінських рішень, підвищенню рівня обізнаності громадян щодо освітніх ініціатив, а також активізації участі громадськості в освітньому розвитку. Вона передбачає не лише проактивне розкриття інформації з боку державних органів (наприклад, публікація нормативно-правових актів, бюджетних даних, результатів діяльності), але й активне отримання громадської думки (шляхом проведення опитувань, публічних обговорень, механізмів електронних петицій, збору оцінок та пропозицій). Метою є підвищення прозорості діяльності влади та забезпечення інформованої участі громадян. Ця модель сприяє формуванню суспільної думки, дозволяє владі оперативно реагувати на настрої та потреби громадян, а також попереджати соціальні конфлікти через своєчасне інформування та діалог. Активний розвиток цифрових технологій, зокрема електронних платформ і систем відкритих даних, суттєво розширює потенціал впровадження цієї моделі.

3. Модель субординаційно-проміжного партнерства характеризується підвищеною гнучкістю та ситуативністю, що дозволяє тимчасово трансформувати ієрархічні управлінські відносини у партнерські. Такий підхід забезпечує ефективне вирішення конкретних, часто багатокомпонентних завдань, які потребують координації зусиль різних суб'єктів. Вона передбачає цільове залучення громадськості та експертів із

недержавного сектору до розробки або реалізації певних проєктів, програм чи ініціатив, де держава виступає як замовник або координатор, а громадськість – як повноправний партнер із власними ресурсами, знаннями та досвідом. Після досягнення поставлених цілей партнерські відносини можуть повертатися до більш традиційної субординаційної форми, або ж зберігати елементи співпраці. Ключовою ознакою є проміжний характер партнерства, його орієнтованість на конкретний результат та здатність адаптувати традиційні ієрархічні структури під потреби спільного вирішення проблем. Ця модель ефективна для реалізації інноваційних проєктів, де необхідна експертиза та креативність громадянського суспільства, а також для підвищення легітимності рішень через залучення широкого кола стейкхолдерів [82].

Всі ці моделі не є взаємовиключними і можуть комбінуватися, формуючи гібридні форми державно-громадського управління залежно від специфіки галузі, рівня управління та суспільно-політичного контексту. Їхня ефективність визначається готовністю сторін до діалогу, взаємною довірою та прозорістю процесів. Моделі державно-громадського управління наведено в таблиці 1.1.

Моделі державно-громадського управління являють собою важливий інструмент для зміцнення демократії та вагомого підвищення ефективності державного управління. Їх впровадження вимагає враховувати велику кількість факторів, зокрема політичної волі, інституційної спроможності, правового забезпечення та культури участі.

Кожна модель має свої переваги та недоліки, тому вибір конкретної моделі має ґрунтуватися на аналізі певного контексту та потреб суспільства. Важливо пам'ятати, що державно-громадське управління – це не статичний процес, а постійна еволюція та адаптація до нових викликів і можливостей.

Таблиця 1.1.

Моделі державно-громадського управління

Характеристика	Структурна підтримка	Інформаційна підтримка	Субординаційне партнерство
Опис	Формалізована участь громадськості через структури	Оптимізований інформаційний обмін між владою та суспільством	Тимчасове партнерство для конкретних завдань
Ключові елементи	Громадські ради, консультативні комітети, експертні групи	Проактивне розкриття, зворотний зв'язок, цифрові технології	Тимчасові, орієнтовані на результат, адаптивні ієрархії
Переваги	Системний вплив, незалежна експертиза, зменшення корупції	Збільшена прозорість, обізнане участь, запобігання конфліктам	Експертиза, легітимність, інновації, гнучкість
Недоліки	Ризик формалізації, конфлікт інтересів, потреби в ресурсах	Ризик маніпуляцій, проігноровані думки, потреби в ресурсах	Конфлікт інтересів, нерівномірний розподіл, визначення ролей

Джерело: авторська розробка

Модель управління післядипломною педагогічною освітою інтегрує державний та громадський компоненти, взаємодія яких здійснюється через комплекс управлінських механізмів, функцій організації, моніторингу та забезпечення якості. Попри значний прогрес, в Україні продовжується активний пошук та становлення оптимальної моделі державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою.

Цей процес нерозривно пов'язаний зі створенням та безперервним вдосконаленням системи моніторингу та зовнішнього/внутрішнього оцінювання якості. Моніторинг та оцінювання є ключовими елементами державного управління. Це багатогранне явище, що може розглядатися як самостійна форма діяльності, основоположний принцип або інтегральна функція управління. Його мета – постійне підвищення ефективності та відповідності системи післядипломної педагогічної освіти сучасним вимогам [163, с.76].

Існує кілька концептуальних моделей державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою, які реалізуються залежно від контексту та цілей.

Одна з можливих концептуальних моделей, що поєднує державні та громадські зусилля, передбачає синергетичну взаємодію між державними інституціями та громадськими організаціями з метою підвищення якості та релевантності післядипломної педагогічної освіти. Вона ґрунтується на спільній відповідальності та розподілі повноважень, забезпечуючи гнучкість та адаптивність до мінливих освітніх потреб. У цій моделі державні суб'єкти управління включають Міністерство освіти і науки України, що визначає державну політику, розробляє та затверджує нормативно-правову базу, ліцензує заклади та акредитує освітні програми; Державні/комунальні інститути післядипломної педагогічної освіти, які безпосередньо надають освітні послуги, розробляють навчальні плани та програми, забезпечують методичне супроводження та проводять науково-дослідну роботу; а також місцеві органи управління освітою (департаменти, управління), що координують діяльність закладів на регіональному рівні, формують регіональне замовлення та сприяють впровадженню інновацій. З іншого боку, громадські суб'єкти управління охоплюють Професійні асоціації педагогів, що формують запит від професійної спільноти, долучаються до створення стандартів та експертизи програм; Громадські ради при державних органах та освітніх закладах, які надають консультативну підтримку, беруть участь у прийнятті стратегічних рішень та здійснюють громадський моніторинг; а також Неурядові організації (НУО) та фонди, які залучають додаткові ресурси, реалізують інноваційні проєкти та поширюють передовий досвід. Механізми взаємодії включають спільні робочі групи та комісії, консультації та громадські обговорення, державно-громадські ради (наглядові ради) при закладах освіти, механізми грантової підтримки та державно-приватного партнерства, інформаційний обмін та спільний моніторинг і оцінювання. Ключовими принципами такої моделі є партнерство та довіра, відкритість та

прозорість, підзвітність, адаптивність та гнучкість, а також орієнтація на якість. Ця модель дозволяє створити збалансовану систему управління, де державні інституції забезпечують стабільність та стратегічне планування, а громадськість – гнучкість, інноваційність та відповідність потребам суспільства, що сприятиме ефективному розвитку післядипломної педагогічної освіти в Україні.

Зважаючи на вищесказане, концептуальну структурно-логічну схему державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою можна зобразити схематично, з урахуванням зовнішніх та внутрішніх зав'язків, що реалізуються в умовах вертикального та горизонтального управління (рис.1.1.).

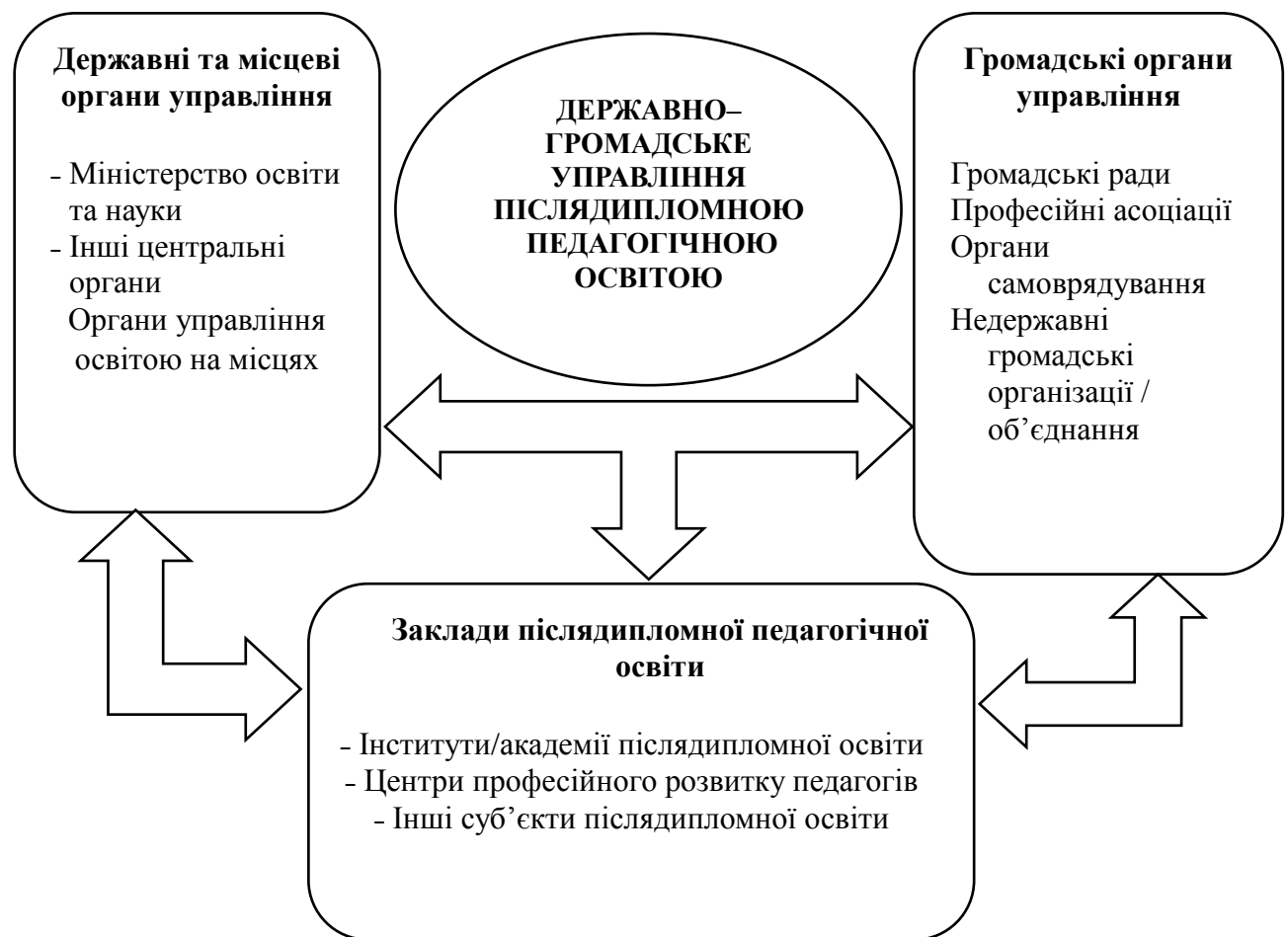


Рис.1.1. Структурно-логічна схема державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою

Джерело: авторська розробка

Отже, згідно з цією структурою, взаємодія між органами державної влади, місцевого самоврядування та громадським сектором є постійною. Вона відбувається незалежно від бажання суб'єктів післядипломної освіти, забезпечуючи таким чином виконання державних завдань.

Сучасний етап розвитку України, що характеризується децентралізацією, євроінтеграційними прагненнями та цифровізацією, вимагає перегляду традиційних підходів до контролю. Його функція трансформується з каральної на інформаційно-аналітичний та коригувальний інструмент. Метою цих змін є забезпечення якості освітніх послуг, прозорості управління та партнерської взаємодії з громадськістю.

Незважаючи на прогрес у демократизації освіти, залишаються системні проблеми. До них належать формалізм, обмежений зворотний зв'язок та фрагментарність участі стейкхолдерів. Ці недоліки вимагають подальшого вдосконалення механізмів контролю.

Контроль у системі управління післядипломною педагогічною освітою – це не лише перевірка виконання нормативних вимог, а комплексна аналітична діяльність, спрямована на постійне спостереження за відповідністю реального стану освітнього процесу встановленим цілям, стандартам і очікуванням. Йдеться про системне виявлення відхилень, аналіз причин їх виникнення, оцінку якості управлінських рішень і прогнозування подальших дій. Контроль виступає невід'ємною складовою управлінської діяльності, покликаною усувати бар'єри та забезпечувати досягнення стратегічних орієнтирів розвитку післядипломної педагогічної освіти.

Функція контролю тісно пов'язана з такими управлінськими процесами, як планування, організація, мотивація та регулювання, забезпечуючи їхню узгодженість і ефективність. Його реалізація дозволяє оперативно оцінити ефективність реалізації стратегій, своєчасно вносити корективи в управлінську діяльність, адаптувати управлінські рішення до

нових умов. Він виступає не лише реактивним, а й проактивним інструментом – засобом передбачення викликів і запобігання ризикам.

Система контролю виходить за межі формальних державних інституцій. Вона охоплює як профільні державні органи, так і громадські об'єднання, експертні ради, самоврядні структури при закладах освіти. Це інтегрована модель, у межах якої контроль здійснюється різними суб'єктами, кожен з яких має визначену сферу компетенції, але діє у взаємодії з іншими задля досягнення спільної мети – забезпечення ефективного, якісного та прозорого управління післядипломною педагогічною освітою.

Підвищення ефективності контролю передбачає інтеграцію з громадським управлінням – через наглядові та піклувальні ради, дорадчі органи, органи самоврядування слухачів. У таких структурах реалізується принцип відкритості управління, коли громадськість не лише спостерігає, а й активно чине вплив на прийняття рішень, розвиток матеріально-технічної бази, зміст програм підвищення кваліфікації. Це дозволяє зменшити ризики суб'єктивного впливу окремих посадових осіб і забезпечити об'єктивність прийняття рішень [116, с. 26].

Ключовими принципами ефективного контролю у системі післядипломної педагогічної освіти є об'єктивність, тобто базування на достовірних фактах, незалежність оцінок, неупередженість; дієвість, а саме реальні наслідки та практичне вирішення виявлених проблем; гласність, що передбачає відкритість процесу контролю, доступність інформації для громади; системність (регулярність, плановість, поєднання внутрішнього і зовнішнього контролю); інноваційність, тобто використання сучасних аналітичних, цифрових та комунікаційних інструментів.

Якість управління освітою безпосередньо впливає на розвиток людського потенціалу. Система післядипломної педагогічної освіти формує здатність педагога до постійного професійного зростання, адаптації до змін, впровадження інновацій. Контроль у цьому контексті сприяє підтримці

високих стандартів освітньої діяльності, відповідності кваліфікації педагогів запитам часу.

Державно-громадське партнерство формує середовище, у якому контроль є не репресивним, а спільним зусиллям усіх учасників освітнього процесу. Саме через партнерські моделі взаємодії з роботодавцями, громадами, органами влади формуються адекватні ринку освітні пропозиції, забезпечується зворотний зв'язок та інвестиції в людський капітал [160, с. 17].

Контроль має враховувати реальні потреби ринку праці, сприяти адаптації освітніх програм до професійних стандартів і запитів роботодавців. Виконання можливе виключно за умови координації та спільного управління між усіма стейкхолдерами освітнього процесу.

Формування відкритого інформаційного середовища – ключ до підвищення довіри громадськості до освітніх управлінських процесів. Контроль як частина інформаційного забезпечення управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні прозорості, відповідальності та взаєморозуміння між суб'єктами освітньої діяльності.

Функція контролю у системі державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою виконує складну, багатовекторну функцію. Він не зводиться до перевірки, а виступає механізмом забезпечення якості, ефективності, прозорості та взаємодії між державою і громадянським суспільством. У контексті реформування освіти та зміцнення демократичних засад, саме державно-громадський контроль стає основою сталого розвитку післядипломної освіти та інструментом формування сучасної педагогічної культури.

Ефективність здійснення контролю, а також функціонування всієї системи державно-громадського управління, ґрунтується на чітко сформульованих фундаментальних засадах. Принципи державно-громадського управління виступають ключовими орієнтирами, що забезпечують результативну реалізацію управлінських рішень і досягнення

стратегічних цілей у сфері післядипломної педагогічної освіти. Саме ці принципи гарантують необхідний баланс між державним регулюванням та активною участю громадськості, сприяючи сталому розвитку освітньої системи.

Управління післядипломною педагогічною освітою ґрунтується на низці ключових принципів, які забезпечують його ефективність, справедливість та відповідність сучасним викликам. В основі цього процесу лежить людиноцентризм, що передбачає орієнтацію на особистість педагога, його розвиток, потреби та інтереси. Це означає, що програми підвищення кваліфікації повинні максимально відповідати реальним запитам учителів, стимулюючи їхній професійний і особистісний розвиток, а також повноцінній самореалізації [141, с. 124].

Верховенство права є не менш важливим принципом, що гарантує відповідність усіх управлінських рішень і дій у сфері післядипломної педагогічної освіти чинному законодавству та нормативно-правовим актам України. Це забезпечує законність, прозорість і передбачуваність управлінських процесів.

Поряд із цим, центральним принципом виступає забезпечення якості освіти та освітньої діяльності, що вимагає постійного вдосконалення освітніх послуг у системі післядипломної освіти. Усі суб'єкти управління – як державні органи, так і громадські інституції – зосереджують свої зусилля на моніторингу, оцінюванні та покращенні навчальних програм, методичних підходів і умов навчання.

Принцип забезпечення рівного доступу до освіти є фундаментальним, адже він гарантує, що кожен педагогічний працівник, для всіх, незалежно від їхнього соціального становища, проживання або віку, статі чи будь-яких інших ознак, має рівні можливості для доступу до програм післядипломної освіти, що забезпечує інклюзивність та справедливість освітнього процесу. Це доповнюється прозорістю і публічністю, що вимагає відкритості та доступності для громадськості процесів прийняття та виконання

управлінських рішень, а також усієї інформації щодо діяльності закладів післядипломної освіти. Така відкритість сприяє довірі, запобігає корупції та забезпечує ефективний громадський контроль.

Важливими аспектами є також відповідальність і підзвітність, за якими всі суб'єкти управління, як державні органи, так і громадські організації, несуть пряму відповідальність за результати своєї діяльності у сфері післядипломної освіти та повинні регулярно звітувати перед суспільством, посилюючи дисципліну та орієнтацію на результат. Ці принципи неможливі без партнерства та діалогу, що передбачає побудову взаємодії між державою та громадськістю на принципах взаємної поваги, довіри, відкритого діалогу та пошуку консенсусу для досягнення оптимальних рішень та ефективної реалізації спільних проєктів.

Децентралізація та розвиток самоврядування передбачають передачу управлінських повноважень на нижчі рівні, а також активне впровадження самоврядних механізмів у закладах післядипломної освіти. Це дає змогу враховувати регіональні і територіальні особливості та потреби місцевих громад, сприяючи більш гнучкому та адаптивному управлінню.

Водночас важливою складовою є інноваційність управлінських процесів, що передбачає стимулювання впровадження нових, ефективних підходів та методів до організації та забезпечення післядипломної педагогічної освіти, а також постійний пошук і адаптацію світових тенденцій та кращих практик.

Завершує систему принципів принцип самоорганізації, який акцентує на необхідності створення умов для самостійного планування педагогами освітньої діяльності та її реалізації. Це передбачає їхню активну участь у формуванні змісту та форм підвищення кваліфікації, що утверджує роль педагога як повноцінного суб'єкта освітнього процесу [158, с. 17].

Державно-громадське управління післядипломною педагогічною освітою є інтегративною, багатосуб'єктною системою взаємодії та партнерства між органами державної влади та інститутами громадянського

суспільства. Ця взаємодія здійснюється на засадах демократизації, гуманізації, відкритості, прозорості та взаємної відповідальності. Її ключовою суттю є спільне формування, реалізація та моніторинг освітньої політики у сфері післядипломної педагогічної освіти для забезпечення постійного безперервного професійного розвитку педагогічних працівників, їхньої адаптації до динамічних суспільних викликів та потреб ринку праці, а також підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняної освітньої системи.

Державно-громадське управління передбачає децентралізацію управлінських функцій, передачу повноважень на рівень освітніх закладів та громад, що сприяє синергії загальносуспільних, регіональних та індивідуальних інтересів. Сутність цього управління полягає не лише в адмініструванні та контролі, а й у створенні сприятливих умов для інноваційного розвитку, підвищення ефективності та адаптивності системи післядипломної педагогічної освіти через залучення різноманітних ресурсів (інформаційних, технологічних, фінансових, кадрових, експертних) та впровадження механізмів колективного прийняття рішень, що відображає перехід від авторитарної до партисипативної парадигми управління в умовах демократичних трансформацій України [168, с. 63].

Таким чином, державно-громадське управління післядипломною педагогічною освітою є інструментом побудови довіри та соціального капіталу, спрямованим на формування висококваліфікованого та мотивованого педагогічного корпусу, здатного відповідати на виклики XXI століття та активно долучатися до розбудови суспільства знань та європейської інтеграції України.

1.2. Нормативно-правове забезпечення державно-громадського управління післядипломною освітою

У контексті динамічних соціально-економічних процесів та реформування освітньої галузі України особливої ваги набуває модернізація

системи післядипломної педагогічної освіти. Її ефективність тісно пов'язана з наявністю чіткого та дієвого нормативно-правового забезпечення, яке б визначало принципи співпраці держави та громадськості в управлінні. Враховуючи стрімкий розвиток науки і постійні суспільні зміни, безперервне професійне навчання є нагальною потребою кожної людини, і саме післядипломна освіта виступає ключовою ланкою в системі такого навчання.

Впровадження державно-громадського управління в післядипломній педагогічній освіті, що базується на принципах суб'єктної партнерської взаємодії, є одним із головних напрямів демократизації освітньої політики держави. Цей особливий, демократичний та інноваційний тип управління характеризується постійною та взаємно відповідальною взаємодією між суб'єктами державного управління та представниками громадськості в освітній сфері.

Слід підкреслити, що результативність післядипломної педагогічної освіти значною мірою визначається рівнем її нормативно-правового забезпечення. Державне регулювання цієї сфери включає визначення стратегічних цілей, методологічних засад (принципів та концепцій), структури відповідних закладів, системи управління та шляхів її розвитку.

Питання державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою знайшли відображення у численних наукових працях вітчизняних дослідників, таких як О. Беляєва [11, 12], Л. Гаєвська [32, 33], Г. Єльнікова [69], С. Крисюк [87], М. Михайліченко [170], Н. Лісова [78], В. Андрущенко [5], Н. Протасова [161] та інші. Зарубіжний досвід також активно вивчається для запозичення найкращих практик у сфері публічного управління освітою та інституційного оформлення державної підтримки.

Сучасні умови розвитку суспільства висувають вимогу до чинного законодавства у сфері післядипломної педагогічної освіти – відповідати актуальним потребам особистості, соціуму та стратегічним орієнтирам державної освітньої політики.

В умовах реформування національної освіти та світової фінансової нестабільності, післядипломна педагогічна освіта набуває особливої ваги як ключовий фактор конкурентоздатності українських експертів як на українському, так і на світовому ринках праці.

Регіональні/комунальні заклади післядипломної педагогічної освіти, такі як інститути та академії, відіграють ключову роль у реалізації державної освітньої політики, забезпечуючи професійний розвиток педагогічних працівників. Вони є провідниками освітніх реформ у сферах фахової передвищої, професійної (професійно-технічної), загальної середньої та дошкільної освіти.

Саме комунальні заклади післядипломної педагогічної освіти на місцевому, регіональному рівні несуть відповідальність за організацію та проведення учнівських предметних олімпіад, конкурсів, професійних педагогічних змагань тощо. Крім того, всі регіональні комунальні заклади післядипломної педагогічної освіти виконують державне замовлення на підготовку педагогів відповідно до Концептуальних засад реформування забезпечують підвищення кваліфікації педагогів за оновленою програмою «Захист України», готують супервізорів та тренерів-педагогів Нової української школи, а також навчають педагогів в умовах пандемії та загроз, пов'язаних із воєнними діями .

Сьогоднішні умови розвитку суспільства характеризуються постійним зростанням вимог до професійних знань працівників. Здатність відповідати цим вимогам визначає конкурентоспроможність фахівця на ринку праці. В епоху науково-технічних революцій знання швидко застарівають, і без їх постійного оновлення працівник не зможе ефективно використовувати нові технології. Безперервна професійна освіта є ключовим фактором для адаптації до змін у виробництві та економіці. Роботодавці зобов'язані приділяти особливу увагу професійному розвитку персоналу, для того щоб забезпечити вдалий менеджмент в сфері трудових ресурсів.

Високий рівень розвитку та кваліфікації кадрів є вирішальним для економічного успіху, гарантуючи високу продуктивність праці та адаптивність до змін. Професійне навчання педагогів відіграє важливу роль у розширенні їхнього світогляду, сприяє розвитку, захищає від безробіття та надає можливості для кар'єрного зростання [30, с.48].

Післядипломна педагогічна освіта традиційно виступає наскрізною складовою національної освітньої системи, забезпечуючи керівним і педагогічним працівникам можливість для безперервного професійного та загальнокультурного розвитку. Вона сприяє інтеграції теоретичних знань і практичних навичок, що дозволяє ефективно застосовувати набуті компетентності у професійній діяльності [116, с. 80].

Важливо зазначити, що відповідно до Закону України «Про освіту» [160], безперервний професійний розвиток педагогічних працівників розглядається як процес навчання та вдосконалення професійних компетентностей після здобуття вищої або післядипломної освіти. Такий підхід дозволяє педагогам підтримувати належний рівень професійної діяльності, підвищувати її якість і забезпечувати її безперервність.

У сучасному динамічному світі наявність висококваліфікованих кадрів є одним із ключових чинників підвищення продуктивності праці та випуску конкурентоспроможної продукції. Розвиток інтелектуального потенціалу трудових ресурсів виступає визначальним напрямом соціального прогресу сучасного суспільства.

У сучасному суспільстві, що базується на знаннях та компетентностях, освіта відіграє ключову роль у формуванні та розвитку особистості і реалізації її творчого потенціалу. Інноваційні зміни в освітній галузі та її осучаснення на засадах людиноцентризму зумовлюють глибокі зміни у світогляді людини, переорієнтовуючи його з позиції споживача на позицію творця, який прагне до безперервного особистісного та професійного саморозвитку. Концепція освіти впродовж життя сприяє формуванню нової

методології та практики професійного розвитку фахівців у системі післядипломної освіти.

Нормативно-правове підґрунтя державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою в Україні сформоване на основі Конституції України [83], Законів України «Про освіту» [160], «Про вищу освіту» [153] та інших чинних нормативно-правових актів. Ці закони створюють загальну правову основу для функціонування системи післядипломної педагогічної освіти, визначають її мету, завдання, структуру та принципи управління.

Згідно із Законом України «Про вищу освіту» [153], післядипломна освіта визначається як форма спеціалізованого вдосконалення освіти та професійної підготовки особи. Її метою є поглиблення, оновлення та розширення професійних знань, умінь і навичок, а також опанування нової професії чи спеціальності на базі вже здобутого освітнього рівня та набутого практичного досвіду.

У педагогічній сфері післядипломна освіта розглядається як складова освіти дорослих, що спрямована на безперервне професійне зростання педагогічних, науково-педагогічних і управлінських кадрів. Її реалізація забезпечується шляхом підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки, спеціалізації та стажування, із широким використанням сучасних освітніх технологій, наукових досягнень та інновацій у виробничій сфері.

Державно-громадське управління передбачає поєднання зусиль держави та громадських інституцій у процесах формування та реалізації освітньої політики. Воно ґрунтується на принципах демократії, забезпечення доступності інформації, відкритого діалогу та урахування позицій усіх учасників процесу.

У процесі свого розвитку національна система післядипломної педагогічної освіти України зіткнулася з численними викликами. Серед них – інтеграція в європейський освітній простір та подолання наслідків пострадянської спадщини. Це спричинило необхідність вибору між

європейською та пострадянською парадигмами освіти, а також вирішення пов'язаних з ними теоретико-методологічних суперечностей та організаційних труднощів.

Крім того, виникла потреба у визначенні місця післядипломної педагогічної освіти не лише в глобальній системі безперервної освіти, а й у національній системі культури та освіти. Це пов'язано з тим, що пострадянська система післядипломної освіти, втративши свою академічну спрямованість, опинилася на перетині традиціоналістських і модернізаційних культурних та освітніх тенденцій. Зростання соціального інтересу до післядипломної освіти призвело до розширення та ускладнення соціального замовлення на освітні послуги в цій сфері. Також постали питання щодо становлення «післядипломних кваліфікацій» у Міжнародній стандартній класифікації освіти [135, с. 88]. Нижче наведено порівняння поняття «післядипломна освіта» в законодавчих актах України (таб. 1.2).

Таблиця 1.2.

Порівняння поняття “післядипломна освіта” в законодавчих актах України

№ п/п	Законодавчий акт	Визначення поняття “післядипломна освіта”
1	2	3
1.	Закон України "Про освіту"	Цей закон – основний документ, що регулює освітню діяльність в Україні. Післядипломна освіта трактується як спеціалізований процес удосконалення освітнього рівня та професійної підготовки особи. Вона передбачає поглиблення, розширення й оновлення наявних знань, умінь і навичок, а також можливість здобуття нової професії чи спеціальності на основі раніше отриманої освіти та набутого практичного досвіду.
2.	Закон України "Про вищу освіту"	Цей закон деталізує положення щодо післядипломної освіти, зокрема зазначаючи, що вона може включати здобуття другої (наступної) вищої освіти (наприклад, ступеня бакалавра або магістра за іншою спеціальністю). Це може бути актуальним для педагогів, які бажають змінити

		спеціалізацію або отримати додаткову кваліфікацію.
3.	Постанови Кабінету Міністрів України та Накази Міністерства освіти і науки України (МОН)	Ці документи уточнюють положення законів, визначаючи порядок організації та здійснення післядипломної педагогічної освіти. Постанови КМУ можуть встановлювати загальні рамки, наприклад, щодо Національної рамки кваліфікацій, що впливає на визначення рівнів освіти. Накази МОН відіграють ключову роль у регулюванні післядипломної педагогічної освіти.

Джерело: авторська розробка

За кордоном прямий аналог терміна "післядипломна педагогічна освіта" зустрічається рідко. Натомість, у більшості країн світу поширеніші поняття, що охоплюють ширший спектр діяльності з розвитку педагогів. Найбільш вживаним є термін "Continuing Professional Development" (CPD), або "безперервний професійний розвиток". Це поняття широко використовується в англomовних країнах (Велика Британія, США, Канада, Австралія) та Європі. CPD для педагогів включає широкий спектр заходів, спрямованих на систематичне оновлення та розвиток професійних знань, умінь і практичного досвіду. Це можуть бути курси, семінари, тренінги, наставництво, коучинг, участь у професійних спільнотах та дослідницька діяльність. Наприклад, у Великій Британії CPD є ключовим елементом професійної діяльності педагогів, а політика зосереджена на відповідальності самих педагогів за свій розвиток, хоча школи та освітні органи також надають можливості для CPD [202, с. 115].

В інших контекстах використовуються терміни "In-service Training" (навчання без відриву від виробництва), що часто стосується короткострокових програм, або "Teacher Professional Development" (професійний розвиток педагогів), який є загальним терміном для будь-якої діяльності, що покращує знання та ефективність педагога. У ширшому сенсі, "Post-graduate Education" (післядипломна освіта) може стосуватися здобуття

педагогами академічних ступенів (магістратура, докторантура) після бакалаврату, що підвищує їхню кваліфікацію та відкриває шлях до спеціалізації або керівних посад. У зарубіжному законодавстві спостерігається загальна тенденція до фокусування на безперервному характері професійного розвитку педагогів, диверсифікації його форм, зв'язку з підвищенням якості освіти, а також розвитку національних рамок кваліфікацій та стандартів для забезпечення узгодженості та якості Continuous Professional Development (CPD).

Таким чином, попри відмінності в термінології, сутність післядипломної педагогічної освіти полягає в безперервному вдосконаленні професійних компетентностей педагогів задля забезпечення високої якості освітнього процесу. Порівняння розбіжностей у термінах «післядипломна педагогічна освіта» наведено в таблиці 1.3.

Одним із ключових викликів для системи післядипломної педагогічної освіти стали трансформації у методології освітньої діяльності, що обумовлені положеннями Концептуальних засад реформування загальної середньої освіти. Для ефективного реагування на ці зміни наукова спільнота у сфері післядипломної педагогічної освіти активно переосмислює та модернізує її методологічні, теоретичні, методичні й технологічні основи.

Таблиця 1.3.

Порівняльна таблиці розходжень у визначеннях термінів

Закон України "Про освіту"	Закордонне законодавство
1	2
"Це спеціалізований процес вдосконалення освіти та професійної підготовки особи, що передбачає поглиблення, розширення й оновлення її професійних знань, умінь і навичок або здобуття нової професії чи спеціальності на основі раніше отриманого освітнього рівня та набутого практичного досвіду"	1. Continuing Professional Development (CPD) / Безперервний професійний розвиток: - CPD для педагогів охоплює широкий спектр заходів та програм, розроблених для постійного оновлення та розвитку педагогів, або постійні можливості, заходи та програми, що мають на меті розвивати навички, знання, досвід та інші характеристики педагога. Він охоплює збагачуючий досвід, який педагог

	отримує в результаті своєї професійної взаємодії з викладанням та пов'язаними видами діяльності. 2. In-service Training / Навчання без відриву від виробництва: - даний термін часто стосується короткострокових програм або семінарів, організованих для педагогів, які вже працюють. 3. Teacher Professional Development / Професійний розвиток педагогів: - опис будь-якої діяльності, яка покращує знання, навички та ефективність педагога. Він часто взаємозамінний з CPD. 4. Post-graduate Education / Післядипломна освіта (у ширшому сенсі): - здобуття вищих академічних ступенів після бакалаврату (магістратура, докторантура) або спеціалізованих сертифікатів після вищої освіти.
--	---

Джерело: авторська розробка

У результаті наукових досліджень були окреслені пріоритетні напрями науково-методичної діяльності, спрямовані на реалізацію ідей Нової української школи. Це стало підґрунтям для оновлення змістового наповнення програм підвищення кваліфікації педагогічних, науково-педагогічних і керівних кадрів системи освіти. Крім того, були сформульовані нові закономірності та принципи проєктування змісту професійного розвитку, а також розроблений курикулум підвищення кваліфікації для фахівців освітньої галузі в системі післядипломної педагогічної освіти. Водночас створено технологію розроблення вибіркового освітніх курсів для науково-педагогічних працівників, що супроводжується відповідним навчально-методичним забезпеченням [135, с. 87].

Розвинені країни активно інвестують у післядипломну освіту, вважаючи її інструментом економічного розвитку. Питання професійного зростання працівників мають загальнодержавний характер, тому для їх підтримки створюються різноманітні програми та умови.

Аналіз чинної нормативно-правової бази, що регламентує розвиток післядипломної педагогічної освіти в Україні, засвідчує наявність низки проблем, пов'язаних із правовим статусом відповідних освітніх закладів. Зокрема, після ухвалення нового Закону України «Про вищу освіту» регіональні (обласні) інституції післядипломної педагогічної освіти фактично опинилися поза сферою прямого законодавчого регулювання.

У зв'язку з цим виникла нагальна потреба у визначенні правового статусу таких установ на рівні Закону України «Про освіту». Йдеться про необхідність офіційного визнання їх як закладів вищої освіти або як окремої категорії навчальних закладів зі спеціальним статусом, які мають право надавати освітні послуги як у сфері вищої, так і професійної освіти.

Відповідно до положень чинного Закону України «Про освіту», післядипломна освіта передбачає здобуття нових або вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі вищої чи професійної освіти та практичного досвіду. Проте, як свідчать думки працівників закладів післядипломної педагогічної освіти, у випадках, коли вона здійснюється для осіб з вищою освітою та є обов'язковою згідно із законодавством, така освіта за своєю суттю і функціональним призначенням відповідає параметрам вищої освіти [160].

Водночас чинне законодавство у сфері освіти та державного управління недостатньо враховує особливості організації освітнього процесу у таких закладах. Через відсутність окремих нормативів та стандартів ці установи змушені орієнтуватися на законодавчі положення, розроблені для класичних закладів вищої освіти. Це стосується питань фінансування з державного бюджету, нормування та оплати праці, а також особливостей організації навчального процесу. Однак подібний підхід часто не відповідає специфіці діяльності післядипломної педагогічної освіти, що створює низку труднощів у їх функціонуванні.

Законодавчо (відповідно до Закону України «Про освіту») також передбачено можливість здобуття післядипломної освіти у різних типах

установ: закладах післядипломної, вищої та професійної освіти, наукових установах, а також шляхом неформального навчання. Така множинність суб'єктів надання освітніх послуг потребує чіткого розмежування їхніх повноважень, визначення функціональних особливостей кожного з них та закріплення за ними відповідних категорій слухачів.

На сьогодні нагальною потребою вбачається розробка нових стандартів і змісту перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогів. Важливим є також створення механізмів сертифікації педагогів на регіональному рівні.

Окрім цього, необхідно зосередитися на підготовці українських педагогів до:

- переходу на 12-річний термін навчання у закладах загальної середньої освіти.
- розвитку громадянських компетентностей учнів.
- викладання інтегрованих предметів.
- наданні необхідної інформації щодо участі учнів українських закладів загальної середньої освіти в Програмі PISA [149, с. 100].

У чинному трудовому законодавстві України відсутні чітко визначені основні форми післядипломної освіти, що створює проблеми для теорії, практики та правотворчості. Існуючі нормативні акти часто не узгоджуються між собою, викликають внутрішню суперечність, а також не відображають сучасні тенденції ринкової економіки. Це знижує ефективність законодавства та ускладнює роботу кадрових служб.

Серед основних проблем нормативно-правового регулювання у сфері післядипломної освіти варто виокремити фрагментарність розвитку, внутрішню неузгодженість положень, правову неврегульованість значної частини правовідносин, недостатній рівень наукового обґрунтування нормативних актів, а також відсутність цілісної державної стратегії та комплексної програми з перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників [135, с. 88].

Для ефективного вирішення наявних проблем у системі післядипломної освіти необхідно приділити увагу декільком ключовим напрямках. Передусім, варто вдосконалити нормативно-правову базу, що регулює цю сферу. Це поєднує розробку та впровадження відповідних стандартів, які забезпечать єдині вимоги до якості та змісту освітніх програм.

Крім того, критично важливим є впровадження сучасних технологій професійного розвитку та підвищення кваліфікації кадрів. Ці технології мають сприяти ефективнішому засвоєнню знань та навичок, а також відповідати викликам сучасності.

Нарешті, система підвищення кваліфікації повинна мати випереджаючий характер. Це означає, що програми та курси мають розроблятися з урахуванням майбутніх потреб реформування освітньої системи, готуючи фахівців до нових реалій та вимог. Такий підхід дозволить забезпечити сталий розвиток та ефективність післядипломної освіти в цілому.

Ключовим кроком для розвитку післядипломної освіти є ухвалення Закону України «Про післядипломну освіту» або «Про освіту дорослих». Цей закон має на меті впорядкувати всі аспекти функціонування системи післядипломної освіти.

Зокрема, він має чітко визначити її структуру та форми, унормувати статус освітніх закладів та їхніх працівників. Крім того, надзвичайно важливо, щоб закон окреслив коло осіб, на яких поширюватиметься його дія, забезпечуючи всебічне охоплення та регулювання цієї важливої сфери.

Регіональні / комунальні заклади післядипломної педагогічної освіти є юридичними особами публічного права, що функціонують як бюджетні та неприбуткові установи. Їхня основна місія полягає у забезпеченні безперервного професійного розвитку педагогічних та інших працівників на регіональному рівні, а також у науковому та методичному супроводі систем дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти. Регіональні комунальні заклади післядипломної педагогічної освіти становлять

невід'ємну частину загальної системи освіти дорослих та післядипломної освіти в Україні [135].

Невизначеність правового статусу закладів післядипломної педагогічної освіти в Україні є критичною проблемою, що тягне за собою значні негативні наслідки на всіх рівнях: організаційному, фінансовому, кадровому та якісному. Ця ситуація перешкоджає ефективному функціонуванню системи післядипломної педагогічної освіти, ускладнює її адаптацію до сучасних вимог та гальмує інтеграцію в світову освітню спільноту.

Для забезпечення стабільного розвитку та високої якості безперервного професійного розвитку педагогічних кадрів в Україні, необхідно терміново здійснити чітке та системне законодавче врегулювання цього питання. Це може бути досягнуто шляхом ухвалення нового Закону України «Про післядипломну освіту» або внесення суттєвих змін до чинного законодавства [145, с. 399].

Для забезпечення високої якості та ефективності професійного розвитку педагогічних кадрів в Україні рекомендується впровадження наступних напрямів удосконалення нормативно-правового регулювання:

Для системного регулювання професійного розвитку педагогічних працівників критично важливим є розробка та ухвалення Закону України "Про післядипломну освіту" або Закону України "Про освіту дорослих", а також внесення значних змін до вже чинного законодавства. Це забезпечить комплексне врегулювання всіх аспектів професійного розвитку педагогів, інтегруючи засади безперервної освіти та компетентнісного підходу [145, с. 400].

Новий нормативний акт повинен чітко визначити термінологію, форми, зміст, суб'єктів та механізми забезпечення професійного зростання педагогів протягом усієї їхньої кар'єри. Створення такого закону або суттєві зміни до існуючого законодавства є фундаментом для нормативно-правового забезпечення.

Окрім цього, закон має визначити ролі та повноваження як державних органів, так і громадських інституцій (професійних асоціацій, громадських об'єднань, батьківських комітетів тощо) у формуванні та реалізації політики післядипломної педагогічної освіти, інтегруючи принципи державно-громадського управління.

Для підвищення ефективності управління післядипломною педагогічною освітою, важливо чітко розмежувати повноваження та відповідальність між усіма залученими сторонами. Це стосується як центральних, так і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, закладів освіти та інших суб'єктів у сфері публічного управління.

Таке розмежування допоможе уникнути дублювання функцій, підвищити ефективність управлінських рішень та забезпечити прозорість взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу.

По-третє, важливим аспектом є створення дієвих механізмів фінансування системи післядипломної педагогічної освіти. Це передбачає забезпечення її стабільного розвитку через прозорий розподіл бюджетних коштів, а також розширення можливостей для мобілізації альтернативних фінансових ресурсів. До таких джерел можуть належати механізми державно-приватного партнерства, міжнародні гранти, а також власні надходження закладів післядипломної педагогічної освіти від надання освітніх послуг. Фінансування є основою для реалізації будь-якої освітньої політики. Пропозиції щодо прозорого розподілу бюджетних коштів та залучення додаткових джерел (державно-приватне партнерство, гранти, власні надходження) безпосередньо відображають принципи державно-громадського управління. Державно-приватне партнерство, зокрема, є прямим проявом співпраці між державними структурами та недержавними суб'єктами.

По-четверте, з метою відповідності індивідуальним потребам педагогів та сучасним вимогам освітнього процесу, пропонується

запровадити адаптивні та різноманітні форми підвищення кваліфікації. Це включає активне використання дистанційних технологій навчання, розвиток мережових форм взаємодії та підтримку індивідуальних траєкторій навчання, що дозволить педагогам обирати найбільш зручні та ефективні способи професійного зростання. Використання гнучких форм навчання, зокрема дистанційних і мережових, створює умови для врахування потреб широкого кола педагогічних працівників і представників громадськості. Це сприяє розширенню доступу до післядипломної педагогічної освіти та підвищує її відповідність суспільним запитам, що є важливим проявом громадського впливу на освітній процес [188, с. 63].

Для забезпечення високої якості післядипломної педагогічної освіти необхідно суттєво удосконалити існуючу систему її оцінювання. Це передбачає розробку чітких критеріїв та індикаторів, які дозволять ефективно вимірювати як результативність програм підвищення кваліфікації, так і професійне зростання самих педагогів.

Система оцінювання має бути комплексною, об'єктивною та орієнтованою на конкретні результати навчання та їхній вплив на педагогічну практику. Ефективна система оцінювання якості, яка базується на чітких критеріях та індикаторах, стане важливим інструментом підзвітності.

У контексті державно-громадського управління, це означає активну участь як державних органів, так і представників громадськості (наприклад, через громадські ради, професійні асоціації) у моніторингу та оцінюванні якості післядипломної педагогічної освіти. Така співпраця забезпечить відповідність освітніх послуг суспільним очікуванням та потребам.

Для успішної інтеграції української системи післядипломної педагогічної освіти у європейський та світовий освітній простір необхідно гармонізувати національне законодавство в цій сфері з відповідними європейськими та міжнародними стандартами.

Особливу увагу варто приділити рекомендаціям ЮНЕСКО та Ради Європи щодо безперервної освіти та професійного розвитку педагогів. Це не

лише сприятиме підвищенню міжнародного визнання українських дипломів та кваліфікацій, а й забезпечить відповідність вітчизняної системи світовим освітнім тенденціям.

Інтеграція міжнародних стандартів, зокрема рекомендацій ЮНЕСКО та Ради Європи, сприяє підвищенню якості післядипломної педагогічної освіти та її міжнародному визнанню. Це також відображає відкритість системи до зовнішніх впливів та кращих світових практик, що може бути ініційовано як державними, так і громадськими організаціями, які прагнуть до європейської інтеграції.

По-п'яте, для збільшення ефективності професійного навчання педагогів важливо стимулювати розвиток інноваційних підходів. Це включає активне використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, створення та впровадження цифрових освітніх ресурсів та платформ. Для підвищення довіри до системи післядипломної педагогічної освіти з боку як педагогічної спільноти, так і суспільства загалом, необхідно забезпечити повну прозорість та публічність інформації. Це стосується програм підвищення кваліфікації: їхнього змісту, вартості та досягнутих результатів.

Впровадження інновацій та забезпечення прозорості інформації є ключовими елементами для ефективності державно-громадського управління у цій сфері. Така відкритість сприятиме посиленню відповідальності та покращенню якості освітніх послуг. Прозорість дозволяє громадськості контролювати діяльність закладів післядипломної педагогічної освіти, а стимулювання інновацій може відбуватися через спільні проєкти держави та громадських ініціатив [168, с.64].

Сучасні виклики, що постають перед українською освітою, вимагають не лише оновлення змісту та методик, а й ефективного державно-громадського управління. Це особливо актуально у сфері післядипломної педагогічної освіти, де взаємодія держави та громадськості може забезпечити якісний розвиток і адаптацію до нових реалій.

Ефективне формування нормативно-правової бази післядипломної педагогічної освіти неможливе без широкого залучення зацікавлених сторін, адже саме вони є кінцевими бенефіціарами та носіями практичного досвіду. Хоча органи місцевого самоврядування та адміністрації закладів освіти традиційно відіграють ключову роль, справжня демократизація управління вимагає активної участі громадськості у ширшому розумінні.

Дослідження свідчать, що в Україні відбувається поступове формування правового поля для державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою. Однак, цей процес вимагає постійного вдосконалення, щоб повною мірою реалізувати потенціал співпраці між державними інституціями та громадськістю у цій важливій сфері. Активне та всебічне залучення громадськості до формування нормативно-правової бази післядипломної педагогічної освіти є не просто демократичним принципом, а нагальною потребою для побудови ефективної, гнучкої та орієнтованої на розвиток системи. Це дозволяє врахувати багатогранний досвід та потреби різних зацікавлених сторін, підвищити легітимність прийнятих рішень та забезпечити їхню успішну імплементацію. Лише у співпраці держави та активної громадськості можливе створення цілісного, прозорого та адаптивного правового поля, яке відповідатиме викликам сучасності та сприятиме безперервному професійному зростанню педагогів, що є запорукою якості всієї освітньої системи України [158, с. 18].

Створено базову законодавчу основу (Закони "Про освіту", "Про повну загальну середню освіту", "Про вищу освіту"), яка визначає загальні принципи та ролі держави й громадськості, забезпечуючи інституційну стабільність, хоча питання нормативно-правового післядипломної освіти потребує додаткового розгляду та вирішення. Концепція державно-громадського управління, що передбачає синергію державних органів та громадянського суспільства у формуванні освітньої політики, закладає механізми залучення громадськості (ради, самоврядування). Однак їхня

реальна ефективність часто недостатня через нечіткість норм та відсутність належних інструментів .

Виявлено прогалини та колізії у законодавстві щодо розмежування повноважень, фінансування та визнання післядипломної педагогічної освіти як формальної чи неформальної освіти, що вимагає системних змін. Правове забезпечення має враховувати цифровізацію та інноваційні технології, оскільки поточне регулювання дистанційного навчання та електронних ресурсів є фрагментарним. Ефективність нормативно-правового забезпечення залежить від його практичної імплементації, що потребує формування правової свідомості, підвищення компетентності управлінців та належного ресурсного забезпечення.

Отже, нормативно-правове забезпечення державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою перебуває на етапі становлення. Попри значні кроки, існують проблеми, що потребують вирішення. Подальші зусилля мають бути спрямовані на усунення законодавчих прогалин, посилення державно-громадського партнерства, забезпечення якості освіти та адаптацію до сучасного інформаційного суспільства. Лише комплексний підхід створить ефективну та гнучку систему, яка відповідатиме потребам особистості, суспільства та держави.

1.3. Наукові підходи та концепції державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою

Становлення України як повноцінного та конкурентоспроможного гравця на світовій арені цивілізаційного розвитку нерозривно пов'язане з ефективним розвитком її людського капіталу. Ключову роль у цьому процесі відіграє якісна підготовка та безперервний професійний розвиток педагогічних кадрів. У зв'язку з цим, критично важливим є наукове обґрунтування засад та механізмів державно-громадського управління в системі післядипломної педагогічної освіти.

Це управління здійснюється на основі волевиявлення педагогічної громади, що включає колективи педагогів, методистів, керівників закладів післядипломної педагогічної освіти, та реалізується суб'єктами, визначеними цією громадою. Основна мета такого підходу – задоволення потреб професійної спільноти та досягнення спільних цілей розвитку як безпосереднього об'єкта управління. Фактично, задоволення потреб і досягнення цілей педагогічної громади означає забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку колективу педагогів як громадян держави та невід'ємної частини професійної спільноти.

Державне управління, як ключова функція державних органів, не тільки зберігає своє значення, а й стає ще важливішим в умовах змінної ролі громадянського суспільства в державі. Особливо це помітно в освітній сфері, де виникає потреба в чіткішому розумінні та застосуванні державно-громадського управління [102, с. 112].

Хоча чинна українська нормативно-правова база не містить уніфікованого визначення «державно-громадського управління» в освітній сфері, його суть розкривається в низці ключових документів.

Так, Національна доктрина розвитку освіти (затверджена Указом Президента України від 17 квітня 2002 р.) [139] зазначає, що сучасна система управління освітою розвивається саме як державно-громадська, і окреслює шляхи її впровадження. Принцип державно-громадського управління також згадується у Законі України «Про освіту» від 5 вересня 2017 р. (стаття 6), хоча пряме визначення відсутнє, його зміст зрозумілий з подальших статей документа [140].

Державно-громадське управління – це, по суті, інтеграція вертикального державного управління з горизонтальним партнерським. Воно базується на врахуванні громадської думки та активному залученні громадян до процесу прийняття управлінських рішень.

Такий підхід реалізується в інтересах особистості, суспільства та влади за допомогою механізмів державно-громадського та державно-

приватного партнерства. Це сприяє підвищенню ефективності управління та легітимності рішень.

Наукове формулювання категорії "державно-громадське управління" у контексті післядипломної педагогічної освіти вимагає уточнення ключових наукових понять та зосередження на поліпшенні й розвитку об'єкта управління – самої післядипломної педагогічної освіти – для досягнення чітко визначених цілей. Педагогічна громада відіграє подвійну роль у системі державно-громадського управління: вона є одночасно суб'єктом і об'єктом цього процесу. Це широке поняття охоплює спільноти педагогів на всіх рівнях – від села до країни, а також різноманітні суб'єкти громадянського суспільства, що діють у сфері освіти та державному управлінні.

До складу педагогічної громади входять недержавні організації (зокрема, ті, що об'єднані спільними інтересами), професійні асоціації, фахові спілки, корпоративні та інші об'єднання педагогів. Саме ці структури є активними учасниками формування та реалізації освітньої політики. [105, с. 75].

Органи державного управління освітою виступають управлінською ланкою серед суб'єктів, які забезпечують реалізацію державно-громадських засад. Вони відіграють ключову роль у впровадженні та координації співпраці між державними структурами та громадськістю в освітній сфері. Це включає:

- управління освітою здійснюється через інституції, сформовані шляхом прямих виборів, та їхні виконавчі структури. Прикладом таких структур можуть слугувати управління / департаменти освіти обласних державних адміністрацій;
- у системі управління освітою задіяні як виборні посадові та службові особи, так і призначені;
- до виборних належать, наприклад, посади депутатів місцевих рад, які відповідають за освітню політику;

- призначені ж посадові та службові особи обіймають свої позиції за рішенням відповідних інституцій та їхніх виконавчих структур.

Серед ключових суб'єктів державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти слід виокремити педагогічну спільноту країни та представників різних груп інтересів, що репрезентують її позиції. У сучасному суспільстві саме ці суб'єкти відіграють провідну роль у визначенні, утвердженні, контролі та оцінюванні – як безпосередньо, так і через представницькі механізми – таких аспектів як:

- цілі діяльності суб'єктів громадянського суспільства, включаючи органи державного управління у сфері післядипломної педагогічної освіти, а також стратегічні програмні рішення, спрямовані на їх реалізацію.
- шляхи задоволення професійних потреб педагогічного колективу та вирішення актуальних проблем, пов'язаних із підвищенням кваліфікації.
- оцінка результатів та ефективності застосування публічного управління у сфері післядипломної педагогічної освіти. [110, с. 246].

У контексті післядипломної педагогічної освіти надзвичайно важливим стає розмежування понять "державне управління" та "публічне адміністрування".

Публічне адміністрування можна визначити як керування діяльністю управлінського апарату закладів чи організацій післядипломної педагогічної освіти, які мають неприбуткову форму власності. Це включає як органи державної влади, органи місцевого самоврядування, так і суб'єкти громадянського суспільства, що активно працюють у цій сфері. Таке розмежування дозволяє точніше зрозуміти механізми функціонування та взаємодії різних акторів у системі післядипломної освіти [99, с. 50].

Засади державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою відповідають основним засадам сучасного суспільного розвитку та ґрунтуються на цінностях громадянського суспільства й принципах демократизації суспільних процесів.

В умовах України, де інститути громадянського суспільства та публічна сфера ще перебувають у стадії становлення, саме публічна політика у сфері післядипломної педагогічної освіти має відігравати роль консолідованого виразника інтересів усіх верств педагогічної спільноти.

У процесі формування та реалізації цієї публічної політики інституційне середовище державного управління має сприяти налагодженню солідарних відносин між педагогічною спільнотою та державою. Така солідарність виступає як система взаємодії, орієнтована на втілення суспільних цінностей і досягнення стратегічних цілей публічної політики у сфері безперервного професійного розвитку педагогів. Для забезпечення ефективного функціонування післядипломної педагогічної освіти надзвичайно важливим є усвідомлення громадянами України значущості такої взаємодії між освітянами та державними інституціями.

За класифікацією В. Корженка [98, с. 19], державне управління реалізується шляхом застосування різних підходів, кожен з яких має свої особливості та сферу застосування. Адміністративний механізм управління відзначається домінуванням авторитарних взаємин між суб'єктом та об'єктом. Це виражається у застосуванні примусу та заборон як основних інструментів для досягнення бажаних результатів.

На відміну від адміністративного, економічний механізм діє за іншими принципами: він не зобов'язує і не забороняє здійснювати конкретні дії, а навпаки – залишає право вибору за учасниками відповідних відносин. Водночас інформаційно-психологічний механізм також підтримує свободу вибору, надаючи суспільству доступ до відомостей про різноманітні аспекти економічної діяльності, наукові розробки, а також потенційні позитивні або негативні наслідки певних рішень. Варто підкреслити, що держава, застосовуючи цей механізм, не несе відповідальності за матеріальні заохочення чи санкції, як це має місце у межах економічного механізму.

У контексті подальшого аналізу організаційний механізм слід розглядати як комплекс взаємозалежних елементів, методів і процедур, що

забезпечують ефективне функціонування системи та досягнення поставлених цілей – незалежно від того, чи йдеться про організацію, процес чи конкретний вид діяльності. У свою чергу, правовий механізм являє собою сукупність юридичних інструментів, засобів, процедур і інституцій, які використовуються для врегулювання суспільних відносин, реалізації правових норм і досягнення визначених правових результатів. Інакше кажучи, це практичний інструмент, за допомогою якого право впливає на поведінку суб'єктів і забезпечує досягнення запланованих ефектів.

Ця класифікація допомагає глибше зрозуміти, як держава впливає на суспільні процеси через різні підходи до управління.

З метою наукового аналізу та обґрунтування сутності механізмів державного управління було застосовано комплекс методів наукового дослідження. Основними з них стали загальнонаукові методи аналізу, систематизації та контент-аналіз, які забезпечили всебічне вивчення наявних підходів до тлумачення цієї категорії.

Такий аналіз дозволив не лише осмислити різноманіття підходів до трактування поняття "механізми державного управління", але й забезпечив основу для розробки та структурування класифікації цих механізмів. Саме ця ретельно розроблена класифікація, що є результатом застосованих методів, послужила фундаментом для побудови кумулятивної моделі механізму державного управління, яка ґрунтується на принципах послідовності, запропонованих Н. Нижник [49, с. 90]. Це дало змогу не лише уточнити зміст досліджуваної категорії, а й створити методологічну базу для подальшого поліпшення та розвитку об'єкта управління.

У контексті децентралізації, дебіюрократизації та трансформації системи післядипломної педагогічної освіти особливо актуалізується потреба у запровадженні нових механізмів управління її розвитком. Кожен елемент цієї системи завжди був, залишається і надалі виступатиме державним пріоритетом, оскільки саме вона є підґрунтям для соціального, політичного, економічного, духовного та культурного поступу суспільства.

Іншими словами, післядипломна педагогічна освіта виступає водночас і державною, і громадською інституцією. Її управління повинно базуватися на інноваційних механізмах, які є проявами модернізації системи державно-громадського управління. На нашу думку, рівна відповідальність за розвиток цієї сфери покладається як на державу, так і на громадянське суспільство.

З одного боку, таку ситуацію можливо пояснити тим, що система післядипломної педагогічної освіти вже сама по собі виступає механізмом самоорганізації. Вона спрямована на забезпечення функціонування соціальної системи, трансформуючи при цьому підходи до передачі інформації, накопиченого досвіду, культурних надбань і цінностей. У той же час ця система впливає на розвиток суспільства, слугуючи ключовим інструментом впровадження змін, які не руйнують економічну основу системи. Інвестування у післядипломну педагогічну освіту має вагоме значення для соціального й економічного розвитку, адже існує пряма кореляція між рівнем освіченості та продуктивністю праці людини.

З іншого боку, післядипломна педагогічна освіта як система, що саморегулюється, здатна адаптуватися до постійних змін і оперативно реагувати на виклики сучасності. Це зумовлює необхідність переходу від традиційної моделі, орієнтованої переважно на засвоєння та відтворення знань, до нової освітньої парадигми, яка сприяє всебічному розвитку особистості та задоволенню її індивідуальних потреб. Таким чином, освіта набуває рис товару, виходячи за межі виключно державної або громадської функції.

Державне управління – це складний, багатогранний процес, що охоплює планування, організацію, координацію, контроль та оцінку діяльності державних органів і посадових осіб. Його ефективність залежить від безлічі [51].

Серед них – якість законодавства, професіоналізм державних службовців, рівень корупції, а також ступінь участі громадян у прийнятті

рішень. Усі ці елементи впливають на результативність функціонування державної системи.

Модель структури кумулятивності механізму державного управління дозволяє зрозуміти, як ці фактори взаємодіють та накопичуються з часом, впливаючи на загальну ефективність державного управління. Вона також дозволяє визначити ключові точки впливу, де можна вжити заходів для покращення державного управління. Насамперед, ця структура включає політичне середовище, що визначає загальні цілі та пріоритети державного управління. Вона охоплює політичну систему, культуру, інститути та лідерів, і його вплив є вирішальним для формування державної політики, розподілу ресурсів та призначення державних службовців. Поряд із цим функціонує економічне середовище, яке окреслює наявні ресурси та можливості для реалізації державного управління. Економічне середовище включає економічну систему, структуру, політику та показники, що безпосередньо впливає на фінансування державних програм, рівень життя населення та інвестиційний клімат [10, с. 23].

Кумулятивність механізмів державного менеджменту є корисним інструментом для розуміння складної динаміки державного управління. Вона дозволяє визначити ключові фактори, які впливають на ефективність державного управління, та розробити ефективні стратегії для його покращення. Застосування цієї моделі може сприяти підвищенню якості державного управління, покращенню життя громадян та розвитку держави.

Схема кумулятивності механізмів державного управління дозволяє зрозуміти, як ці фактори взаємодіють та накопичуються з часом, впливаючи на загальну ефективність державного управління. Вона також дозволяє визначити ключові точки впливу, де можна вжити заходів для покращення державного управління.

Кумулятивний ефект в моделі державного управління означає, що позитивні або негативні зміни в одному елементі або процесі можуть мати

значний вплив на інші елементи та процеси, а також на загальну ефективність державного управління з часом [10, с. 24].

У контексті глибокого розуміння функціонування держави та її взаємодії з суспільством, важливе місце посідає структура кумулятивності механізму державного управління, яка об'єднує низку взаємопов'язаних елементів, що впливають на кінцеві результати., що відображена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Структура кумулятивності механізмів державного управління

Джерело: авторська розробка

У контексті глибокого розуміння функціонування держави та її взаємодії з суспільством, важливе місце посідає модель кумулятивності механізму державного управління, яка об'єднує низку взаємопов'язаних елементів, що впливають на кінцеві результати.

Не менш важливим є соціальне середовище, що відображає потреби та очікування громадян від державного управління. Воно складається з

соціальної структури, культури, інститутів та проблем, і його динаміка впливає на формування державної політики, надання державних послуг та соціальну стабільність. Доповнює цю картину адміністративне середовище, яке визначає організацію та функціонування державних органів і посадових осіб. Воно включає адміністративну структуру, культуру, процедури та ресурси, безпосередньо впливаючи на ефективність державного управління, якість державних послуг та рівень корупції [10, с. 123].

Зрештою, сукупність усіх цих елементів призводить до результатів державного управління. Вони є наслідком реалізації державної політики та надання державних послуг, охоплюючи економічні, соціальні, політичні та адміністративні показники. Ці результати, у свою чергу, визначають добробут громадян, стабільність суспільства та загальний розвиток держави.

Держава традиційно виступає ядром будь-якої політичної системи, будучи носієм, володарем і розпорядником влади. Ефективність державного управління, особливо в контексті державно-громадської взаємодії, значною мірою визначається якістю ухвалення та реалізації управлінських рішень. Ключову роль у цьому процесі відіграє результативне використання сучасних інформаційних і комунікаційних технологій, які сприяють прозорості та оперативності.

Історично спостерігаємо зміну парадигм функціонування держави – від адміністративно-командної моделі, де роль громадськості була мінімізована, до сучасної демократичної моделі. У цій новій парадигмі участь громадськості набуває безпрецедентного значення, стаючи однією з найважливіших рушійних сил розвитку. Завдяки залученню громадськості до прийняття управлінських рішень, державне управління стає більш обґрунтованим, обумовленим та, як наслідок, ефективним.

Термін «механізм», запозичений з технічної галузі, де він позначає сукупність деталей, що приводять у рух пристрій, набув широкого трактування у різних галузях науки завдяки своїй універсальності.

В управлінському контексті, термін «механізм» розглядається як послідовність станів і процесів, що визначає певні дії та явища, а також встановлює порядок здійснення певного виду діяльності. Одночасно, механізм розуміється як система або пристрій, який забезпечує функціонування чогось. Для глибокого розуміння сутності терміна «механізм» в контексті управління доцільно застосовувати структурно-організаційний та структурно-функціональний підходи [85, с. 17].

У межах структурно-організаційного підходу термін «механізм» трактується як сукупність конкретних складових, які формують організаційне підґрунтя відповідних явищ і процесів. У сфері державного управління організаційно-структурна основа механізму охоплює визначення суб'єктів (зокрема, органів державної влади, інститутів громадянського суспільства) та об'єктів управлінського впливу (наприклад, системи освіти, професійної педагогічної спільноти). І суб'єкти, і об'єкти управління в цьому контексті мають статичний характер, виступаючи як структурні елементи системи.

На відміну від статичного підходу, структурно-функціональний підхід акцентує увагу на динамічному русі, що лежить в основі реального функціонування організаційної системи. Динамічні зміни виникають унаслідок складних взаємозв'язків і взаємодій між суб'єктами та об'єктами, які самі по собі мають статичний характер. Іншими словами, механізм набуває дієвості саме через взаємодію своїх елементів, що забезпечує виконання певних функцій і досягнення поставлених цілей. Такий підхід відображає концепцію соціального механізму формування та реалізації державного управління, який, згідно з поглядами дослідників, може бути змодельований за принципом кумулятивності. У цій моделі кожна взаємодія і кожне управлінське рішення послідовно нарощують ефективність системи. Її основою виступають потреби, інтереси та цілі об'єктів управління, а також дії та рішення суб'єктів управління, що визначають характер взаємовідносин між владою та громадськістю (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Схема кумулятивності соціального механізму формування і реалізації державного управління

Джерело: авторська розробка

Сучасні трансформації в суспільстві та сфері освіти зумовлюють появу нових вимог до організації післядипломної педагогічної освіти. Ці вимоги зумовлені, зокрема, зростанням значущості державно-громадського управління, яке трансформує традиційні підходи до владних відносин в освітній сфері. У науковому світі це сприяло появі концепції нової моделі влади, що ґрунтується на партнерстві та залученні.

Механізми державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти – це симбіоз різноманітних засобів і ресурсів. Їх ефективність залежить від того, наскільки суб'єкт управління (наприклад, Міністерство освіти і науки України, заклади післядипломної педагогічної освіти) спроможний отримувати інформацію про актуальні потреби об'єкта управління (тобто, педагогів, які підвищують кваліфікацію, закладів освіти, що їх потребують, та суспільства загалом), приймати обґрунтовані управлінські рішення, базуючись на державній інформації [69, с. 5].

Водночас, успішність такого управління значною мірою залежить і від методів, що використовує об'єкт управління (громадські організації,

професійні асоціації педагогів, батьківські спільноти, роботодавці). Вони мають активно представляти свої інтереси та запити до влади, забезпечуючи максимальну репрезентацію потреб педагогічної спільноти та суспільства у процесах формування освітньої політики післядипломної освіти.

Ряд дослідників розглядають державно-громадське управління не просто як одну з форм організації, а як особливу, якісно нову стадію в історичному розвитку людства. Аналізуючи еволюцію суспільства крізь призму використання ключових ресурсів, можна виділити три основні етапи цього розвитку.

На першому етапі, що характеризується як етап фізичної праці, у первісні часи єдиною доступною енергією була безпосередньо фізична праця людини або домашніх тварин, що визначало рівень продуктивності та можливості суспільства. Згодом людство перейшло до етапу енергетичних ресурсів, що було ознаменовано промисловою революцією, яка відкрила доступ до нових джерел енергії, таких як природні копалини. Це, у свою чергу, призвело до значного підвищення продуктивності праці та якісного стрибка в розвитку цивілізації.

На сучасному етапі відбувається перехід до інформаційної епохи, де інформація виступає головним джерелом добробуту та ключовим фактором розвитку. Саме завдяки інформації відбувається вдосконалення моделі державно-громадського управління, що забезпечує нові ефективні інструменти для взаємодії, зокрема в такій важливій галузі, як освіта.

Дослідження сучасних освітніх систем висвітлюють широкий спектр питань, пов'язаних із формуванням, становленням, функціонуванням та розвитком системи державного управління. Якщо участь держави у формуванні й розвитку освіти в історичній перспективі є предметом уваги багатьох науковців-дослідників, то роль громадськості в цих процесах досліджується переважно окремими фахівцями у межах конкретних питань. У цьому дослідженні ми зосереджуємо увагу на історичних витоках формування системи державно-громадського управління освітою, а також

проаналізуємо її становлення, функціонування та розвиток у ретроспективі [42].

Історична роль громадянського суспільства у розвитку людства тлумачиться по-різному. В. Бебик [46, с. 130] вважає, що громадянське суспільство постіндустріальної доби розвивається за двома напрямками: внутрішнім, орієнтованим на удосконалення самого громадянського суспільства як спільноти нових освітніх технологій, та зовнішнім, що спрямований на інтеграцію у глобалізований світ.

А. Кудряченко [46, с. 214] наголошує, що знання стають стратегічним ресурсом і ключовим чинником трансформації постіндустріального суспільства. Інтенсивність суспільних змін, що відбуваються завдяки специфічним технологіям, ставить перед закладами післядипломної педагогічної освіти складні, але надзвичайно важливі завдання. На думку А. Кудряченка [36, с. 215], вступ людства в нову еру є визначальною ознакою формування нового громадянського суспільства, що безпосередньо впливає на вимоги до змісту та форм післядипломної педагогічної освіти. Педагоги потребують постійного оновлення знань і розвитку компетентностей, які відповідатимуть цим викликам.

Різні дослідники по-різному визначають державне управління:

О. Амосов [4, с. 12] вважає, що державне управління слід розглядати як форму практичного, організаційного та регуляторного впливу держави, що здійснюється через мережу її інституцій для спрямування суспільної та приватної діяльності громадян з метою її впорядкування, збереження або трансформації, який базується на владних повноваженнях держави.

В. Мартиненко [117 с. 27] трактує державне управління як процес здійснення владного керівництва, що реалізується через формування та функціонування системи органів виконавчої влади на різних рівнях адміністративно-територіального устрою держави. Ці органи застосовують сукупність методів, інструментів і механізмів владного впливу з метою регулювання суспільних процесів.

У сфері післядипломної педагогічної освіти державне управління виявляється через формування освітньої політики, затвердження стандартів, ліцензування та акредитацію програм, а також шляхом фінансування і контролю діяльності закладів, які надають послуги з підвищення кваліфікації.

Суспільство, засноване на знаннях, виникло внаслідок інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) з людським чинником. Якщо традиційне громадянське суспільство базувалося на технологіях як інструментах, то суспільство знань орієнтоване на творців — людей, озброєних цими технологіями. Саме вони набувають дедалі більшого значення в управлінні державою, політичними процесами та, зокрема, у сфері освіти та державного управління.

О. Застражнова [73, с. 112] зауважує, що у розвинених країнах сьогодні значна частина працівників виконує свою діяльність поза межами традиційних виробничих приміщень. Більшість людей більше не функціонує у механізованому середовищі, а більшу частину робочого часу присвячує взаємодії з людьми та оперуванню символічною інформацією. Зусилля працівників все менше спрямовані на виробництво матеріальних продуктів, тоді як основна увага зосереджується на комунікації, а найважливішим результатом стають інновації та знання. Це прямо впливає на необхідність постійного оновлення компетентностей педагогів через післядипломну педагогічну освіту, роблячи державно-громадське управління незамінним для адаптації освітньої системи до цих глобальних змін.

В умовах сучасної трансформації освітніх парадигм післядипломна педагогічна освіта орієнтована на формування та розвиток професійної кваліфікації педагогів. Ця кваліфікація засвідчує їхню здатність виконувати типові спеціалізовані завдання у професійній діяльності, що пов'язані з розв'язанням виробничих завдань підвищеної складності, а також здійснювати обмежені управлінські функції в умовах певної невизначеності, застосовуючи відповідні наукові положення і методи.

Забезпечення якості післядипломної педагогічної освіти беззаперечно зумовлене суспільними запитами на зростання людського капіталу, зокрема педагогічного потенціалу, який є надзвичайно важливим для прогресивного та інноваційного розвитку країни. Цей процес включає збалансовану підготовку кваліфікованих педагогічних кадрів, створення сприятливих умов для самореалізації особистості педагога, а також повне задоволення потреб суспільства, ринку праці та держави у висококваліфікованих фахівцях. У цьому контексті модернізація системи післядипломної педагогічної освіти з урахуванням процесів європейської інтеграції є одним із ключових пріоритетів розвитку.

Одним із важливих аспектів процесу модернізації є формування інформаційного освітнього середовища (ІОС) у системі післядипломної педагогічної освіти. ІОС виступає як цілісна система, що забезпечує ефективну інтеграцію та взаємодію всіх учасників освітнього процесу на інформаційному рівні. До її складу входять адміністративні структури закладів післядипломної освіти, науково-педагогічні працівники, слухачі (педагоги), керівники закладів загальної середньої освіти та представники громадськості [75, с. 38].

Під час формування інформаційного освітнього середовища післядипломної педагогічної освіти слід вирішити низку ключових завдань. По перше це відноситься до актуального питання змісту освіти, яке вимагає забезпечення оптимального балансу між традиційними складовими навчального процесу та сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями (ІКТ). Таке поєднання формує принципово нові взаємини між слухачем, викладачем та самим освітнім середовищем, роблячи його більш динамічним та адаптивним. Водночас важливо завжди зважати на те, що інформаційне освітнє середовище є багатогранним і включає в себе не лише технологічні, але й інформаційні та організаційні ресурси, гармонійне поєднання яких забезпечує його ефективне функціонування.

У процесі формування інформаційного освітнього середовища для закладів післядипломної педагогічної освіти зростає важливість ІКТ-компетентності педагогів, які працюють в умовах широкого впровадження інформаційних та комунікаційних технологій в освітній процес. Це стосується як викладачів післядипломної освіти, так і педагогів, що проходять підвищення кваліфікації.

Модель інформаційного простору у закладі післядипломної педагогічної освіти передбачає наявність сучасно обладнаних комп'ютерних класів, інформатизацію робочих місць адміністраторів та викладачів, а також наявність необхідних технічних засобів (телевізорів, проєкторів, відеопрограваців тощо). Необхідною умовою є наявність спеціалізованого програмного забезпечення для підтримки навчально-виховного процесу. Для ефективного задоволення освітніх потреб учасників, а також підготовки слухачів післядипломної педагогічної освіти до життя в інформаційному суспільстві, слід забезпечити високий рівень якості інформаційного середовища. Це сприятиме покращенню щоденного оперативного управління закладом післядипломної педагогічної освіти та освітніми процесами загалом. Таким чином, інформаційно-освітній простір і середовище мають базуватися на системному підході.

Наявність інформації в мережі Інтернет сприяє формуванню демократичного стилю поведінки, оскільки забезпечує «голос тим, хто його не має», а також створює можливість двонаправленої комунікації. Інтернет дає громадянам змогу взаємодіяти з урядом, ставити запитання обраним представникам та висловлювати свої коментарі щодо актуальних проблем. Хоча багато урядів не поспішають користуватися демократизуючим потенціалом Інтернету, вже видно передвісників прогресу, як-от система «Іпербол» муніципалітету Болон'ї (1995 р.), що пропонувала громадянам та бізнесу можливість надсилати запити та пропозиції до муніципальних офісів, організовувати дискусії. Подібні ініціативи, як онлайн-консультації у Сполученому Королівстві чи електронні адреси членів Конгресу США,

демонструють потенціал Інтернету для прямої взаємодії. Громадські організації також активно використовують Інтернет для залучення громадян до політичних та суспільних процесів [27, с. 154].

Інтернет часто характеризують як «вектор демократизації», «вільне середовище» або навіть «зону анархії». Його виникнення суттєво вплинуло на традиційні засоби масової інформації, оскільки, на відміну від телебачення чи радіо, Інтернет не має єдиних менеджерів чи власників, які б здійснювали редакційну політику чи цензуру. Це дозволяє усунути технічні перешкоди на шляху до прямої демократії, яку сьогодні можна назвати інформаційною демократією чи електронною демократією. В умовах інноваційної держави з розвиненою електронною демократією зростає відповідальність кожного члена суспільства за прийняті рішення. Таким чином, розвиток такої держави, зокрема ефективне управління післядипломною педагогічною освітою, залежить від здатності громадян (а отже, й педагогів) самостійно приймати рішення та усвідомлювати значну відповідальність, що лежить на них.

Використання інформаційних ресурсів, електронних засобів та сучасних методів отримання, обробки, застосування і створення інформації у цілісній системі суттєво посилює освітній процес. Це, в свою чергу, підвищує ефективність управління закладом післядипломної педагогічної освіти, сприяючи його динамічному розвитку та адаптації до сучасних вимог. Важливою складовою такого підходу є інформаційно-громадський супровід, що об'єднує зусилля державних управлінських структур з громадськими організаціями, зокрема професійними асоціаціями, батьківськими комітетами та роботодавцями. Така інтеграція забезпечує організацію двонаправлених інформаційних потоків, що є ключовим чинником відкритого та ефективного управління [151].

Зокрема, у межах цих інформаційних потоків детермінаційна інформація передається згори вниз. До неї належать нормативно-правові та суспільно-ціннісні дані, такі як освітні стандарти, пріоритети державної політики та стратегічні напрями розвитку.

На відміну від цього, знизу вгору надходить претензійна інформація, яка включає реакції виконавців та громадськості на детермінаційну інформацію. Вона відображає пропозиції щодо вдосконалення програм, відгуки про якість курсів та інші форми зворотного зв'язку, що є надзвичайно важливими для безперервного удосконалення системи.

На кожному рівні управління функціонує адаптаційний структурний підрозділ, основним завданням якого є узгодження зустрічних інформаційних потоків та визначення пріоритетних напрямів. Оброблена інформація передається до органу, що приймає рішення. Процес узгодження інформації дозволяє адаптувати управлінські рішення до зовнішніх і внутрішніх умов шляхом врахування та балансу інтересів усіх учасників освітнього процесу в закладі післядипломної педагогічної освіти, включаючи викладачів, слухачів, адміністрацію та громадські організації.

У рамках дослідження інформаційного суспільства В. Скалацький виділяє ряд ключових індикаторів, що свідчать про його становлення та розвиток. Одним із таких є система індикаторів технологічної оснащеності, яка дозволяє оцінити розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та загальний стан ресурсів, включно з людськими, необхідних для ефективної обробки та передачі інформації. Цей показник є важливим для належного оснащення закладів післядипломної педагогічної освіти, забезпечуючи їхню здатність відповідати сучасним викликам [171, с. 64].

Наступним важливим показником є індикатор прозорості комунікацій. Він оцінює ступінь використання ІКТ у взаємодії між усіма категоріями населення, представниками бізнесу та владою, а також у межах кожної окремої категорії. Цей індикатор є надзвичайно важливим для оцінки прогресу на шляху до електронного уряду та відображає ефективність державно-громадського управління, зокрема і в системі післядипломної педагогічної освіти, де відкритість і доступність інформації є ключовими.

Індекс інформаційного суспільства (ISI) завершує цей перелік показників. Він комплексно відображає стан інформаційно-комунікаційних

технологій, демонструючи темпи розвитку діяльності у сфері створення, поширення та використання інформаційних технологій. Завдяки цьому індекс дозволяє оцінити рівень інтеграції країни у глобальну інформаційну систему та її готовність до викликів і можливостей, які приносить інформаційне суспільство [46, с. 169].

Таким чином, основним об'єктом сучасної діяльності людства виступає постійний обмін інформацією. Її вільна циркуляція та генерація в суспільстві перетворює інформацію на ключовий чинник економічного, національного та особистісного розвитку. Інформація та знання стають основним змістом праці більшості людей, а інформаційно-комунікаційні технології – головним інструментом цієї праці. Ефективність функціонування закладів післядипломної педагогічної освіти значною мірою залежить від професіоналів, що відповідають за комунікаційні процеси. В умовах ринкової нестабільності та високої конкуренції на ринку освітніх послуг їхня діяльність набуває особливої важливості.

Перспективний розвиток закладів післядипломної педагогічної освіти зумовлюється низкою чинників, серед яких ключовим є рівень їх адаптації до ринкових умов і здатність оперативно реагувати на потреби педагогічної спільноти. Саме це впливає на формування контингенту слухачів, що багато в чому визначається репутацією закладу. Відтак стратегічні завдання таких закладів тісно пов'язані з ефективним управлінням комунікаційними процесами, які мають суттєвий вплив на ринок освітніх послуг. Л. Едвінсон слушно зауважив: «Той факт, що люди взаємодіють більше одне з одним, ніж з машиною, стає основною характеристикою праці в постіндустріальному суспільстві». Це підкреслює важливість людського виміру комунікацій [181, с. 47].

Наявність якісних освітніх послуг у закладі післядипломної педагогічної освіти сама по собі не є достатньою умовою для забезпечення його стабільного функціонування та розвитку. Для залучення слухачів, збільшення фінансових надходжень і зміцнення позицій на ринку необхідно

ефективно доносити до потенційних споживачів цінність і переваги цих послуг. Комунікаційні засоби забезпечують передачу відповідної інформації роботодавцям, педагогам – потенційним слухачам, адміністраціям закладів освіти та широкій громадськості з метою формування позитивного іміджу та підвищення привабливості освітніх послуг.

Заклади післядипломної педагогічної освіти активно просувають інформацію про свою діяльність на ринку освітніх послуг, реалізуючи низку цілей: поінформувати цільову аудиторію про доступні послуги та їхні переваги, а також переконати у доцільності вибору саме цього закладу. Ці завдання реалізуються через рекламу, засоби масової інформації, профорієнтаційну діяльність, ресурси Інтернету та інші канали комунікації. Усе це становить частину спільної стратегії взаємодії закладу післядипломної педагогічної освіти з ринком праці та громадськістю.

Історично комунікація сприймалася як інструмент примусу, що здійснювався шляхом прямого наказу. Проте з плином часу відбулося суттєве переосмислення її ролі: якщо в умовах авторитарного суспільства панувала жорстка вертикальна ієрархія, то сучасний процес формування глобального інформаційного простору сприяв виникненню полілогу між рівноправними учасниками. Такий підхід передбачає обмін поглядами з певного питання, у межах якого кожен учасник зберігає свою унікальну точку зору. У подібній моделі управління реалізація комунікаційних процесів ґрунтується на демократичних засадах і базується передусім на переконанні, а не на примусі.

О. Крутій зазначає, що «державне управління як система суспільних відносин реалізується через різноманітні форми взаємодії між владою та громадськістю» [174, с. 9]. Варто підкреслити, що в умовах постіндустріального суспільства змінюється як сам механізм управління, так і роль держави в ньому. Як підкреслює О. Крюков, «інноваційна держава відрізняється тим, що її діяльність не спрямована на уніфікацію людської поведінки чи нав'язування моделей, а на створення умов для особистої ініціативи, розвитку і впровадження знаннево орієнтованих інновацій» [78, с.

312]. Це положення безпосередньо стосується й післядипломної педагогічної освіти, яка має стати одним із провідників інновацій у педагогічному середовищі.

Ключовою стратегічною метою державної інформаційної політики України є створення умов для переходу до нового рівня національного розвитку, зокрема становлення інформаційного суспільства та забезпечення ефективної інтеграції країни в глобальний інформаційний простір. Важливо виділити, що саме держава виступила ініціатором наукових досліджень і впровадження сучасних комунікаційних технологій, зокрема Інтернету. Оскільки державне управління ґрунтується на зборі, аналізі та поширенні інформації, державу доцільно розглядати як складну інформаційну систему. Усі провідні країни світу розглядають побудову інформаційного суспільства як ключовий чинник свого соціального, економічного, політичного та культурного поступу, реалізуючи відповідну державну інформаційну політику на системній основі.

В умовах формування соціально орієнтованої ринкової економіки та розбудови громадянського суспільства держава має забезпечувати підвищення прозорості й ефективності механізмів державного управління, що ґрунтується на зростанні довіри з боку населення. Це потребує вдосконалення нормативно-правової бази, сприяння розвитку добросовісної конкуренції, модернізації системи освіти, зокрема через впровадження новітніх технологій. Важливим завданням є організація якісного інформаційного забезпечення як для інституцій громадянського суспільства, так і для широких верств населення, шляхом розширення доступу до масової інформації та комунікацій. Крім того, надзвичайно важливо враховувати громадську думку при формуванні управлінських рішень, особливо в такій чутливій сфері, як післядипломна педагогічна освіта.

Формування умов, орієнтованих на розвиток інноваційних моделей післядипломної педагогічної освіти, є вкрай актуальним для України на сучасному етапі становлення освітніх інституцій нового типу. Для цього

необхідно активно впроваджувати передовий міжнародний досвід і використовувати наявні здобутки, інтегруючи їх із вітчизняним науковим потенціалом з метою досягнення рішень, що відповідають світовим стандартам. В останні роки спостерігається трансформація у свідомості державних службовців, яка супроводжується зростанням потреби в якісному інформаційному забезпеченні для підвищення ефективності та оперативності управлінських рішень.

Інформаційний потенціал України, зокрема її інтелектуальні ресурси, становить важливе суспільне благо, ефективне використання якого має стати чинником економічного зростання держави. У сучасних умовах інформаційні технології набувають дедалі більшого значення в системах державного управління країн з розвиненою економікою.

У вітчизняній науці механізм державного управління трактується як сукупність практичних дій, інструментів, важелів і стимулів, за допомогою яких органи державної влади здійснюють вплив на суспільство, економіку чи інші соціальні системи задля досягнення визначених цілей. Залежно від природи впливу, виділяють політичні, економічні, соціальні, організаційні та правові механізми.

Підсумовуючи викладене варто наголосити, що механізм державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою можна розглядати як сукупність взаємозалежних складових – методів, важелів та інструментів впливу, що разом забезпечують ефективне функціонування всієї системи післядипломної педагогічної освіти. В цій системі особливу роль відіграють важелі, які виступають як форми державного впливу на діяльність закладів післядипломної педагогічної освіти. Серед них провідне значення мають фінансові стимули, які спрямовані на мотивацію всіх учасників системи – від установ і викладачів до педагогів-слухачів – до досягнення визначених результатів. До таких фінансових важелів належать заохочувальні фонди, цільове бюджетне фінансування пріоритетних напрямів розвитку, підтримка підготовки та перепідготовки кадрів, а також спеціальні фінансові

пільги, що стимулюють інноваційний розвиток і сприяють залученню висококваліфікованих фахівців у систему післядипломної педагогічної освіти.

Ефективність застосування цих важелів та загальна прозорість управлінських процесів значною мірою залежать від якісного інформаційного забезпечення. Саме тому механізми інформаційного забезпечення публічної влади формують комплексну систему, що керує потоками інформації для ефективного функціонування державних органів та їх взаємодії з суспільством. Ця система охоплює такі базові процеси, як збирання, отримання, зберігання, обробка, використання та поширення інформації, а також її надійний захист і охорона.

У рамках державної інформаційної політики ці механізми спрямовані на забезпечення всебічного доступу кожного громадянина до інформації, створюючи рівні можливості для її створення, обміну та захисту. Ключовим завданням є формування відкритого та прозорого інформаційного суспільства в Україні, що реалізується через активне використання інформаційних систем та електронних документів, сприяючи відкритості діяльності владних суб'єктів.

Функціонування цих механізмів також передбачає різні форми взаємодії між владою та громадськістю: від одностороннього інформування та консультування до повноцінного партнерства, делегування окремих повноважень та запровадження механізмів громадського контролю. Організаційно це підтримується як спеціалізованими підрозділами всередині державних органів, такими як інформаційно-аналітичні сектори та прес-служби, так і загальним внутрішнім і зовнішнім інформаційним середовищем, що включає всі ресурси та канали комунікації. Таким чином, усі ці складові в сукупності забезпечують життєздатність та ефективність інформаційної підтримки публічної влади [103, с. 86].

Складові механізмів державно-громадського управління візуально відображено на рис. 1.4.



Рис. 1.4.Складові механізмів державно-громадського управління

Джерело: авторська розробка

Переосмислення підходів до управління та його інформаційного забезпечення набуває особливої актуальності на тлі глобальних тенденцій, що підкреслюють зростання ролі інформації та необхідність залучення громадян до управлінських процесів. Саме тому, в останні роки в провідних країнах світу активно розробляються міжнародні та національні програми уряду, спрямовані на впровадження державно-громадського управління освітніми закладами. Ці програми характеризуються безпрецедентною відкритістю, активною взаємодією та комунікацією між урядами і громадянами, а також передбачають їх безпосередню участь у процесах управління. Виникнення

таких ініціатив тісно пов'язане зі швидким розвитком інформаційних та комунікаційних технологій, які все більше впливають на економіку, державне управління та суспільне життя загалом.

Щодо складових механізму державно-громадського управління більшість науковців наголошують, що його ключовим елементом є, перш за все, система органів державної влади, яка відповідає за управління суспільними процесами.

Класифікація механізмів державно-громадського управління наведена на рис.1.5.



Рис. 1.5. Класифікація механізмів державно-громадського управління
Джерело: авторська розробка

Таким чином, механізм державного управління трактується як цілісна система інституцій, організаційних структур, узгоджених дій, форм, станів і

процесів, що функціонують у межах держави та спираються на організовану діяльність людей. Його провідною метою є забезпечення задоволення потреб і інтересів громадян, а також вирішення важливих суспільно-політичних завдань шляхом державного регулювання й впливу на соціальні процеси, ґрунтуючись на загальноприйнятих суспільних цінностях, нормах і правилах.

Особливістю впровадження механізмів державно-громадського управління є існування різноманітних підходів не лише до їх визначення, а й до класифікації за типами та видами.

У межах взаємодії влади з громадськістю механізм державного управління виступає як поєднання різноманітних засобів і ресурсів. Суб'єкт управління (державні органи) використовує їх для збору інформації про потреби об'єкта управління (суспільства, зокрема громадського сектору) та прийняття відповідних управлінських рішень. Водночас механізм включає також методи, які застосовує сам об'єкт управління (громадськість) для максимально ефективного відстоювання своїх інтересів у структурах влади.

Висновки до першого розділу

У першому розділі – *«Теоретичні основи державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою»* було проаналізовано сучасний стан державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти, було виокремлено його основні характеристики. Вони проявляються у структурній організації системи, специфіці взаємодії її суб'єктів та у скоординованій співпраці між державними інституціями та органами громадського самоврядування, які представляють як державні інтереси, так і професійні потреби педагогічної спільноти. Аргументовано, що модель державно-громадського управління у післядипломній педагогічній освіті має значний потенціал для масштабного впровадження в освітні заклади. Її подальший розвиток, згідно з результатами наукових досліджень, повинен ґрунтуватися на демократичних принципах, серед яких особливе значення мають партнерство, довіра та діалог.

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз наукової літератури, що дозволило визначити особливості становлення й функціонування державно-громадського управління в післядипломній педагогічній освіті в контексті різних історичних етапів, виявити їх відмінності та сформулювати методологічні підходи для подальшого дослідження.

Окрема увага зосереджена на уточненні понятійно-категоріального апарату дослідження. Використання методів етимологічного, категоріального аналізу та системного узагальнення дало змогу конкретизувати та уніфікувати ключові терміни, зокрема: «управління», «державно-громадське управління», «інструменти й засоби державного управління», «державна політика» та «принципи державного управління».

Аналіз змісту нормативно-правових актів, що регулюють державно-громадське управління у сфері післядипломної педагогічної освіти, дозволив встановити походження та розвиток різних форм управління, їхні переваги, а також виокремити проблемні питання щодо практичного залучення громадськості до управлінських процесів у цій сфері. Виявлено, що процес становлення державно-громадського управління у післядипломній педагогічній освіті має глибоке історичне коріння. Ретроспективний аналіз цього процесу допоміг простежити динаміку формування закладів освіти різних типів. Встановлено, що управління розвитком закладів післядипломної педагогічної освіти відбувається насамперед на демократичних засадах, які визначаються розвитком суспільства загалом.

Результати дослідження сучасних тенденцій розвитку державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти засвідчують, що управлінська теорія сьогодні еволюціонує в напрямі міждисциплінарності та практико-орієнтованості. Відбувається поступовий відхід від авторитарної моделі управління на користь демократичної, яка передбачає відкритість управлінських процесів, діалогічність і врахування інтересів усіх стейкхолдерів. Така трансформація системного підходу є одним із ключових чинників оновлення механізмів управління в освітній галузі.

По-перше, процес переходу від суто державного до державно-громадського управління в закладах післядипломної педагогічної освіти можна розглядати як перший етап демократичної трансформації управлінської системи. Це свідчить про зміну парадигми управлінських відносин, спрямовану на розширення можливостей для участі громадськості у прийнятті стратегічно важливих рішень.

По-друге, сучасне трактування поняття «управління» набуває нових змістових вимірів і функціональних форм. У цьому контексті державно-громадське управління дедалі більше характеризується високим рівнем професіоналізації управлінських кадрів, впровадженням інноваційних підходів до організації освітнього процесу, а також розвитком лідерських компетентностей серед представників управлінських структур. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління та зміцненню взаємодії між усіма суб'єктами освітнього простору.

У розділі представлено факти, що на різних етапах розвитку суспільства та впровадження державно-громадського управління виникали різні типи навчальних закладів, створені для задоволення соціальних потреб населення, зокрема у сфері підвищення кваліфікації педагогів. Розвиток закладів післядипломної педагогічної освіти в Україні зазнавав постійних змін, в яких поєднувалися циклічні та лінійні тенденції. В межах кожної окремої системи відбувалися лише такі трансформації, що не порушували її цілісності. Періоди прискореної модернізації змінювалися періодами стабілізації. Основною метою післядипломної педагогічної освіти було і залишається формування активної, самостійної особистості педагога – члена громадянського суспільства, який володіє високим професійним рівнем і здатен переходити від «книжкового» навчання до практично орієнтованої діяльності.

Акцентується увага на тому, що розвиток державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти пройшов тривалий шлях. Проаналізувавши ретроспективу такого управління в Україні,

здійснивши теоретичні узагальнення сутності ключових понять і провідних дефініцій, а також визначивши методологічні підходи, ми дійшли висновку про необхідність подальшого розвитку моделі державно-громадського управління у цій сфері. Водночас вважаємо важливим активізувати та систематизувати роботу з формування справжньої нової спільноти – громадянського суспільства, здатного усвідомлювати сутність нових форм управління, їх зміст і методи. Таке суспільство має бути готовим до співуправління, партнерської та довірчої взаємодії у сфері післядипломної педагогічної освіти.

Проведений аналіз дозволяє дійти висновку, що в умовах сучасного суспільного розвитку громадськість виступає як один із провідних джерел легітимності та впливу на владні процеси. Ефективне функціонування системи влади неможливе без цілеспрямованого отримання, опрацювання, передавання та раціонального використання різноманітних ресурсів. Держава, як основний інститут політичної влади, здійснює постійну взаємодію з громадянським суспільством, вибудовуючи партнерські відносини між інституціями державного управління та соціальними спільнотами. Особливо важливою ця взаємодія є у сфері освіти та державного управління, де ефективність діяльності органів державної влади значною мірою залежить від відкритої комунікації з громадськістю та засобами масової інформації. Серед ключових чинників, що визначають результативність державної управлінської діяльності, слід виокремити рівень інформаційно-аналітичного забезпечення, професійну підготовку управлінських кадрів, а також наявність сучасної технічної, технологічної та телекомунікаційної інфраструктури. Структурно-логічну схему організації державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою подано на рис. 1, візуально підтверджує вищезазначене.

Встановлено, що освітні технології започаткували трансформацію державного управління з метою його адаптації до вимог сучасної епохи. Завдяки використанню технологій прискорюються процеси прийняття та

реалізації рішень, звільняється частина робочого часу, а також формуються механізми підтримки у сфері державної освітньої політики, зокрема щодо підвищення кваліфікації педагогів.

Аналіз наукових публікацій дав змогу актуалізувати склад та сутність механізму забезпечення державно-громадського управління, до якого входять методи, засоби та інструменти влади. Узагальнення даних підходів дозволило сформулювати класифікацію механізмів державно-громадського управління у післядипломній педагогічній освіті. Вона передбачає поділ механізмів за суб'єктом управління, функціональним призначенням та напрямом діяльності.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ПІСЛЯДИПЛОМНОЮ ПЕДАГОГІЧНОЮ ОСВІТОЮ

2.1. Європейський досвід застосування інноваційного менеджменту як інструменту державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою

У сучасних умовах розвиток системи безперервної освіти виступає одним із ключових соціальних і культурних завдань. Глобалізаційні процеси, інтеграція та стрімкий прогрес науки і техніки спричиняють швидкоплинне оновлення знань, що обумовлює необхідність постійного навчання фахівців. Світова економічна криза значно посилює важливість та роль додаткової професійної освіти. Значні економічні перетворювання призводять до зміни пріоритетів у галузях виробництва на ринку праці, внаслідок чого значна частина працівників втрачає робочі місця. За таких обставин особливо актуальною стає здатність швидко перекваліфікуватися та здобути додаткову професійну освіту в затребуваних сферах.

Ці процеси також мають важливе значення для сфери державної безпеки України. Інтенсивний економічний, політичний та соціальний розвиток спричиняє постійні зміни оперативної обстановки в кожному регіоні, що потребує безперервного оновлення напрямів оперативно-службової діяльності. Розвиток спецслужб зарубіжних країн зумовлює необхідність удосконалення роботи вітчизняних спецслужб задля забезпечення їх конкурентоспроможності. Змінюються й вимоги до негласного апарату, постійно впроваджується нове та модернізується існуюче інформаційне й технічне обладнання, що зумовлює потребу у постійному підвищенні професійної компетентності співробітників. Важливим чинником, який стимулює професійний розвиток оперативних працівників, є кризові явища, що нині спостерігаються у всіх сферах вітчизняної військової освіти.

Головною причиною наявних проблем є недостатнє фінансове та матеріально-технічне забезпечення військової сфери. У результаті, з одного боку, відбуваються масові скорочення фахівців, що призводить до необхідності суміщення кількох функцій одним працівником та загострює конкуренцію серед них. З іншого боку, це стимулює відтік професіоналів до недержавних структур, що спричиняє зниження загального рівня компетентності оперативного складу. Отже, постає нагальна потреба у підвищенні кваліфікації цих фахівців.

Описані суспільні трансформації висувають принципово нові вимоги до процесу перепідготовки та підвищення кваліфікації у всіх галузях. Цей процес має бути гнучким, комплексним та різноманітним, здатним ефективно задовольняти потреби працівників у тих напрямках професійного розвитку, які відповідають сучасним викликам.

Досвід організації післядипломної освіти педагогів, накопичений європейськими країнами, є надзвичайно цінним для осмислення та творчого використання українськими фахівцями, особливо в контексті реформування національної системи післядипломної освіти. Інтеграція України до світового освітнього простору передбачає розв'язання низки складних завдань, пов'язаних із модернізацією сфери післядипломної освіти та системи підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Важливим елементом цих перетворень є виконання міжнародних зобов'язань України щодо інтеграції в загальноєвропейський освітній простір, що повинно забезпечити відповідність якості освіти європейським стандартам [13, с. 64].

Успішність реформування системи управління освітою в Україні значною мірою визначається ефективним впровадженням як вітчизняного, так і міжнародного досвіду. Зокрема, перехід до державно-громадської моделі управління освітою вимагає ретельного вивчення успішних практик залучення громадськості в країнах, де такий підхід приніс позитивні результати.

Післядипломна освіта має не лише задовольняти поточні суспільні потреби, а й виконувати прогностичну функцію, передбачаючи майбутні індивідуальні та соціальні запити. Вона повинна своєчасно реагувати на можливі негативні тенденції розвитку суспільства та сприяти їх подоланню.

Окрім цього, важливою функцією післядипломної освіти є забезпечення духовного та морального аспектів професіоналізму. Цей компонент має надзвичайне значення для збереження цілісності та стабільності особистості у періоди суспільних криз. Як зазначає Б. Л. Вульфсон [28, с. 86], післядипломна освіта передбачає організоване і систематичне навчання дипломованих фахівців. Її головна мета – подолати розрив між початковою професійною підготовкою і новими вимогами, що виникають у зв'язку з розвитком економіки, науки, культури та соціальної сфери. Для педагогів це означає не тільки оновлення предметних знань, а й розвиток етичних засад, педагогічної майстерності та культури взаємодії з учнями, батьками та колегами.

Знання світового досвіду та реформування управлінських підходів є важливими для подальших освітніх реформ в Україні. Це дозволить відродити національну освіту та вивести її на європейські стандарти. Саме тому досвід країн Європи є особливо значущим під час розробки стратегії розвитку української освітньої галузі.

У західноєвропейській термінології, особливо англomовній, післядипломна освіта (postgraduate education) розуміється як та, що здобувається вже після отримання першого ступеня вищої освіти, тобто бакалаврату. На відміну від українських стандартів та наукових досліджень, тут йдеться не просто про розширення навичок чи перепідготовку в межах вже набутої професії або спеціальності. Натомість, це стосується отримання ступеня магістра або доктора. Наприклад, у таких країнах, як Велика Британія, США та Канада, популярними є програми післядипломної освіти, що дозволяють за відносно невисоку ціну та в стислі терміни (зазвичай від 1

до 1,5 року) отримати сертифікат Postgraduate Certificate або диплом Postgraduate Diploma [158, с. 88].

У Великій Британії реалізується низка заходів, спрямованих на підвищення якості підготовки педагогічних кадрів. Ці ініціативи охоплюють кілька ключових напрямків: створення централізованої системи реєстрації заяв вступників на педагогічні спеціальності; посилення вимог до абітурієнтів педагогічних факультетів; збільшення практичної складової у програмах базової педагогічної освіти через розширення годин педагогічної практики та акцент на опануванні основних педагогічних компетентностей; а також заснування при провідних університетах національної мережі шкіл-інтернатів для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогів [135, с. 18].

Попри децентралізовану систему управління освітою у Великій Британії, питання вдосконалення професійної компетентності педагогів вирішуються на національному, регіональному та місцевому рівнях. Система післядипломної освіти поділяється на два основні напрями: удосконалення вже набутих умінь і навичок та освоєння нових знань і формування нових компетенцій. На більшості території країни функціонують п'ятирівневі програми підвищення кваліфікації, які відповідають різним кваліфікаційним рівням педагогів – від початківця до експерта – згідно з Національним навчальним планом. Вибір програми професійного розвитку здійснюється на основі затвердженого тренувального плану, розробленого центральними органами з урахуванням освітніх пріоритетів і рівня компетентності педагога. Щороку кожен педагог погоджує з керівником цілі та пріоритети своєї професійної діяльності, які обов'язково включають розвиток професійних навичок, підвищення педагогічної майстерності та показники успішності учнів. Наприкінці року здійснюється оцінка досягнутих результатів щодо поставлених завдань. Загалом ця система передбачає впровадження портфельної моделі підвищення кваліфікації педагога з використанням кредитних одиниць [135, с. 20].

У Великій Британії та Австрії активно діють віртуальні міжшкільні професійні спільноти, які виступають платформою для неформального спілкування педагогів, сприяючи обміну професійним досвідом та впровадженню інноваційних практик. Що стосується фінансових механізмів підтримки індивідуальних освітніх траєкторій професійного розвитку фахівців у таких розвинених європейських країнах, як Велика Британія, Іспанія, Нідерланди та Швеція, то ваучерна система довела свою ефективність як успішний інструмент [142, с. 53].

Аналіз світових моделей управління післядипломною педагогічною освітою свідчить про наявність трьох основних рівнів: центрального (верхнього), регіонального та місцевого. У європейських країнах, таких як Греція, Ірландія, Ісландія, Італія, Норвегія, Португалія та Франція, переважає централізована модель управління. Водночас, у державах з федеративним устроєм (наприклад, Німеччина, США, Канада, Швейцарія) управління освітою здебільшого здійснюється на рівні суб'єктів федерації, які, по суті, виконують функції центрального рівня, а федеральний рівень у деяких випадках може бути відсутнім взагалі [132, с. 53].

Поява державно-громадського управління освітою є прямим наслідком зміни уявлень про місце, роль та функції держави в умовах сьогодення. Після здобуття Україною незалежності розпочався складний, подекуди суперечливий, але безальтернативний процес становлення демократичної держави. Якщо Україна має намір інтегруватися до європейського простору, то процеси демократизації, забезпечення прозорості, впровадження громадського контролю та передача окремих управлінських функцій від державних органів іншим суб'єктам управлінської діяльності в межах державного регулювання суспільних процесів стають неминучими.

Удосконалення управління освітньою сферою набуває все більшої ваги. Освіта виступає ключовим інструментом не лише для формування міцного громадянського суспільства, а й для створення нових моделей державного управління в політичній, економічній та соціальній сферах.

У сучасному світі, який відзначається стрімким технологічним розвитком, глобалізацією та зростаючими вимогами до людського капіталу, особливого значення набуває освіта, зокрема післядипломна педагогічна освіта. Вона є невід'ємною частиною системи безперервного професійного розвитку педагога, забезпечуючи його адаптацію до нових викликів та впровадження інноваційних методик і технологій навчання. Ефективність роботи системи післядипломної педагогічної освіти значною мірою залежить від дієвих механізмів управління, серед яких ключову роль відіграє державно-громадське управління, що передбачає об'єднання зусиль державних інституцій і громадських організацій.

Водночас, успішна реалізація державно-громадського управління в такій динамічній сфері, як післядипломна педагогічна освіта, неможлива без активного застосування інноваційного менеджменту. Інновації є рушійною силою розвитку, дозволяючи системі післядипломної педагогічної освіти не лише відповідати актуальним потребам, а й випереджати їх, формуючи компетентності педагогів майбутнього. Досвід європейських країн у цьому контексті є особливо цінним, адже вони демонструють різноманіття моделей та інструментів, що сприяють інноваційному розвитку післядипломної педагогічної освіти через призму державно-громадського партнерства.

Інноваційний менеджмент – це ключова підсистема управління, що зосереджена на ефективному керівництві інноваційними процесами на підприємстві. Його головна мета – досягнення оптимальних економічних результатів від інноваційної діяльності. Функціонально інноваційний менеджмент являє собою комплекс економічних, мотиваційних, організаційних та правових засобів, методів і форм управління. Ця система спрямована на конкретний об'єкт управління, забезпечуючи реалізацію інновацій з максимальною ефективністю [65, с. 118].

Як порівняно нове поняття в науково-управлінському середовищі, інноваційний менеджмент визначається як самостійна галузь управлінської науки та професійної діяльності. Його основне завдання полягає у

формуванні та забезпеченні умов для інноваційного розвитку будь-якої організації. У XXI столітті рівень інноваційного менеджменту та інновацій має критичне значення. Він є рушійною силою науково-технічного прогресу, який, своєю чергою, стимулює економічний розвиток суспільства в цілому.

Інновації – це нові або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукти чи послуги. Сюди також належать організаційно-технічні заходи виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого спрямування, що істотно сприяють підвищенню ефективності структурної організації та якості виробництва або функціонування соціальної сфери [98, с. 223].

Таким чином, по суті, інноваційний менеджмент – це система управління повним циклом впровадження новацій: від їхньої появи до успішної трансформації в готові інновації. Ця система дозволяє оцінити потенціал, масштаб та цінність інновацій, а також ефективно реалізувати їх на практиці у визначені терміни.

Особливе значення в освітній сфері та управління має інноваційний менеджмент, який виступає як цілеспрямована діяльність, спрямована на створення, впровадження та поширення освітніх інновацій. Це є необхідним для підвищення якості навчального процесу, ефективності управління та професійного зростання учасників освітньої діяльності. Зокрема, у контексті післядипломної освіти інновації можуть стосуватися оновлення змісту програм, запровадження нових форм та методів навчання (наприклад, онлайн-курсів, змішаного навчання, проєктної діяльності), розробки нових систем оцінювання, а також створення інноваційних освітніх екосистем.

Ключовими принципами інноваційного менеджменту в післядипломній педагогічній освіті є низка взаємопов'язаних підходів, що забезпечують ефективне впровадження змін та розвиток системи. Насамперед, це системність, яка передбачає розгляд інновацій як елементів цілісної системи, що вимагає врахування взаємозв'язків між усіма її компонентами для досягнення гармонійного розвитку.

Важливим є також принцип цілеспрямованості, що полягає у чіткому визначенні мети та очікуваних результатів інноваційних процесів, які мають відповідати стратегічним пріоритетам розвитку освіти, забезпечуючи сфокусованість зусиль. Далі, адаптивність відображає здатність системи післядипломної педагогічної освіти швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, будь то технологічний прогрес, нові соціальні виклики чи вимоги ринку праці, і гнучко адаптувати свої програми й підходи.

Нарешті, принцип партисипативності підкреслює необхідність залучення всіх зацікавлених сторін – педагогів, управлінців, представників громадськості, бізнесу, а також батьків – до процесів генерації, впровадження та оцінки інновацій, що забезпечує їхню релевантність та широку підтримку.

Важливим є розуміння, що інноваційний менеджмент в освіті має свої особливості. Якщо порівнювати з бізнес-сферою, де домінує економічна ефективність, в освіті ключовою є педагогічна доцільність та соціальний ефект. Результати інновацій у післядипломній педагогічній освіті часто мають довгостроковий, відстрочений характер, що ускладнює їхню миттєву оцінку. Крім того, освітні системи, як правило, характеризуються певним консерватизмом, що вимагає ретельного планування та поетапного впровадження змін.

Державно-громадське управління післядипломною педагогічною освітою є сучасною моделлю організації суспільних процесів, що передбачає розподіл повноважень та відповідальності між державними органами та інститутами громадянського суспільства.

У сфері післядипломної педагогічної освіти партнерство виступає потужним каталізатором інновацій з кількох ключових причин. Насамперед, це пов'язано з диверсифікацією ресурсів: залучення недержавних фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів дозволяє реалізувати масштабніші та амбітніші інноваційні проекти, які не можуть бути повністю забезпечені лише державним фінансуванням.

Крім того, таке партнерство значно прискорює обмін знаннями та експертизою. Громадські організації, професійні асоціації та бізнес-структури приносять до системи післядипломної педагогічної освіти нові знання, передовий досвід та інноваційні практики, що часто формуються поза академічним середовищем. Це сприяє застосуванню концепції відкритих інновацій, де ідеї та рішення можуть надходити з найрізноманітніших джерел, збагачуючи освітній процес.

Результатом цієї взаємодії є підвищення релевантності програм: безпосередня участь представників громадськості та бізнесу у формуванні змісту післядипломної педагогічної освіти забезпечує його більшу відповідність актуальним потребам ринку праці та суспільства, роблячи освіту більш гнучкою та адаптивною. Водночас спільна розробка та впровадження освітніх інновацій сприяє зміцненню довіри та легітимності до системи післядипломної педагогічної освіти з боку педагогів, здобувачів та суспільства в цілому, забезпечуючи більш широке прийняття змін [108, с. 58].

Нарешті, партнерство слугує потужним інструментом для стимулювання інноваційної культури. Воно створює сприятливе середовище для заохочення ініціативності, креативності та готовності до ризику серед педагогів, що є фундаментальною основою для розвитку та успішного впровадження інновацій у педагогічній практиці.

Європейські країни демонструють різноманіття підходів до інтеграції інноваційного менеджменту в систему державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою. Серед успішних практик можна виділити наступні.

Фінляндія відома своєю високою якістю освіти та автономією закладів освіти. Управління післядипломною педагогічною освітою здійснюється на основі довіри та професіоналізму, де інновації "знизу" активно підтримуються. Держава забезпечує рамкові умови та фінансування, а університети та місцеві органи влади у співпраці з професійними асоціаціями розробляють інноваційні програми, що відповідають реальним потребам

шкіл. Інструменти інноваційного менеджменту проявляються через гнучкі навчальні плани, заохочення педагогічних досліджень та обмін кращими практиками через національні мережі [187, с. 140].

Федеративна система Німеччини характеризується тим, що значна частина повноважень у сфері освіти та державного управління належить федеральним землям. Інноваційний менеджмент реалізується через розробку регіональних стратегій розвитку післядипломної педагогічної освіти, що залучають представників профспілок та бізнесу. Активно використовуються проєктний менеджмент для впровадження нових дидактичних концепцій та формування інноваційних кластерів, що об'єднують університети, педагогічні інститути та школи.

Активне застосовує ринкових механізмів та конкуренція для стимулювання інновацій відбувається у Великій Британії. Держава встановлює стандарти якості, а надання послуг післядипломної педагогічної освіти часто здійснюється приватними провайдерами або академіями, які конкурують за державне фінансування. Інноваційний менеджмент проявляється у постійному пошуку нових, ефективніших методик навчання та професійного розвитку, а також у розвитку лідерських якостей у керівників закладів освіти, які стають агентами змін. Активно розвиваються мережі професійних спільнот педагогів, що є майданчиком для обміну інноваціями.

Після відновлення незалежності країни Балтії (Естонія, Латвія, Литва) активно впроваджують інновації в освіту, орієнтуючись на європейські стандарти та цифрові технології. Державно-громадське управління реалізується через участь громадських рад, професійних асоціацій та ІТ-компаній у розробці цифрових освітніх платформ, програм підвищення кваліфікації з цифрових компетентностей та створення інноваційних центрів для педагогів [152].

Європейський досвід демонструє, що успішне застосування інструментів інноваційного менеджменту в післядипломній педагогічній освіті в умовах державно-громадського управління передбачає:

- чітке визначення національних/регіональних пріоритетів та стратегій розвитку післядипломної педагогічної освіти;
- створення відкритих платформ для співпраці та обміну знаннями між усіма стейкхолдерами;
- розвиток інноваційних компетенцій у педагогів та управлінців;
- гнучкі механізми фінансування інноваційних проєктів, включно із залученням недержавних коштів;
- системи моніторингу та оцінки ефективності впроваджених інновацій [132].

У сучасному динамічному освітньому середовищі, де постійно зростають вимоги до професійної компетентності, інноваційний менеджмент стає не просто бажаним, а необхідним інструментом розвитку. Він виступає рушійною силою, що забезпечує адаптацію системи післядипломної педагогічної освіти до нових викликів та сприяє ефективному впровадженню змін. У цьому контексті особливе значення набуває концепція мікрокваліфікацій, яка є яскравим прикладом інноваційного підходу до управління професійним розвитком.

Інноваційний менеджмент та управління у сфері післядипломної педагогічної освіти включає безперервний пошук, розробку та впровадження нових ідей, технологій і методик, спрямованих на підвищення якості та результативності освітнього процесу.

Він охоплює стратегічне планування, організацію інноваційної діяльності, мотивацію до змін та контроль за їх реалізацією. Успішна імплементація інновацій вимагає гнучкості, проактивності та здатності швидко реагувати на зовнішні та внутрішні чинники.

Саме інноваційний менеджмент створює сприятливе середовище для появи та розвитку таких гнучких освітніх продуктів, як мікрокваліфікації. Вони є прямим відображенням потреби ринку праці та освітньої спільноти в оперативному здобутті вузькоспрямованих компетенцій, які не завжди можуть бути охоплені традиційними програмами підвищення кваліфікації.

Мікрокваліфікації є інноваційним форматом навчання, що пропонує здобуття вузькоспрямованих компетенцій у короткостроковий період. На противагу звичайним освітнім програмам, вони орієнтовані на швидке реагування на потреби ринку праці та забезпечують гнучкість у професійному розвитку [168].

У сучасних динамічних умовах ринку праці, для збереження конкурентоспроможності фахівцю необхідно активно управляти власним безперервним професійним розвитком. Це передбачає критичну оцінку відповідності наявних умінь та навичок поточним вимогам. Як наслідок, здобуття мікрокваліфікацій дозволяє персоналізувати кар'єрний шлях, збагатити професійне портфоліо, підвищити рівень працевлаштування та розширити спектр професійних можливостей.

Для успішного системного впровадження мікрокваліфікацій необхідне їхнє конкретне та уніфіковане визначення. Це забезпечить чітке розуміння змісту, стандартів якості, методів зберігання отриманих результатів навчання та способів їхнього використання.

Світові держави постійно модернізують свої освітні системи, активно запроваджуючи концепцію «навчання впродовж життя». Такі підходи вимагають гнучких механізмів організації освітнього процесу, спрямованих на подолання дефіцитів у найбільш затребуваних навичках та компетенціях. Ключовою умовою ефективного використання цих практик є саме гнучкість системи.

У 2020 році, за результатами консультацій з міжнародною групою експертів, Європейська Комісія запропонувала наступне визначення мікрокваліфікації: «Мікрокваліфікація – це зафіксований результат навчання, якого здобувач освіти досяг у процесі короткострокового освітнього курсу. Ці результати мають оцінюватися відповідно до чітких і прозорих стандартів» [168].

На основі широких консультацій та емпіричних даних, 10 грудня 2021 року Комісія опублікувала пропозицію, а 16 червня 2022 року була прийнята

Рекомендація Ради щодо європейського підходу до мікрокваліфікацій для навчання протягом усього життя та працевлаштування [168].

З метою посилення концепції навчання впродовж життя, Рада рекомендує державам-членам ЄС прийняти європейський підхід до мікрокваліфікацій, зокрема, застосовувати загальне визначення ЄС, стандарти ЄС та ключові принципи для розробки та видачі мікрокваліфікацій, що документують результати навчання, отримані після невеликого обсягу навчання.

Показовим є ставлення німецьких вищих навчальних закладів до мікрокваліфікацій, яке було виявлено опитуванням Німецької служби академічних обмінів (DAAD). З близько 160 ВНЗ, що взяли участь в опитуванні, 20% вже використовують мікрокваліфікації, 23% обговорюють їхнє потенційне впровадження, тоді як 37% ще не розглядали це питання. Президент DAAD, професор, д-р Джойбрато Мукерджі, підкреслив, що «мікрокваліфікація – це гнучкість освітніх шляхів у Німеччині та Європейському Союзі в умовах дедалі більш орієнтованого на технології та надзвичайно складного робочого середовища» [168].

Нова Зеландія пішла ще далі, інтегрувавши мікрокваліфікації до своєї формалізованої освітньої системи, встановивши чіткі вимоги щодо навчального навантаження, цілей, стандартів оцінювання та систематичного контролю якості. У свою чергу, такі країни, як Республіка Корея та Гонконг, запровадили кредитні кваліфікаційні банки, які дозволяють визнавати різні форми навчання, а також об'єднувати та накопичувати кредити для здобуття повної кваліфікації [171].

Україна активно розбудовує свою систему кваліфікацій протягом останніх років, спираючись на міжнародний досвід. У зв'язку з прийняттям Рекомендацій Ради щодо європейського підходу до мікрокваліфікацій та набуття Україною статусу кандидата в члени Європейського Союзу, подальший вектор розвитку в цьому напрямку є однозначним. Ефективне

впровадження мікрокваліфікацій у національну освітню систему неможливе без злагодженої взаємодії держави та громадськості.

Державно-громадське управління післядипломною педагогічною освітою виступає ключовим механізмом, що забезпечує комплексний розвиток системи, починаючи з формування її нормативно-правової бази. Державні органи, діючи у тісній співпраці з громадськістю – зокрема, з професійними асоціаціями, роботодавцями та експертними спільнотами – активно розробляють стандарти, критерії та механізми визнання мікрокваліфікацій, тим самим гарантуючи їхню легітимність, прозорість та високу якість. Цей процес охоплює створення рамкових документів, що часто відповідають міжнародним рекомендаціям, подібним до тих, що розробляються Радою ЄС щодо європейського підходу до мікрокваліфікацій.

Ця співпраця критично важлива для гарантування якості та відповідності програм. Громадськість, і особливо професійні спільноти та роботодавці, відіграють активну роль у наданні цінного зворотного зв'язку щодо актуальності змісту програм мікрокваліфікацій. Це допомагає формувати їхній зміст відповідно до реальних, динамічних потреб ринку праці, роблячи освітні пропозиції максимально гнучкими та адаптивними.

Крім того, державно-громадське управління активно стимулює інновації. Держава, у свою чергу, може створювати сприятливі умови та ефективні стимули, як фінансові, так і організаційні, для закладів освіти та неформальних провайдерів освітніх послуг. Це заохочує їх до розробки та впровадження інноваційних програм мікрокваліфікацій, які відповідають найсучаснішим викликам та тенденціям.

Нарешті, залучення громадськості до процесів управління, акредитації та оцінювання програм мікрокваліфікацій суттєво підвищує прозорість та зміцнює довіру до цієї форми навчання. Це забезпечує їхнє широке визнання на всіх рівнях – від індивідуального сприйняття до національного та міжнародного визнання.

У контексті післядипломної педагогічної освіти синергія мікрокваліфікацій та державно-громадського управління набуває особливого значення, виступаючи потужним інструментом для модернізації та підвищення ефективності системи. Насамперед, таке поєднання дозволяє оперативно реагувати на освітні потреби педагогів. Завдяки цьому стає можливим швидко розробка та впровадження короткострокових програм, які відповідають найактуальнішим сучасним викликам, таким як цифрова компетентність, інклюзивна освіта, психологічна підтримка учнів або методики дистанційного навчання [177].

Крім того, ця синергія дає можливість залучати практиків до розробки програм. Педагоги-практики, представники громадських організацій, асоціації керівників закладів освіти та батьківська спільнота можуть брати активну участь у формуванні змісту мікрокваліфікацій, забезпечуючи їхню максимальну практичну спрямованість та відповідність реальним потребам шкіл і викликам професії.

Зрештою, що не менш важливо, таке інтегроване управління сприяє створенню гнучкої та адаптивної системи підвищення кваліфікації. Це надає педагогам можливість самостійно обирати саме ті модулі та програми мікрокваліфікацій, які відповідають їхнім індивідуальним освітнім та кар'єрним потребам, формуючи таким чином власну, унікальну траєкторію професійного розвитку.

Таким чином, мікрокваліфікації є потужним інструментом для модернізації та персоналізації освітнього процесу, а державно-громадське управління виступає як ключовий механізм, що забезпечує їхнє ефективне впровадження, визнання та інтеграцію в національну систему освіти, сприяючи формуванню конкурентоспроможного та адаптивного ринку праці, зокрема в педагогічній сфері.

Для України, яка активно інтегрується в європейський освітній простір, застосування інноваційного менеджменту в державно-громадському управлінні післядипломною педагогічною освітою є важливим. Викликами є:

необхідність подолання бюрократичних перешкод, забезпечення сталості фінансування інноваційних проєктів, формування довіри між державними інституціями та громадськістю, а також розвиток інноваційної культури серед широких кіл педагогічної спільноти.

На основі європейського досвіду можна сформулювати низку ключових рекомендацій, спрямованих на інноваційний розвиток післядипломної педагогічної освіти. Передусім, це вимагає розробки Національної стратегії інноваційного розвитку післядипломної педагогічної освіти, яка чітко визначатиме роль державно-громадського партнерства, встановлюватиме пріоритети та очікувані результати.

Для забезпечення ефективної взаємодії необхідно створити ефективні платформи для державно-громадського діалогу. Це передбачає заснування консультативних рад та робочих груп при Міністерстві освіти і науки України та місцевих органах управління освітою, до складу яких обов'язково входитимуть представники професійних асоціацій, роботодавців та громадських організацій. У свою чергу, для успішної реалізації інноваційних програм післядипломної педагогічної освіти необхідною є імплементація проєктного та програмного менеджменту, що включає активне використання сучасних методологій управління проєктами та залучення зовнішніх експертів.

Важливим чинником є заохочення ініціативної інноваційної діяльності на місцевому рівні. Це означає заохочення педагогів до розробки та впровадження власних інноваційних проєктів через систему грантів, конкурсів та програм обміну досвідом. Для підтримки цих ініціатив необхідна диверсифікація джерел фінансування, яка передбачає активне залучення міжнародних грантів, фондів та приватних інвестицій.

Крім того, для забезпечення стійкого розвитку системи післядипломної педагогічної освіти необхідно запровадити систематичний моніторинг та оцінку ефективності інновацій. Це потребує розробки чітких критеріїв та індикаторів успішності, що дозволить своєчасно коригувати

стратегії та поширювати передові та успішні практики. Нарешті, одним із найважливіших пріоритетів є нарощування цифрових компетентностей шляхом активного розвитку програм післядипломної педагогічної освіти, спрямованих на опанування педагогами цифрових технологій та інструментів для інноваційного навчання.

Теоретико-методичні підходи до впровадження та застосування інноваційної освітньої політики в практиці діяльності з маркетингу та розроблення практичних рекомендацій щодо стимулювання інновацій у контексті освітніх реформ в Україні базуються на глибоких суспільних і освітніх трансформаціях. У сучасних умовах, особливо в європейському контексті, стає очевидною нагальна потреба у нових підходах до управління всіма рівнями освітнього середовища. В умовах модернізації української освіти та її інтеграції до європейського освітнього простору особливо актуальним є визначення ефективних інструментів і принципів педагогічного маркетингу в системі післядипломної педагогічної освіти. Це, своєю чергою, стає об'єктом детального дослідження в межах інноваційного менеджменту, зокрема в контексті державно-громадського управління післядипломною освітою [103, с. 230].

Інноваційна діяльність набуває особливої актуальності, оскільки безперервний розвиток науки й техніки та поява нових знань формують нові потреби та пропонують більш ефективні способи їх задоволення. Ігнорування інноваційної складової в системі післядипломної педагогічної освіти стримує розвиток педагогічного потенціалу, необхідного для сучасного ринку праці, і призводить до технологічного відставання освітньої сфери. Лише завдяки системному новаторству, цілеспрямованому та організованому пошуку змін, аналізу можливостей, що відкриває професійне освітнє середовище, а також своєчасному та обґрунтованому впровадженню інновацій за допомогою ефективного інноваційного менеджменту, можливо забезпечити постійне зростання професійної компетентності слухачів закладів післядипломної

педагогічної освіти, підвищити якість освітніх послуг і зміцнити конкурентоспроможність педагогів на європейському ринку праці.

Безперервне впровадження інновацій у процес формування особистісно-професійної компетентності педагогічних кадрів виступає не лише необхідною умовою внутрішнього розвитку, а й практичним виявом дії загальних економічних законів – підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат часу, зростання потреб тощо. Дія цих законів визначає поступовий рух і зростання економічної активності в державі. Йдеться про загальний принцип періодичного інноваційного оновлення, який знаходиться в основі трансформацій у різних сферах суспільного розвитку, зокрема в освітній галузі, що є визначальною рисою модернізації освітніх систем у європейських країнах. [7, с. 12].

Науково-технічний прогрес, який визнається у світі ключовим чинником економічного зростання, дедалі частіше розглядається через призму інноваційних процесів в освіті. Цей унікальний процес інтегрує сферу освіти з наукою, технікою, економікою та підприємництвом, охоплюючи шлях від виникнення інноваційної ідеї до її практичного (часто комерційного) втілення. Ефективне управління цим процесом – завдання інноваційного менеджменту, який забезпечує його цілісність, узгодженість і результативність.

Педагогічна інноваційна діяльність насамперед орієнтована на впровадження результатів наукових досліджень і розробок у сфері педагогіки, водночас стимулюючи формування ринку конкурентоспроможних педагогічних кадрів, які виступають важливим чинником економічного зростання. За умови ефективного інноваційного менеджменту та активного застосування новітніх технологій в освіті, економіки європейських країн демонструють динамічний розвиток, що позитивно позначається на рівні добробуту громадян і сприяє поглибленню міжнародного партнерства.

Питання взаємозв'язку понять «професійна компетентність», «інновація» та «нововведення» і досі залишається предметом наукової

дискусії. Педагогічну компетентність розглядають як результат творчої професійної діяльності, що відображає інтегральний показник особистісно-орієнтованого підходу до навчання. У науковій літературі термін «нововведення» трактується по-різному: як специфічний вид продукції, як комплексний процес створення, запровадження та використання новизни задля задоволення нових або вже існуючих потреб, або ж як поєднання винаходу з його подальшою реалізацією. У межах інноваційного менеджменту в післядипломній педагогічній освіті «новинка» означає новий підхід до освітнього розвитку, включаючи сучасні технології та методики, тоді як «нововведення» визначається як процес упровадження цих інноваційних рішень. Отже, нововведення виступає процесуальним елементом, тоді як новинка є його результатом. Безперечно, формування особистісно-професійної компетентності педагога нерозривно пов'язане з постійним оновленням змісту освіти, що забезпечується ефективним інноваційним управлінням [5, с. 21].

Будь-яке нововведення, що має чітку практичну спрямованість і орієнтоване на досягнення конкретного результату, здатного задовольнити суспільні потреби, становить цінність для системи інноваційного менеджменту. Упровадження нових форм організації освітнього процесу та управління в післядипломній педагогічній освіті спрямоване на досягнення результатів, що змінюють об'єкт управління та забезпечують економічний, соціальний, екологічний, науково-технічний чи інший тип ефекту.

Інноваційна система та педагогічний маркетинг виступають ключовими елементами інноваційного менеджменту, що активно застосовуються в усіх сферах, зокрема в освітній галузі. Основна мета інноваційного менеджменту полягає у визначенні серед усього спектра нововведень тих напрямів, які матимуть найбільший вплив на розвиток післядипломної педагогічної освіти та сприятимуть реалізації завдань державно-громадського управління в контексті європейського освітнього простору. Структура інновацій подана в таблиці 2.1. [87, с. 223].

У сучасному інноваційному процесі в освіті ключову роль відіграє служба маркетингу. Учасники освітнього процесу, виконуючи функції маркетологів, активно залучені до всіх етапів управління інноваційним освітнім проєктом: від ініціації та планування до координації, аналізу та внесення коректив, хоча й з різним рівнем відповідальності. Цей підхід є фундаментальним для державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою у європейських країнах, де акцент робиться на системності та взаємодії стейкхолдерів.

Таб.2.1.

Структура інновацій в управлінні післядипломною педагогічною освітою

Технічні інновації	Технологічні Інновації	Соціально-економічні інновації	Організаційні (адміністративні) інновації
Засоби праці, продукти(послуги), обладнання, інструментарій та інформаційні технології.	Технологічні процеси, використовувані матеріали, рівень кваліфікації та досвід працівників, а також унікальні ноу-хау	Організація праці, професійний розвиток, творчий потенціал, корпоративна культура, ринки праці та взаємини з роботодавцями	Новітні методи прийняття управлінських рішень, організаційні структури, мотиваційні механізми для працівників, оновлені підходи до управління освітнім процесом і стилі лідерства

(створено автором за джерелом 87)

Отже, інновація – це комплексний процес, який інтегрує освіту, науку, техніку, економіку, підприємництво та управління. Система маркетингу педагогічних інновацій виступає як ключове нововведення, тісно пов’язане з науково-технічним прогресом. Вона передбачає пошук додаткових ресурсів, оновлення основних фондів і технологій, а також вдосконалення управління освітнім процесом у сфері післядипломної педагогічної освіти. Це впливає як на економічну ефективність навчальних закладів, так і на підвищення професійної компетентності педагогічних працівників. Загалом система інновацій в освіті є надзвичайно широкою та застосовується у різних сферах

господарства. Тому надзвичайно важливо комплексно досліджувати інноваційну освітню політику у всіх її аспектах [55, с. 128].

В умовах інноваційних змін та реформ в освіті України і в цілому європейських країн значно зросла потреба у кваліфікованих та високоосвічених педагогічних кадрах. Це обумовлює необхідність застосування нового маркетингового підходу до професійної освіти, зокрема до післядипломної педагогічної освіти, з урахуванням європейських стандартів. Водночас слід враховувати професійний аспект розвитку особистості кожного педагога.

Важливу роль у забезпеченні ефективності управлінських інноваційних процесів відіграють менеджери, які відповідають за організацію впровадження інновацій. Швидкість їхнього впровадження безпосередньо залежить від відповідності мотиваційної структури та стилів управління. Дослідження структури винагород і мотиваційних преференцій працівників показали, що існуючі системи стимулювання здебільшого орієнтовані на виконання поточних завдань, а не на створення інновацій, що стримує активізацію інноваційної діяльності. Тому мотиваційний механізм інноваційної діяльності буде ефективним лише за умови охоплення всіх її складових, а його елементи – стимули та мотиви – мають відповідати завданням мотивації.

Отже, цілком очевидно, що для адміністратора-менеджера у сфері післядипломної педагогічної освіти, окрім набуття знань, умінь, навичок та професійних якостей, важливими є такі риси, як ініціативність, орієнтація на співпрацю, впевненість у собі, самоаналіз, креативність та володіння сучасними освітніми технологіями. Саме ці характеристики визначають успішність інноваційного менеджменту в умовах державно-громадського управління.

Інноваційна політика в освіті має бути спрямована на побудову правової та демократичної держави, що є критично важливим для європейської інтеграції України та адаптації до європейських освітніх

практик. Для цього необхідно реалізувати низку взаємопов'язаних заходів, які включають: розробку та законодавче затвердження стратегічних напрямів розвитку України з урахуванням європейського досвіду в освіті; створення і вдосконалення законодавчої та нормативно-правової бази для регулювання освітньої сфери відповідно до вимог європейського освітнього простору; удосконалення системи управління та інноваційного розвитку, зокрема підвищення ефективності інноваційного менеджменту у системі державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою; а також формування ефективної інноваційної інфраструктури, здатної підтримувати й масштабувати нововведення в педагогічній освіті.

Отже, професійна компетентність педагога, сформована в умовах інноваційних процесів та завдяки ефективному інноваційному менеджменту, виступає одним із ключових складників підготовки слухача закладів післядипломної освіти – конкурентоспроможного спеціаліста, готового до викликів європейського освітнього та професійного середовища.

2.2. Реалізація державно-громадського управління у післядипломній педагогічній освіті азійського регіону

Глобалізація, стрімкий технологічний розвиток та динамічні соціально-економічні зміни висувають нові вимоги до якості освіти та кваліфікації педагогічних кадрів. У цьому контексті післядипломна педагогічна освіта стає ключовим інструментом забезпечення безперервного професійного розвитку педагога, його адаптації до інноваційних методик, цифрових технологій та змін у суспільних очікуваннях. Ефективність функціонування системи післядипломної педагогічної освіти значною мірою залежить від моделі управління, яка дедалі частіше набуває характеру державно-громадського партнерства.

Науково-технічний прогрес, який загально визнаний як ключовий фактор економічного розвитку, дедалі частіше асоціюється з інноваційними

процесами в освіті. Цей унікальний процес інтегрує освіту, науку, техніку, економіку та підприємництво, охоплюючи весь шлях упровадження інновацій — від зародження ідеї до її практичної реалізації. Педагогічна інноваційна діяльність насамперед спрямована на використання результатів наукових досліджень і розробок, водночас сприяючи становленню конкурентоспроможного ринку педагогічних кадрів. За умови впровадження інноваційного менеджменту та сучасних освітніх технологій, економіка країни розвивається в прогресивному напрямі, що позитивно впливає на якість життя населення.

Державно-громадське управління в освіті є сучасною парадигмою, що передбачає спільну діяльність державних органів та інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації освітньої політики. Вона ґрунтується на принципах партнерства, відкритості, відповідальності та взаємодовіри. У контексті післядипломної педагогічної освіти, державно-громадське управління означає, що рішення щодо змісту програм, форм навчання, фінансування та оцінки професійного розвитку педагогів приймаються не лише державними структурами, а й за активної участі професійних асоціацій, громадських організацій, університетів, закладів освіти, представників бізнесу та самих педагогів.

Азійський регіон охоплює надзвичайно різноманітні країни з різними політичними системами, рівнями економічного розвитку, культурними та освітніми традиціями. Це зумовлює варіативність моделей державно-громадського управління у післядипломній педагогічній освіті, проте можна виокремити певні спільні тенденції та характерні приклади.

У сучасному освітньому просторі країн Азії спостерігається тенденція до посилення ролі державно-громадського управління як інструмента модернізації системи післядипломної педагогічної освіти. Визначальною рисою державно-громадського управління в цьому регіоні є прагнення поєднати традиційні культурно-історичні засади з інноваційними підходами до управління освітою, що виявляється у динамічному розвитку партнерства

між державними структурами, професійними асоціаціями, громадами та недержавними освітніми установами [89].

Зарубіжний досвід розвитку освіти в провідних країнах світу, зокрема в азійських державах (Японія, Китай, Сінгапур), демонструє високу ефективність їхніх систем, головною складовою успіху яких є вміння працювати з людьми та системний підхід до управління. Японія стала першою країною, яка започаткувала розвиток сучасного менеджменту на основі принципу «людської особистості», активно залучаючи всіх працівників до спільної діяльності. Для розуміння японської моделі управління важливо враховувати поведінку японців у групах, а також вплив групових традицій на поведінку китайців. Важливою складовою менеджменту в Японії та Китаї є система довічного (або довгострокового) наймання та виробничого стажу, хоча її пряме застосування може бути неприйнятним для європейських реалій. Кар'єрний розвиток базується на віці та стажі, а вже потім враховуються інші професійні якості. Концепція безперервного навчання, що сприяє постійному підвищенню майстерності, є ключовим чинником успіху японської освіти і має бути інтегрована в систему державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою [152].

В азійському регіоні, зокрема у таких країнах, як Китай, Південна Корея, Японія, Сінгапур, Індія реалізація державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти відбувається за допомогою інтеграції національних стратегій освіти з ініціативами громадянського суспільства. Наприклад, у Китаї активно впроваджується модель співуправління, у межах якої педагогічні університети співпрацюють із місцевими громадами, органами самоврядування та освітніми фондами з метою оновлення змісту післядипломної освіти та підвищення кваліфікації педагогів. Цей підхід дозволяє враховувати регіональні особливості розвитку освіти, адаптувати навчальні програми до потреб конкретного освітнього середовища.

У Китаї система освіти є переважно централізованою, і Міністерство освіти відіграє домінуючу роль у формуванні політики післядипломної педагогічної освіти. Однак останніми роками спостерігається тенденція до більшого залучення регіональних та місцевих освітніх органів, а також шкіл. Педагоги зобов'язані проходити регулярне підвищення кваліфікації. Професійні асоціації педагогів, хоча і перебувають під державним контролем, також беруть участь у наданні навчальних ресурсів та організації обміну досвідом. У великих містах та економічно розвинених регіонах спостерігається більш виражене залучення громадськості та партнерство з приватним сектором у наданні послуг післядипломної педагогічної освіти [152].

У Південній Кореї функціонує ефективна система професійного розвитку педагогів, що поєднує державне фінансування з активною участю громадських освітніх організацій, батьківських комітетів і місцевих освітніх рад. Тут значну увагу приділено якості освітніх послуг, що контролюється через інститути незалежної акредитації та сертифікації, а також через оцінку ефективності навчання за участі всіх зацікавлених сторін. Такий підхід забезпечує прозорість, підзвітність і підвищення довіри до системи післядипломної педагогічної освіти.

Система післядипломної педагогічної освіти в Південній Кореї також демонструє елементи державно-громадського управління. Міністерство освіти встановлює основні напрямки, але провінційні/муніципальні офіси освіти мають значну автономію у розробці та реалізації програм підвищення кваліфікації. Університети та педагогічні коледжі є важливими провайдерами післядипломної педагогічної освіти. Активно розвиваються професійні навчальні спільноти педагогів (Professional Learning Communities – PLCs) на рівні шкіл, де педагоги спільно працюють над вирішенням професійних завдань, обмінюються знаннями та вдосконалюють свої навички. Це сприяє підвищенню відповідальності та ініціативи педагогів, а також забезпечує

релевантність програм післядипломної педагогічної освіти до реальних потреб шкіл [132].

Японська модель вирізняється глибокою інтеграцією державно-громадського партнерства в систему безперервної освіти педагогів. Післядипломна педагогічна освіта організовується як спільна відповідальність муніципальних урядів, університетів і професійних асоціацій учителів. Особливістю японського досвіду є постійна оцінка професійної компетентності педагогів через механізми самооцінювання, коучингової підтримки та супервізії, що здійснюються за активної участі громадськості.

Японська система післядипломної педагогічної освіти характеризується поєднанням централізованого регулювання та децентралізованих ініціатив. Міністерство освіти, культури, спорту, науки і технологій (MEXT) встановлює загальні рамки та стандарти. Однак значну роль відіграють префектуральні та муніципальні освітні ради, які відповідають за планування та реалізацію програм післядипломної педагогічної освіти на місцевому рівні. Існують також численні професійні асоціації педагогів, які активно беруть участь у розробці та проведенні навчальних програм, обміні досвідом та лобіюванні інтересів педагогів. Наставництво (mentoring) є важливою складовою післядипломної педагогічної освіти, де досвідчені педагоги допомагають молодим колегам. Ця взаємодія між урядовими структурами та професійними спільнотами відображає принципи державно-громадського управління [132].

У Сінгапурі післядипломна педагогічна освіта розглядається як ключовий фактор забезпечення якості освіти в умовах знаннєвого суспільства. Реалізація державно-громадського управління тут базується на принципах довіри, взаємодії та спільної відповідальності. Освітні політики формуються на основі діалогу між Міністерством освіти, шкільними радами, батьківськими комітетами, підприємницьким сектором та неурядовими організаціями. Професійне зростання педагогів підтримується через

багаторівневі програми наставництва, стажування та підвищення кваліфікації, адаптовані до сучасних викликів.

Сінгапурська система післядипломної педагогічної освіти є однією з найефективніших у світі, і її успіх значною мірою завдячує інвестиціям у безперервний професійний розвиток педагогів. Хоча уряд (Міністерство освіти) відіграє домінуючу роль у визначенні стратегії післядипломної педагогічної освіти, існує сильна співпраця з професійними організаціями та самими школами. Національний інститут освіти (National Institute of Education – NIE) є ключовим провайдером післядипломної педагогічної освіти, який тісно співпрацює зі школами та педагогами для розробки релевантних програм. Школи мають певну автономію у визначенні потреб своїх педагогів, а педагоги заохочуються до самостійного планування свого професійного розвитку. Існують професійні навчальні спільноти, де педагоги діляться досвідом і найкращими практиками. Це відображає підхід, де централізована політика поєднується з децентралізованою реалізацією та активною участю професійної спільноти [132].

Індійський досвід вирізняється багатогранністю та регіональною варіативністю. У контексті державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою тут активно функціонують навчальні ради штатів, які координують діяльність державних і недержавних освітніх інституцій. Окреме місце займає участь неурядових організацій, які забезпечують підготовку педагогів у сільських районах, де відчувається брак державних ресурсів. Через державно-громадське управління забезпечується доступність освітніх послуг, розвиток інклюзивного підходу та залучення місцевих громад до прийняття управлінських рішень.

У Центральній Азії модернізація післядипломної педагогічної освіти відбувається в рамках державно-громадської моделі, яка ґрунтується на нормативно-правовій підтримці партнерства, автономізації освітніх установ та стимулюванні участі професійної громадськості. Особливістю досвіду є створення публічно-приватних центрів підвищення кваліфікації педагогів, що

працюють у тісній взаємодії з науковими установами, громадськими радами та міжнародними донорами [132].

Моделі державно-громадського управління в азійській освіті представлено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1.

Моделі державно-громадського управління в азійській освіті (створено автором)

Загалом, азійський регіон демонструє різноманіття моделей реалізації державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти, які, попри культурні та політичні відмінності, мають спільні риси: прагнення до якісної підготовки педагогів упродовж усього життя, створення інклюзивного освітнього середовища, залучення широкого кола стейкхолдерів до ухвалення рішень та забезпечення прозорості в управлінні. Успішність державно-громадського управління у післядипломній педагогічній освіті країн Азії значною мірою зумовлена поєднанням сильного державного керівництва з активною громадською участю, що дозволяє забезпечувати гнучкість, адаптивність і стійкість системи педагогічної освіти до викликів сучасності.

Азійський регіон є унікальним прикладом динамічного розвитку та різноманітності підходів до освітніх реформ. Країни цього регіону, поєднуючи традиції та інновації, досягли значних успіхів у підвищенні якості

освіти, що робить їхній досвід особливо цінним для дослідження. Зокрема, моделі державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою Азійського регіону демонструють гнучкість, орієнтованість на результат та активне залучення широкого кола стейкхолдерів. Вивчення цих практик є актуальним для України, яка прагне модернізувати свою освітню систему та інтегруватися у світовий освітній простір.

Досвід країн Азійського регіону у реалізації державно-громадського управління в післядипломній педагогічній освіті є надзвичайно повчальним. Він демонструє, що поєднання стратегічного державного управління з активною участю громадськості, професійних спільнот та приватного сектору дозволяє створити гнучку, інноваційну та ефективну систему безперервного професійного розвитку педагогів.

Для України, яка проходить складний етап реформування освіти та інтеграції до європейського простору, вивчення та адаптація цих моделей може бути джерелом цінних ідей. Це стосується як розширення форм взаємодії з громадськістю та бізнесом, так і створення ефективних механізмів фінансування, контролю якості та стимулювання інновацій у післядипломній педагогічній освіті. Майбутнє вітчизняної педагогічної освіти значною мірою залежить від здатності до ефективного партнерства всіх зацікавлених сторін у її безперервному розвитку та модернізації.

2.3. Впровадження закордонного досвіду державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою в Україні

В контексті динамічних соціально-економічних трансформацій та швидкого розвитку сучасних технологій, стратегічне управління системою післядипломної педагогічної освіти набуває критичної значущості для забезпечення її адаптивності та відповідності актуальним освітнім потребам. Воно є ключовим інструментом забезпечення якості освіти, ефективного професійного розвитку педагогічних кадрів та їхньої адаптації до сучасних

викликів освітньої парадигми. На сучасному етапі система управління післядипломною педагогічною освітою в Україні стикається з низкою викликів, серед яких виокремлюють невідповідність змісту та форм післядипломної педагогічної освіти актуальним вимогам, недостатню мотивацію педагогічних працівників до неперервного професійного зростання та неефективність управлінських механізмів. Для розробки ефективної стратегії управління післядипломною педагогічною освітою необхідно здійснити аналіз історичного досвіду, виявити закономірності та тенденції розвитку системи, а також визначити позитивні та негативні аспекти різних моделей управління.

Проблеми, пов'язані з дослідженням історії, теорії та практики розвитку та управління післядипломною педагогічною освітою України були в центрі уваги низки науковців, таких як О. Любар [102], В. Гладуш [35], В. Гравіт [34], Л. Даниленко [41], С. Крисюк [85] та інші. Розвиток та управління системою післядипломної педагогічної освіти розглядалось у дослідженнях С. Крисюка [75], В. Олійника [124, 125, 166], Н. Протасової [155], Т. Сорочан [145].

Вивчення та аналіз джерел свідчить, що питання управління післядипломною педагогічною освітою завжди було актуальним для життя суспільства та держави. Згодом, завдяки створенню обласних, республіканських інститутів підвищення кваліфікації та факультетів при педагогічних закладах вищої освіти, сформувалася цілісна система післядипломної педагогічної освіти, окремі питання якої потребують додаткового розгляду та подальшого аналізу.

Особливості публічного управління післядипломною педагогічною освітою визначаються специфікою об'єкта управління – педагогічною діяльністю, яка має творчий, індивідуальний характер та потребує постійного оновлення знань і вмінь. Це зумовлює необхідність застосування гнучких, варіативних підходів до управління, орієнтованих на потреби педагогічних працівників та властивості їх професійної діяльності.

Розвиток концептуальних засад післядипломної педагогічної освіти в Україні та світі є результатом багаторічної еволюції, сформованої під впливом різноманітних історичних факторів. Радянський період ознаменувався функціонуванням централізованої моделі управління післядипломною педагогічною освітою в Україні, в якій домінуючу роль відігравали державні органи та інститути удосконалення педагогічної практики.

Розуміння того, як розвивалася система управління післядипломною педагогічною освітою в Україні, є головним для того, щоб знати її сьогоденний стан та майбутні можливості. Аналіз історії показує, як з часом змінювалися способи організації, фінансування, перевірки якості та наповнення післядипломної освіти для педагогів. Виділення основних періодів цього розвитку допомагає впорядкувати інформацію про зміни в політиці, структурі та практиці післядипломної освіти.

Етап розвитку системи управління післядипломною педагогічною освітою, що хронологічно співвідноситься з радянським періодом, характеризувався домінуванням централізованої моделі. Управлінські функції були сконцентровані в руках державних органів та інститутів удосконалення педагогів, що визначало їх ключову роль у процесі. Системна організація була спрямована на забезпечення ідеологічної конформності педагогічних кадрів та стандартизацію їхньої кваліфікації відповідно до державних нормативів. Управлінська діяльність здійснювалася на основі жорстко регламентованих процедур, що суттєво обмежувало автономію освітніх інституцій [11, с. 63].

Післядипломна освіта в Україні була започаткована у 1939 році. Першим документом, що визначав основні завдання інституту (на той час – Обласного інституту удосконалення педагогів) та робив спробу встановити законодавчу основу його діяльності, стало Положення про обласний інститут удосконалення педагогів Української РСР, затверджене наказом Наркома освіти від 21 лютого 1939 року [33].

Вагомим документом, що засвідчив важливість системи підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, стало Положення про обласний (міський) інститут удосконалення педагогів, затверджене у 1971 році. У ньому було визначено, що діяльність інститутів зосереджена на вирішенні актуальних завдань радянської системи освіти, організації та методичному забезпеченні процесу підвищення кваліфікації працівників шкіл, дошкільних, позашкільних та інших освітніх установ, упровадженні передових методик навчання й виховання, а також проведенні експериментальної роботи з актуальних педагогічних питань [33].

Розвиток післядипломної педагогічної освіти не був ізольованим національним процесом, оскільки базувався на ширших концептуальних засадах, сформованих у міжнародному співтоваристві. Основою розвитку післядипломної освіти стала концепція безперервної освіти, яку в 1965 році на Форумі ЮНЕСКО представив П. Ленгранд – один із провідних фахівців у цій сфері. У запропонованому ним, а нині загальноновизнаному, розумінні безперервна освіта відображає ідеї, що мають корені в традиціях гуманізму: вона ставить у центр освітніх зусиль особистість, створюючи оптимальні умови для повного розвитку її здібностей протягом усього життя [206, с. 34]. Центральним елементом цієї концепції є інноваційний погляд на життєві цикли, що нівелює усталене розмежування між навчанням, трудовою діяльністю та професійним зростанням/стагнацією.

Ці засади поступово змінювалися з настанням ери незалежності, що зумовило новий етап розвитку. Перехідний період (кінець XX століття - початок XXI століття) характеризувався прагненням до реформування системи відповідно до нових суспільних потреб та міжнародних стандартів. Це призвело до певних трансформацій у системі освіти, включаючи післядипломну. Спостерігалася децентралізація управління, поява нових форм і закладів післядипломної освіти, а також спроби адаптації до європейських освітніх стандартів. Економічні труднощі впливали на фінансування галузі [24, с. 47].

Тенденції, що сформувалися у попередній період, стали фундаментом для розвитку системи післядипломної освіти на початку XXI століття. Сучасний етап відзначається посиленням впливу зовнішніх факторів, що обумовлює необхідність безперервного пошуку та вдосконалення моделей управління з урахуванням вимог часу та міжнародних стандартів. Зокрема, спостерігається активний рух у напрямку інтеграції до європейського освітнього простору (Болонський процес), підвищення якості освіти та впровадження інноваційних підходів [24, с. 48].

На противагу українському досвіду, де централізована модель управління тривалий час домінувала, країни Західної Європи демонструють різноманіття підходів до організації післядипломної педагогічної освіти. Порівняння цих моделей дозволить виявити спільні та відмінні риси, а також визначити потенційні напрями для модернізації української системи.

У країнах Західної Європи тривалий час домінували децентралізовані моделі управління та значна автономія навчальних закладів. Внаслідок цієї децентралізації серед науковців, які досліджують розвиток післядипломної педагогічної освіти в регіоні, відсутній єдиний підхід до визначення мети, завдань та сутності підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Тому поняття «післядипломна педагогічна освіта» використовується різними авторами у різних контекстах [11, с.48].

Протягом останнього десятиліття в європейських країнах спостерігається тенденція до використання різних термінів для позначення післядипломної педагогічної освіти, таких як "підвищення кваліфікації", "неперервна підготовка", "навчання впродовж життя" та "додаткова підготовка". Ця термінологічна різноманітність, що відображає відмінності в педагогічних традиціях і сучасних концепціях професійної підготовки педагогів, ускладнює аналіз, що співставляє аналогічні прояви в різних суспільних реаліях [16, с. 46].

Розвинені країни світу активно інвестують значні кошти в післядипломну освіту, і ці інвестиції постійно зростають. У цих країнах

професійний розвиток працівників є пріоритетом державної політики, оскільки високий рівень кваліфікації вважається ключем до економічного зростання. Держави активно залучаються до розробки різноманітних програм, спрямованих на підвищення кваліфікації всього працюючого населення, а також створюють сприятливі умови для безперервного професійного розвитку працівників.

У країнах Західної Європи системи управління післядипломною педагогічною освітою характеризуються низкою спільних рис, що відображають загальноєвропейські тенденції в освітній політиці. Однією з ключових тенденцій є децентралізація управління та розширення автономії освітніх інституцій. Регіональні та місцеві органи влади, а також самі навчальні заклади, наділені значними повноваженнями щодо організації та змісту післядипломної освіти, що дозволяє враховувати специфіку регіональних освітніх потреб та стимулює впровадження інноваційних підходів. Для Німеччини характерна децентралізована система управління післядипломною педагогічною освітою, де ключову роль відіграють регіональні інститути підвищення кваліфікації. Франція має централізовану систему управління, де ключову роль відіграє Міністерство освіти. Велика Британія характеризується різноманітністю провайдерів післядипломної освіти, включаючи університети, коледжі, громадські організації та приватні компанії [17, с. 231].

Визначальною рисою сучасного управління післядипломною освітою в Західній Європі є орієнтація на компетентнісний підхід, який фактично означає зосередження на формуванні необхідних професійних навичок та знань. У практичному вимірі це відображається в тому, що програми підвищення кваліфікації орієнтовані на формування ключових компетентностей, необхідних для ефективної професійної діяльності педагогів, з особливим акцентом на розвитку практичних навичок, здатності до самостійного навчання та професійного зростання [17, с. 231].

Однією з визначальних характеристик сучасного управління післядипломною освітою в Західній Європі є інтенсивне застосування інформаційно-комунікаційних технологій. Впровадження цифрових інструментів, таких як онлайн-платформи та вебіари, забезпечує підвищену доступність та адаптивність освітніх програм для педагогічних працівників. Водночас, ці технологічні досягнення є каталізатором для розширення міжнародних освітніх зв'язків, що є важливим аспектом розвитку системи післядипломної освіти. Обмін досвідом та реалізація спільних освітніх проєктів, що є складовими міжнародної співпраці, сприяють суттєвому покращенню якості освітнього процесу. [8, с. 103].

У цілому, управління післядипломною педагогічною освітою в країнах Західної Європи орієнтоване на забезпечення безперервного професійного розвитку педагогів, їхньої готовності працювати в умовах постійних змін та відповідності міжнародним стандартам. Система безперервної освіти в багатьох країнах, зокрема у Великобританії, Канаді, Польщі, Франції та Німеччині, посідає чільне місце в державній освітній політиці. У цих країнах діють державні й приватні університети та центри безперервної освіти, які забезпечують можливість здобуття нових професій і вдосконалення фахових навичок. Окрім того, в європейських державах поширено практику створення корпоративних систем навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Ці системи включають мережу спеціалізованих навчальних закладів із розвиненою матеріально-технічною базою та командою висококваліфікованих викладачів [17, с. 233].

Звертаючись до досвіду європейської освіти, зазначимо, що в Швеції Національний комітет освіти визначає декілька шляхів підвищення кваліфікації педагогічних працівників: поглиблення до дипломної підготовки на основі отриманого педагогом досвіду; локальне підвищення кваліфікації педагогів одного чи декількох навчальних закладів щодо вирішення їх конкретних потреб; здійснення педагогічних досліджень через централізоване замовлення; підвищення кваліфікації внаслідок освітніх

реформ, зміни чи оновлення навчальних програм; організація навчання за індивідуальними потребами [17, с. 234].

У країнах Західної Європи існують різноманітні моделі управління післядипломною педагогічною освітою (Continuing Professional Development – CPD, або In-service Teacher Training – INSET), що відображає відмінності в національних освітніх системах, історичних традиціях, культурних особливостях та філософіях управління. Немає єдиної уніфікованої моделі, проте можна виділити кілька домінуючих підходів та їх комбінації.

Різнорманітність моделей управління післядипломною педагогічною освітою в країнах Західної Європи відображає історичні, культурні та політичні особливості кожної держави [17, с. 235].

Децентралізована модель характеризується високим рівнем автономії регіональних та місцевих органів влади, а також навчальних закладів. Яскравий приклад – Німеччина, де ключову роль відіграють регіональні інститути підвищення кваліфікації. Серед переваг варто відмітити гнучкість, адаптивність до регіональних потреб, розвиток інноваційних підходів. Але є і суттєві недоліки, які можуть впливати на якості освіти нерівномірність надання послуг та складність координації.

Централізована модель характеризується домінуванням державних органів у прийнятті рішень щодо організації та змісту післядипломної освіти. Приклади – Франція, де ключову роль відіграє Міністерство освіти. Серед переваг варто відмітити єдність стандартів, ефективність управління та контроль якості. Серед недоліків варто відмітити обмежену гнучкість та недостатнє врахування регіональних потреб.

Змішана модель поєднує елементи децентралізованої та централізованої моделей. Серед прикладів – Велика Британія, де існує різноманіття провайдерів післядипломної освіти, включаючи університети, коледжі, громадські організації та приватні компанії. Переваги – гнучкість, адаптивність, ефективність управління. Серед недоліків варто відзначити

складність координації, необхідність балансування між централізацією та децентралізацією [12, с. 28].

Ще одна модель – мережева, яка характеризується активною співпрацею між різними провайдерами післядипломної освіти, включаючи університети, дослідницькі центри, громадські організації та приватні компанії. Щодо прикладів – країни Скандинавії, де активно розвиваються мережі професійного розвитку педагогів. Важливо відмітити переваги цієї моделі – це обмін досвідом, розвиток інноваційних підходів, а також підвищення якості освіти. Але необхідно врахувати і недоліки, які можуть впливати: це необхідність ефективної координації, а також залежність від активності учасників мережі [12, с.29].

Важливо зазначити, що в умовах глобалізації та цифрової трансформації моделі управління післядипломною педагогічною освітою постійно еволюціонують. Зростає роль дистанційного навчання, онлайн-платформ та інших цифрових інструментів, що вимагає від систем управління гнучкості та здатності до адаптації.

Незважаючи на зближення політик у межах Європейського Союзу, освітні системи кожної країни зберігають свою унікальність, характеризуючись різним рівнем централізації або децентралізації управління та фінансування освітньої сфери.

Проте слід відзначити, що останнім часом у багатьох країнах, навіть із традиційно централізованими системами управління, спостерігаються процеси децентралізації, і дедалі більше повноважень передається на місцевий рівень [3, с. 15].

Інтеграція української післядипломної освіти в європейський та світовий освітній простір є багатоаспектним і тривалим процесом, що потребує консолідації зусиль різних стейкхолдерів. Ключовим фактором успішної інтеграції виступає високий рівень професійної компетентності педагогічних кадрів, що функціонують у сфері післядипломної освіти, оскільки вони повинні володіти знаннями, навичками та вміннями, що

відповідають сучасним національним та міжнародним освітнім стандартам. Необхідною умовою є наявність позитивної мотивації до професійного розвитку та активної участі в процесах адаптації, що може бути забезпечено через впровадження стимулюючих систем навчання, підтримку міжнародної академічної мобільності та заохочення до безперервного самовдосконалення [3, с. 16].

Структурно-логічну схему організації державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою подано на рис. 2.2.

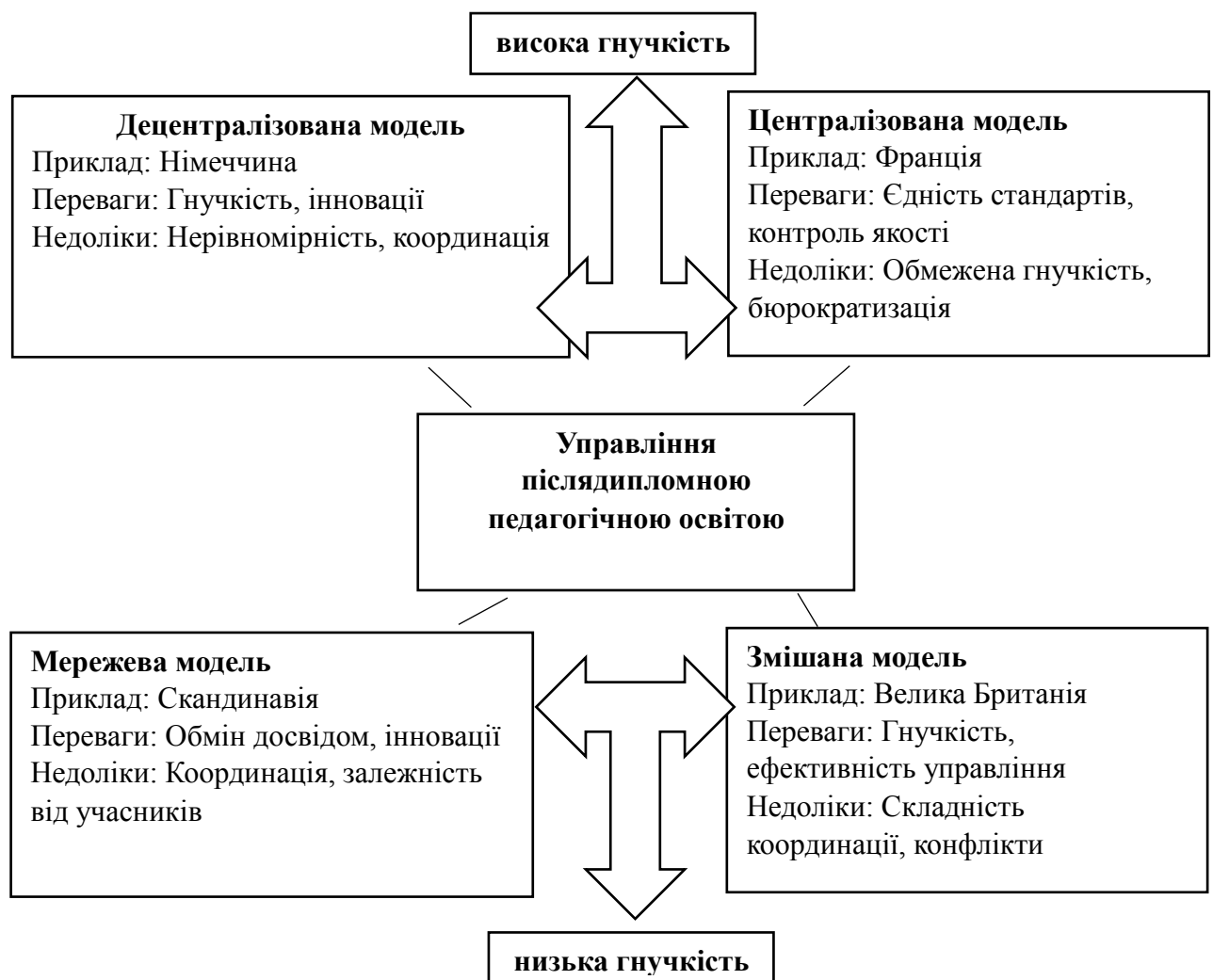


Рис. 2.2. Структурно-логічна схема управління післядипломною педагогічною освітою
(створено автором)

Сьогодні система післядипломної педагогічної освіти в Україні охоплює різноманітні форми навчання, зокрема курси підвищення кваліфікації, стажування, семінари, тренінги та інші. Важливу роль у цій системі відіграють обласні інститути післядипломної педагогічної освіти. Варто відзначити, що активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій сприяє розвитку дистанційних форм навчання.

Серед ключових викликів, які стоять перед публічного управлінням післядипломною педагогічною освітою є невідповідність змісту та форм післядипломної освіти актуальним потребам ринку праці та суспільства, недостатня мотивація педагогічних працівників до неперервного професійного розвитку, неефективність управлінських механізмів, а також недостатнє фінансування. Наразі в українській освіті відсутня законодавча база, яка б регулювала публічне управління системою післядипломної педагогічної освіти. Хоча ця система має власну інфраструктуру, унікальний кадровий склад, а також чітко визначені місію, цілі та завдання, вона законодавчо не є самостійною сферою освіти. Це створює серйозні перешкоди, негативно впливаючи як на формування цілісної державної політики у цій галузі, так і на її можливості до саморозвитку.

Попри те, що децентралізація та технологізація є світовими трендами в управлінні післядипломною освітою, Україна має зосередити увагу на власних викликах, пов'язаних з оновленням змісту навчання та стимулюванням науково-педагогічних та педагогічних працівників. Важливість неперервного професійного розвитку та відповідності міжнародним стандартам, що демонструє досвід Західної Європи, є ключовим аспектом для формування стратегії розвитку післядипломної педагогічної освіти в Україні. Реалізація Україною міжнародного досвіду публічного управління післядипломною педагогічною освітою демонструє європейський вектор розвитку української освіти, що підтверджується ефективністю застосування в Україні світових управлінських новацій з урахуванням національних особливостей. З огляду на це, перспективи

розвитку української системи післядипломної педагогічної освіти включають децентралізація державно-громадського управління, модернізацію нормативно-правової бази, інтеграцію інноваційних технологій, запровадження компетентнісного підходу, використання інформаційно-комунікаційних технологій, активізацію міжнародної співпраці та розвиток державно-громадського партнерства.

Ефективне публічне управління післядипломною педагогічною освітою є важливим фактором забезпечення якості освіти та підвищення професійної компетентності науково-педагогічних і педагогічних працівників. Очевидно, що система післядипломної педагогічної освіти в Україні потребує реформування з урахуванням кращих світових практик та сучасних викликів. Адже сьогодні недостатньо лише констатувати проблеми; необхідно активно шукати та впроваджувати дієві механізми для їх вирішення.

У сучасних умовах суспільного розвитку, особливо в сфері післядипломної педагогічної освіти, роль держави суттєво зростає завдяки впровадженню державно-громадського або громадсько-державного управління. Це пояснюється тим, що розвиток соціальної відповідальності держави безпосередньо залежить від можливості створення ефективних механізмів такої взаємодії.

Такий підхід здатен зміцнити довіру до соціальних інститутів, сформувати стабільне суспільне явище та забезпечити впровадження європейських стандартів відкритого суспільства. На наш погляд, залучення громадськості до формування освітньої політики, зокрема в невеликих містах, значно посилить самоврядні структури. Це надасть їм впевненості у важливості їхньої участі в управлінні розвитком післядипломної педагогічної освіти та дієвий інструмент впливу на зміни в громаді, створюючи міцну "вертикаль" управління, що формується знизу догори. Отже, тут діє закономірність: сильна громада – сильне громадянське суспільство.

У сучасному освітньому просторі взаємодія закладів післядипломної педагогічної освіти з громадськими організаціями відіграє важливу роль у сприянні інноваційному розвитку та підвищенні якості освіти. Така співпраця відкриває нові можливості для професійного зростання педагогів та адаптації освітнього процесу до актуальних потреб суспільства. Громадська організація – це добровільне об'єднання фізичних або юридичних осіб, створене для реалізації і захисту прав і свобод, а також задоволення суспільних інтересів, серед них економічних, соціальних, культурних, екологічних та інших [150, с. 125].

Громадська організація є неприбутковою організацією, а її діяльність не має на меті отримання прибутку для засновників чи членів. Взаємодія закладів освіти з громадськими організаціями є важливим аспектом розвитку освітньої системи, оскільки сприяє покращенню якості освіти, розширенню можливостей для учасників освітнього процесу та активізації участі громади у житті закладу освіти. Вона може приймати різні форми, такі як партнерство у освітньому процесі, спільні проєкти, волонтерська діяльність тощо. Відкритий до соціального партнерства закладу післядипломної педагогічної освіти значно ефективніше вирішує поставлені завдання. Він швидше реагує на суспільні зміни, залучає додаткові ресурси та знаходить оптимальні шляхи для успішного розвитку. Громадські організації, зі свого боку, привносять у цю взаємодію значний досвід та експертизу у реалізації проєктів, зокрема за підтримки Європейського Союзу, що охоплює написання грантових заявок, управління проєктами, впровадження інноваційних підходів та оцінку ефективності.

Основними напрямками взаємодії є спільні освітні проєкти, як то заклади післядипломної освіти можуть співпрацювати з громадськими організаціями у розробці та реалізації спільних освітніх програм, тренінгів, семінарів, вебінарів та інших навчальних заходів; громадські організації можуть виступати партнерами у залученні досвідчених фахівців-практиків для проведення занять, майстер-класів, консультацій та наставництва для

слухачів закладів післядипломної освіти. Взаємодія між закладами післядипломної освіти та громадськими організаціями дозволяє обмінюватися досвідом та кращими практиками у сфері освіти та державного управління, що сприяє вдосконаленню освітнього процесу. Громадські організації можуть брати активну участь у розробці та впровадженні інноваційних освітніх методик і технологій, що відповідають сучасним вимогам ринку праці та освітнім потребам. Співпраця з такими організаціями сприяє закладам післядипломної освіти у пошуку та залученні додаткових джерел фінансування для реалізації освітніх проєктів. Залучення громадських організацій до освітнього процесу також стимулює професійний розвиток і кар'єрне зростання слухачів післядипломних навчальних закладів.

Співпраця з громадськими організаціями дозволяє закладам післядипломної педагогічної освіти інтегрувати нові принципи та підходи до організації освітнього процесу, наприклад, розвивати педагогіку партнерства, яка фокусується на рівноправному діалозі та розвитку особистості всіх учасників освітнього процесу. Це партнерство сприяє не просто змінам у окремих аспектах, а й системним змінам у світогляді педагогів, стимулюючи їхню суб'єктну активність, що веде до успішної кооперації, спрямованої на формування особистостей, гідних довіри. Залучення громадських організацій також дає доступ до додаткових ресурсів – фінансових, матеріальних, кадрових – що є цінним доповненням до бюджетної підтримки.

Основними принципами взаємодії закладів післядипломної освіти з громадськими організаціями є партнерство, взаємна повага, рівність, відкритість та взаємна вигода, що реалізуються на засадах добровільності, рівності, порозуміння та взаємодопомоги, а також чітке визначення прав та обов'язків кожної сторони.

Заклад освіти та громадські організації виступають як рівноправні партнери, об'єднані спільною метою покращення якості освіти та розвитку громади, де визнаються та враховуються інтереси, потреби та можливості кожної сторони, існує відсутність домінуючої ролі однієї сторони над іншою,

прозорість у відносинах, обмін інформацією та досвідом. Спільна робота та взаємодія має приносити користь як закладу освіти, так і громадській організації, адже участь у взаємодії має бути добровільною для всіх сторін; повинні бути створені умови для відкритого спілкування та обговорення питань, що стосуються освіти; залучення різних людей до лідерських функцій, що сприяє активній участі та відповідальності; готовність надавати підтримку та сприяти один одному у досягненні спільних цілей.

Взаємодія закладу післядипломної педагогічної освіти з громадськими організаціями може відбуватися у різних формах: від спільної розробки та реалізації освітніх програм і проведення спільних тренінгів та семінарів із залученням експертів, до створення спільних проєктів та ініціатив. Також це включає участь у громадських радах та експертних групах для надання незалежної експертизи та формування пропозицій щодо розвитку освітньої політики, а також організацію спільних досліджень з актуальних проблем освіти. Встановлення міцних та ефективних партнерських відносин між закладом післядипломної педагогічної освіти та громадськими організаціями є ключовим для забезпечення інноваційного розвитку післядипломної педагогічної освіти, що, своєю чергою, сприяє підвищенню якості освіти в Україні та формуванню активного громадянського суспільства.

Прикладом такої співпраці є взаємодія закладів післядипломної педагогічної освіти з громадською організацією «ДОККУ» в межах різних проєктів. Так Проєкт DECIDE "Децентралізація для покращення демократичної освіти – Стаємо сильнішими разом" (<https://www.soippo.edu.ua/index.php/45-2010-11-24-15-06-39/6256-proekt-decide>), що реалізується DECIDE реалізується ГО DOCCU у партнерстві з Цюрихським педагогічним університетом (PHZH) за підтримки Швейцарії, представленої Швейцарською агенцією розвитку та співробітництва (SDC), має значний потенціал для співробітництва із закладами післядипломної педагогічної освіти, адже зосереджений на підтримці реформи децентралізації управління освітою. КЗ СОІППО долучився до даного

Проекту в межах не тільки навчання науково-педагогічних працівників, а й залучення їх до підвищення кваліфікації педагогічної спільноти Сумщини. У межах Проекту відбувається спільне управління процесом підвищення кваліфікації педагогів. У КЗ СОІППО на основі матеріалів Проекту DECIDE розробляються навчальні модулі підвищення кваліфікації для керівників закладів освіти та освітян з питань децентралізації, демократичного управління та якості освіти, де застосовується експертиза ГО DOCCU та методичний досвід закладу післядипломної педагогічної освіти. Також можливе проведення спільних тренінгів та семінарів з питань демократичного управління освітою, де заклад післядипломної педагогічної освіти надаватиме майданчики для навчання представників місцевих органів влади, педагогів, учнів та громадськості. Експерти DECIDE можуть бути залучені до викладання та консультування в закладі післядипломної педагогічної освіти, забезпечуючи актуальність та практичну спрямованість навчання.

Заклад післядипломної педагогічної освіти має можливість долучатися до спільної розробки практичних інструментів для залучення громадян до управління освітою та їхнього тестування, а також до взаємодії у сфері досліджень та аналізу щодо впровадження освітніх реформ. Нарешті, заклад післядипломної педагогічної освіти поширює інформаційні та навчальні матеріали, розроблені ГО DOCCU в Проєкті DECIDE серед педагогічної спільноти. Така взаємодія дозволяє закладу післядипломної педагогічної освіти не лише модернізувати свої освітні програми, а й активно долучатися до процесів реформування освіти, готуючи педагогів до ефективної роботи в умовах децентралізації та демократизації. При цьому роль громадської організації переходить від розробника певних матеріалів та пошукача ресурсів до суб'єкта підвищення кваліфікації.

Одним з ключових механізмів державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти може стати управління проєктами. Цей підхід передбачає цілеспрямовані, обмежені в часі зміни в системі з чітко

визначеними вимогами до якості результатів, лімітами витрат і специфічною організацією.

Важливо, щоб проєкти були інноваційними та сприяли розвитку всіх управлінських структур і сфер життєдіяльності громади. Для формування особистості та прищеплення загальнолюдських і національних цінностей молодому поколінню, необхідно впроваджувати в практику управління малих міст проєкти, що базуються на засадах довіри та партнерства. До їх реалізації варто активно залучати представників органів влади та місцевого самоврядування. Зазначимо, що успішна реалізація проєктів вимагає як компетентного керівництва, так і громадського контролю.

Хоча характеристики та властивості проєктів у різних галузях народного господарства мають спільні риси, спосіб організації проєктної діяльності суттєво відрізняється. У приватному секторі, зокрема у виробництві та сфері послуг, більшість проєктів орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності шляхом скорочення часу постачання, зниження витрат, оптимізації персоналу та покращення якості продукції. Натомість у сфері публічного управління та державних установах основною метою є системні зміни технічних і управлінських процесів, спрямовані на більш ефективне обслуговування клієнтів, пришвидшення адміністративних рішень і забезпечення суспільного добробуту [77].

Згідно з загальними вимогами до проєктів у державно-громадському управлінні можна виділити три ключові характеристики проєктного менеджменту, які відрізняються своїм специфічним змістом у різних проєктах: спеціалізовані знання щодо предмета проєкту, ефективність організації проєктної діяльності та взаємодія всіх учасників проєкту [77].

Серед проєктів у сфері публічного управління варто виділити національні, регіональні та локальні проєкти.

Реалізація національного проєкту сприятиме відновленню науково-інноваційного потенціалу країни, створенню нових робочих місць у високотехнологічних галузях економіки, посиленню міжнародної

конкурентоспроможності національної економіки та зменшенню міграції інтелектуальних кадрів за кордон. Водночас очікується підвищення інвестиційної привабливості України, покращення якості життя населення та розвиток соціальної інфраструктури. Крім того, завдяки впровадженню системи електронного урядування, проєкт забезпечить суттєве підвищення ефективності функціонування органів державного управління, удосконалення міжвідомчої взаємодії, підвищення прозорості діяльності державних установ і скорочення витрат на утримання державного апарату [128, с. 223].

Сучасні виклики вимагають від нас не просто реагування, а системного, проактивного підходу до вирішення проблем. Епоха виключно державного управління, що часто була забюрократизованою та неповороткою, поступово відходить у минуле. На її зміну приходить розуміння необхідності синергії зусиль, де держава виступає ініціатором та координатором, а громадськість – повноправним партнером, рушійною силою інновацій та змін. Ця трансформація вимагає нових інструментів, і саме тут проєктні технології демонструють свій неабиякий потенціал, пропонуючи чіткі механізми для реалізації цих амбітних завдань.

Проєктна технологія, по суті, є не просто набором методик, а комплексною філософією управління, яка зосереджена на досягненні конкретного, вимірюваного результату у визначений термін та з чітко обмеженими ресурсами. Вона дозволяє розбити складні, багатоаспектні завдання на керовані етапи, розподілити відповідальність між учасниками та забезпечити прозорий моніторинг прогресу. Застосування цього підходу в державно-громадській сфері перетворює абстрактні ініціативи на чіткі дорожні карти, де кожна дія має своє обґрунтування та спрямована на досягнення спільної мети. Таким чином, відбувається відхід від процесів заради процесів і зосередження на реальних змінах.

Цей підхід є надзвичайно ефективним для післядипломної педагогічної освіти, де динаміка змін особливо висока. Наприклад, уявімо, що необхідно впровадити нову освітню програму підвищення кваліфікації

педагогів, з питань цифрової грамотності або медіаграмотності. Без проєктних технологій, це могло б перетворитися на тривалий, незрозумілий процес. Проте, застосовуючи проєктний підхід, можна чітко визначити мету (SMART – мету: підвищити цифрову компетентність тьюторів за 6 місяців), сформувати проєктну команду (представники органів публічної влади, закладів післядипломної освіти, громадських організацій, педагогів, IT-експертів), детально спланувати етапи (аналіз потреб, розробка контенту, апробація, навчання тренерів, масштабування), розподілити ролі та ресурси. Кожен учасник розуміє свою відповідальність і терміни виконання, що істотно прискорює процес і підвищує його ефективність.

Більш того, проєктні технології сприяють формуванню справжнього партнерства між державними органами та громадськістю. Коли представники різних зацікавлених сторін об'єднуються навколо спільної проєктної мети, вони перестають бути "сторонами" і стають "членами команди". Це руйнує бар'єри, стимулює взаємну довіру та обмін інформацією. Громадськість, зі своїм інноваційним потенціалом та розумінням потреб "знизу", отримує можливість безпосередньо впливати на формування освітньої політики, а державні структури, зі свого боку, забезпечують системну підтримку та легітимність ініціатив. Взаємодія стає не формальною, а сутнісною, що відкриває напрямок до якісних і стійких змін.

Безперечно, впровадження проєктних технологій супроводжується певними викликами, такими як недостатня кваліфікація кадрів у сфері проєктного менеджменту, необхідність подолання бюрократичних перешкод та пошук стабільного фінансування. Проте, незважаючи на ці труднощі, переваги застосування проєктних підходів у державно-громадському управлінні є очевидними. Вони сприяють підвищенню прозорості, ефективності та цілеспрямованості, покращуючи якість прийняття управлінських рішень та їх реалізації. Врешті-решт, це спрямовано на формування більш гнучкої, адаптивної та відкритої системи управління,

здатної відповідати на сучасні виклики і забезпечувати сталий розвиток післядипломної педагогічної освіти.

Отже, освоєння та системне впровадження проєктних технологій є не лише бажаним, а й життєво необхідним кроком для подальшого розвитку ефективного державно-громадського управління у сфері освіти. Це інвестиція у майбутнє, яка дозволить не лише розв'язувати поточні завдання, а й відкривати нові можливості для професійного зростання педагогів і вдосконалення освітньої системи загалом. Водночас для досягнення максимального ефекту важливо чітко розуміти, як ці технології реалізуються на практиці, зокрема через налагоджену співпрацю з ключовими учасниками громадянського суспільства.

Саме тому взаємодія з громадськими організаціями є фундаментальним елементом ефективного державно-громадського управління, особливо в такій чутливій та динамічній сфері, як післядипломна педагогічна освіта. Саме через спільні проєкти та ініціативи можливо досягти реальних, стійких змін. Як приклад успішної та системної взаємодії держави й громадськості у розвитку освітніх стандартів, варто звернутися до досвіду Програми підтримки освітніх реформ в Україні "Демократична школа: освіта для демократичної стійкості", що реалізується за підтримки Центру Ради Європи ім. Вергеланда у співпраці з Міністерством освіти і науки України та низкою громадських організацій (<https://www.schools-for-democracy.org/>). Цей Проєкт є яскравим прикладом того, як спільні зусилля можуть трансформувати освітнє середовище. Мета Програми значно ширша, ніж просто навчання педагогів – вона спрямована на впровадження цінностей демократії та прав людини у шкільне життя, формування громадянських компетентностей та створення демократичного шкільного клімату. Взаємодія будується на принципах партнерства, що дозволяє органічно поєднувати державні стратегічні напрямки з потребами та ініціативами громадянського суспільства.

Механізми взаємодії в рамках "Демократичної школи" є багатограними і включають кілька ключових аспектів. По-перше, це спільна розробка нормативно-методичних матеріалів. Громадські експерти та представники освітньої спільноти активно залучаються до робочих груп Міністерства освіти і науки для формування освітньої політики, розробки стандартів, методичних рекомендацій. Це гарантує, що розроблені документи не є відірваними від реалій освітнього життя, а враховують практичний досвід та потреби всіх учасників освітнього процесу. Такий підхід забезпечує легітимність та практичну цінність нововведень.

По-друге, програма активно використовує проєктний підхід у роботі безпосередньо із закладами освіти та закладами післядипломної педагогічної освіти. Заклади освіти, що бажають долучитися до ініціативи, проходять відбір, а потім отримують менторську та методологічну підтримку для розробки та реалізації власних "освітніх та соціальних проєктів" з демократичного розвитку. Це може бути створення органів освітянського самоврядування, впровадження демократичних процедур прийняття рішень, розвиток педагогічного партнерства, інклюзивні практики тощо. У цьому процесі громадські організації виступають у ролі фасилітаторів, тренерів та консультантів, які разом із закладами післядипломної педагогічної освіти допомагають закладам освіти розробити індивідуальні стратегії та досягти конкретних результатів.

Важливим елементом взаємодії є також навчання та професійний розвиток педагогічних кадрів. Громадські організації, як субєкти підвищення кваліфікації, пропонують спільні з закладами ППО курси підвищення кваліфікації для педагогів, керівників закладів освіти, методистів. Таке партнерство дозволяє забезпечити високу якість навчання, інтегрувати сучасні методики та підходи, а також сформувати у педагогів практичні навички для впровадження демократичних цінностей у щоденну освітню практику.

Крім того, такі проекти та програми активно сприяють розбудові мереж та обміну досвідом. Створюються платформи для комунікації між учасниками проекту, організовуються конференції, семінари, онлайн-форуми, де педагоги можуть обмінюватися успішними кейсами, обговорювати виклики та шукати спільні рішення. Громадські організації часто беруть на себе роль модераторів цих мереж, сприяючи горизонтальним зв'язкам та самоорганізації освітньої спільноти, що є ключовим для сталого розвитку.

Соціальне проектування розглядається як конструювання соціальної дійсності та реалізується за чітко визначеним алгоритмом й має певні складові елементи. Так, у Сумській області був започаткований соціально орієнтований Регіональний інноваційний освітній Проект «Демократизація та партнерство закладу освіти в умовах нової української школи» (<https://surl.li/tsjsgg>), який об'єднав більше 40 закладів освіти, громадський сектор та КЗ СОІППО.

Основними складовими проектної діяльності та її ключовими теоретичними категоріями є конструювання, система, об'єкт і суб'єкт проектування; методи, умови та механізми соціального проектування, що відображаються у проектній документації. Соціально значущий проект представляє собою різновид програми, яка включає не лише актуальні орієнтири та загальні завдання, а й чітко визначені терміни досягнення конкретних цілей, а також скоординовані зусилля всіх учасників проекту (освітній заклад, адміністрація, самоврядування, громада), що базуються на глибокому аналізі початкового рівня розвитку закладу освіти та врахуванні соціальних нормативів. Інформаційний аспект відіграє ключову роль у процесі проектування, оскільки охоплює сукупність знань, відомостей, даних і повідомлень, що формуються та циркулюють у суспільстві. Вони використовуються окремими особами, соціальними групами, організаціями та інституціями для регулювання соціальної взаємодії й упорядкування суспільних відносин між людиною, суспільством і державними структурами.

Поетапний процес соціального проєктування може бути продемонстрований у вигляді матриці проєкту на прикладі Регіонального інноваційного проєкту КЗ СОІППО «Демократизація та партнерство навчального закладу в умовах нової української школи» (див. таблицю 2.2).

Таблиця 2.2.

Матриця Регіонального інноваційного проєкту «Демократизація та партнерство навчального закладу в умовах нової української школи»

Етапи Проєкту	Зміст етапу
I. Інформаційна фаза Проєкту	
	Поширення інформації про Проєкт у друкованих та електронних засобах масової інформації Створення інформаційної бази даних про заклади освіти – перспективні учасники Проєкту
II. Практична фаза Проєкту	
1. Підготовчо-організаційний етап річного циклу	Визначення навчальних закладів – учасників річного циклу Проєкту Підготовка документації Проєкту Презентація Проєкту у закладах освіти. Проведення тренінгових сесій. Здійснення командоутворення.
2. Концептуальний етап річного циклу	Надання практичної та консультативної адресної допомоги закладам освіти – учасникам Проєкту щодо його реалізації Створення групи у мережевій спільноті Facebook та супровід закладів освіти у мережевій групі з проведенням консультування. Проведення тренінгових сесій відповідно до обраного школою напрямку. Узагальнення поточних результатів реалізації мети та завдань Проєкту Організація та проведення навчання педагогів, залучених до Проєкту відповідно до запитів закладів освіти – курси підвищення кваліфікації
3. Узагальнюючий етап річного циклу	Дослідження рівня досягнення результатів Проєкту, корекція системи проєктної діяльності за результатами дослідження. Підведення підсумків річного циклу Проєкту в закладах освіти. Визначення та опис добрих практик реалізації Проєкту в

	зкладах освіти.
III. Підсумкова фаза Проекту	Організація та проведення фінальної конференції Проекту Оформлення та опис результатів реалізації Проекту у формі науково-методичних рекомендацій, науково-методичного посібника Інформування громадськості через ЗМІ про хід та результати Проекту

Проект спрямований на поглиблення знань учасників з питань демократизації та децентралізації управління в закладах загальної середньої освіти, створення безпечного освітнього середовища на засадах дотримання прав людини та демократичної участі, а також налагодження ефективної співпраці між школою та громадою. Участь у проекті відкриває можливості для набуття практичного досвіду у формуванні демократичного середовища, засвоєння принципів демократичного врядування, розвитку громадянських компетентностей, необхідних для активного життя в демократичному суспільстві. Крім того, проект сприяє формуванню навичок управлінської діяльності в умовах децентралізації, розширення автономії школи та педагогів. Отримані результати, а також напрацьовані інноваційні підходи, слугуватимуть не лише особистісному й професійному розвитку учасників, а й підтримкою для інших закладів освіти, які прагнуть самостійно впроваджувати принципи демократичного врядування та зміцнювати партнерство в освітньому середовищі.

Під час реалізації національного проекту слід заохочувати партнерство між державним і приватним секторами, визначаючи спільну відповідальність за досягнення кінцевих результатів. Колективний підхід до розподілу відповідальності за ризики та отримання спільних вигод сприяє усуненню існуючих розбіжностей і протиріч між цими секторами. Обидва вони взаємозалежні і потребують співпраці для забезпечення якісних послуг своїм споживачам.

Отже, приклад Проєкту демонструє, що ефективна взаємодія держави та громадськості у сфері освіти та державного управління можлива і має значний потенціал. Вона ґрунтується на спільній меті, взаємній довірі, розподілі відповідальності та використанні проєктних технологій як інструменту для досягнення конкретних, вимірюваних результатів. Такий підхід не тільки підвищує якість післядипломної педагогічної освіти, але й сприяє формуванню активного громадянського суспільства та демократичних цінностей в українському освітньому просторі.

Сучасні трансформаційні процеси вимагають від системи післядипломної педагогічної освіти постійного оновлення та впровадження інноваційних механізмів управління.

Висновки до другого розділу

У другому розділі – *«Аналіз державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою»* ґрунтовно розглянуто теоретико-методологічні засади державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти, яке ми позиціонуємо як ключовий фактор розвитку освітньої системи України. Особливу увагу було акцентовано на тому, що сучасні суспільні трансформації, що охоплюють євроінтеграційні прагнення, нагальні потреби повоєнного відновлення та імперативи сталого демократичного розвитку, неминуче вимагають глибинних якісних змін в освітній галузі. Нами підкреслено, що визначальним вектором цих змін є становлення ефективної моделі управління, яка принципово відходить від застарілих практик виключно державного адміністрування та активно інтегрує розмаїтий потенціал громадянського суспільства. Ми стверджуємо, що такий перехід до державно-громадського управління є не просто формальною організаційною перебудовою, а, по суті, фундаментальною зміною філософії освітньої політики, безпосередньо спрямованою на підвищення рівня прозорості, забезпечення гнучкості та відповідності освітніх послуг реальним, постійно

змінюваним потребам суспільства. Особливо вагоме значення, як нами було відзначено, ця трансформація набуває для системи післядипломної педагогічної освіти, яку ми обґрунтовуємо як критично важливий і стратегічний ланцюг у системі безперервного професійного розвитку педагогічних кадрів.

Нами було детально виокремлено та проаналізовано три ключові, взаємопов'язані напрямки реалізації державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою. По-перше, це системна демократизація діяльності органів публічної влади та управління, які несуть відповідальність за післядипломну освіту педагогів. Це передбачає не лише формальне декларування, а й реальне посилення відкритості, прозорості, підзвітності та, що є найважливішим, глибинне залучення широких кіл громадськості до всіх етапів процесів формування та реалізації освітньої політики. По-друге, ми зосередилися на розвитку самоврядних асоціацій учасників освітньої діяльності, таких як професійні об'єднання педагогів та методичні об'єднання, які ми розглядаємо як ключових акторів, що мають стати реальними суб'єктами впливу на зміст, форми та методи підвищення кваліфікації педагогів. По-третє, була висвітлена необхідність організації громадських органів управління освітою, представлених усіма верствами населення, що, як ми вважаємо, забезпечує багатосторонній контроль за якістю та ефективністю освітнього процесу, а також стратегічне планування, що враховує широкий спектр інтересів.

Було розкрито сутність феномена державно-громадського управління освітою як органічного поєднання державного та громадського компонентів, що неминуче вимагає постійного узгодження їх інтересів та ефективної взаємодії на всіх рівнях функціонування освітньої системи. Було наголошено, що організаційна структура державно-громадського управління є інтегративною, гармонійно поєднуючи органи державної влади та місцевого самоврядування з розгалуженою мережею інститутів громадянського суспільства. Окреслено та проаналізовано ключові принципи ефективного

функціонування цієї моделі, серед яких нами виділені незалежність і паритетність сторін, комплексне та раціональне використання всіх наявних ресурсів, чітка цільова спрямованість діяльності, непохитна правова обґрунтованість усіх рішень, свобода і самодіяльність суб'єктів, а також механізми цивілізованого розв'язання потенційних конфліктів та суперечностей.

Було представлено та коротко охарактеризовано декілька типових моделей державно-громадського управління, які потенційно можуть бути імплементовані в українському освітньому просторі. До них належать: модель структурно-громадського супроводу, яка передбачає інституціалізацію участі громадськості через створення паралельних або інтегрованих громадських структур, що здійснюють незалежну експертизу та формують платформи для діалогу; модель інформаційно-громадського супроводу, яка фокусується на оптимізації двостороннього інформаційного обміну, забезпечуючи проактивне розкриття інформації з боку держави та активний зворотний зв'язок від громадськості; а також модель субординаційно-проміжного партнерства, яка є найбільш гнучкою та ситуативною, дозволяючи тимчасову трансформацію субординаційних відносин у партнерські для вирішення конкретних завдань, де держава виступає координатором, а громадськість – повноправним партнером

Було встановлено, що, попри певний прогрес, нормативно-правове забезпечення державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою залишається на стадії формування, що спричиняє виникнення низки проблем, які потребують невідкладного вирішення. Серед них виявлено невизначеність правового статусу закладів післядипломної педагогічної освіти, суттєві прогалини в законодавстві щодо чіткого розмежування повноважень та ефективних механізмів фінансування, а також фрагментарність регулювання процесів цифровізації та впровадження інноваційних технологій.

Для подолання системних викликів запропоновано низку заходів:

комплексне регулювання професійного розвитку педагогів через ухвалення відповідного закону; чітке розмежування повноважень між центральними, місцевими органами влади та закладами освіти; створення прозорих механізмів фінансування за участю державно-приватного партнерства та міжнародних грантів; впровадження гнучких форм підвищення кваліфікації з широким використанням дистанційних технологій; удосконалення системи оцінювання якості післядипломної освіти та гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами; стимулювання інноваційних підходів і забезпечення прозорості інформації про програми підвищення кваліфікації.

Таким чином, ефективне формування нормативно-правової бази державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою можливе лише за активного залучення всіх зацікавлених сторін. Моніторинг і оцінювання залишаються ключовими складовими управління, що забезпечують постійне підвищення ефективності та відповідності системи сучасним потребам суспільства.

РОЗДІЛ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ПІСЛЯДИПЛОМНОЮ ПЕДАГОГІЧНОЮ ОСВІТОЮ

3.1. Застосування інформаційних та організаційних механізмів у державно-громадському управлінні післядипломною педагогічною освітою

Сучасне українське суспільство, що проходить через складний період воєнного стану та активної фази післявоєнного відновлення, висуває безпрецедентно високі вимоги до якості освіти та її здатності відповідати мінливим викликам часу. У цьому динамічному контексті, система післядипломної педагогічної освіти набуває ключового значення. Вона є фундаментом для забезпечення постійного професійного розвитку педагогів, їхньої готовності до впровадження інновацій та здатності ефективно працювати в умовах постійних змін. Очевидно, що ефективне управління такою життєво важливою системою є неможливим без широкого та всебічного залучення всіх зацікавлених сторін.

Варто зазначити, що сприятливі умови для такого залучення були створені завдяки масштабним процесам децентралізації в Україні. Ці процеси значно посилили роль територіальних громад у формуванні та реалізації локальної освітньої політики. Це, у свою чергу, відкрило нові, раніше недоступні можливості для тісної взаємодії між державними інституціями та громадянськістю на місцях. У результаті, державно-громадське партнерство перетворилося на невід'ємний і необхідний інструмент забезпечення прозорості, підзвітності та підвищення ефективності управлінських рішень у сфері освіти на всіх рівнях.

Впровадження дієвих механізмів виявлення та врахування запитів громадського сектору стикається з низкою викликів, серед яких: недостатній

рівень поінформованості населення щодо можливостей участі, формальний характер залучення, обмежені ресурси для проведення масштабних консультацій, а також потреба у розвитку культури партнерства та взаємодовіри між державними та громадськими структурами. Незважаючи на ці труднощі, подальший розвиток державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти є незаперечним кроком до формування якісної, сучасної та адаптивної системи, що відповідатиме динамічним суспільним потребам і професійним запитам педагогів. Спільні зусилля держави і громадськості можуть забезпечити сталий розвиток освіти та посилити її роль як ключового чинника прогресу.

Ефективні механізми виявлення та врахування запитів громадського сектору є фундаментом для розвитку якісної системи післядипломної педагогічної освіти в умовах державно-громадського управління. Впровадження інструментів публічних консультацій, моніторингу громадської думки, інституціоналізація рішень громадських рад та експертних груп, а також налагодження прозорості звітності створюють сприятливе середовище для конструктивного діалогу та взаємодії. Лише через активне партнерство та спільну відповідальність за майбутнє освіти можливо побудувати систему, що ефективно реагуватиме на виклики часу та забезпечуватиме неперервний професійний розвиток українських педагогів.

Таке співробітництво виходить за рамки простої взаємодії, формуючи міцніші зв'язки. Державно-громадське партнерство сприяє побудові взаємної довіри між різними суб'єктами освітнього процесу та консолідації їхніх зусиль задля досягнення спільних стратегічних цілей. Управління післядипломною освітою, що базується на принципах рівноправності, взаємної відповідальності та відкритості, створює сприятливе середовище для розвитку інновацій, підвищення мотивації педагогів та формування активної професійної спільноти, яка не просто адаптується до змін, а й активно долучається до творення майбутнього освіти.

Таким чином, системний розгляд та впровадження технологій, що

дозволяють ефективно реалізувати потенціал державно-громадського партнерства для розвитку післядипломної педагогічної освіти, є вкрай актуальним для сталого розвитку України в цілому [60].

Для глибшого розуміння механізмів такої співпраці, ключовим є чітке визначення сутності державно-громадського партнерства. У сфері управління післядипломною педагогічною освітою державно-громадське партнерство слід розглядати як багатовекторну та динамічну взаємодію між широким колом учасників. До них належать державні органи управління освітою, безпосередньо заклади післядипломної освіти, впливові громадські організації, професійні асоціації, активна батьківська спільнота, представники бізнесу, а також інші зацікавлені сторони, які прагнуть спільно працювати над підвищенням якості та релевантності педагогічної освіти.

Метою цього партнерства є спільне формування, відповідальна реалізація та неупереджений моніторинг освітньої політики, програм і проєктів, спрямованих на системний розвиток педагогічної освіти. Ця співпраця ґрунтується на непохитних принципах рівноправності, взаємної відповідальності, максимальної відкритості та безумовної довіри.

Поняття державно-громадського партнерства є складною багатовимірною конструкцією, що поєднує теоретичні положення публічного управління, демократичного врядування та активної громадянської участі. Його основи закладені у працях таких науковців, як Е. Остром [133], яка сформулювала засади поліцентричного управління та механізми колективного прийняття рішень; Л. Калініна [66, 67], котра створила модель градації рівнів участі громадян; значущість людського капіталу для суспільного розвитку визначена як пріоритетна у роботах Онаць О. М. [132, 133, 134].

На рівні національного законодавства формування ефективного державно-громадського партнерства в освітній сфері визначається низкою стратегічних і нормативно-правових документів. Зокрема, Закон України «Про освіту» [160] створює підґрунтя для широкого залучення зацікавлених

сторін до управлінських процесів; Концепція розвитку освіти дорослих [72] окреслює основні напрями взаємодії у сфері безперервної освіти.

Теоретичний апарат дослідження підкріплюється напрацюваннями українських учених Л. Лук'янової [94], яка здійснила суттєвий внесок у розвиток ідей післядипломної освіти та суспільно орієнтованого управління. Водночас, концепція інтегрує висновки міжнародних досліджень провідних світових організацій – OECD, UNESCO та CEDEFOP, які надають ґрунтовний аналітичний контекст і сприяють впровадженню кращих світових практик партнерської взаємодії у галузі освіти.

Останні дослідження підкреслюють, що технології залучення громадськості через державно-громадське партнерство мають величезний потенціал для модернізації управління післядипломною педагогічною освітою в Україні. Проте для їх ефективного впровадження необхідний комплексний підхід, що включає вдосконалення законодавства, розвиток культури діалогу, забезпечення ресурсів та цілеспрямоване залучення всіх зацікавлених сторін. Акцент робиться на практичних механізмах та подоланні існуючих викликів для побудови справді відкритого та орієнтованого на потреби громадян освітнього середовища.

Поняття державно-громадського партнерства є фундаментальним для розуміння сучасних підходів до управління, і в контексті післядипломної педагогічної освіти воно набуває особливого значення. Під державно-громадським партнерством розуміється інституційно закріплена й організаційно забезпечена форма співпраці між органами державної влади та різноманітними громадськими структурами. Ця співпраця ґрунтується на ключових принципах рівності, взаємної відповідальності, відкритості, ефективності та сталого розвитку. У сфері післядипломної педагогічної освіти таке партнерство знаходить свою реалізацію через спільне планування програм підвищення кваліфікації, активну участь громадськості в оцінюванні якості освітніх послуг, системний моніторинг запитів та потреб педагогічної спільноти, а також через інші форми взаємодії, спрямовані на покращення

освітнього процесу.

Таке розуміння управління, що базується на широкій участі, є не випадковим, а ґрунтується на провідних теоретичних концепціях. Підходи до розуміння управління з позиції участі (*participatory governance*) базуються на визнаних концепціях, таких як концепція залучення стейгхолдерів, розроблена Р. Е. Фріманом (Freeman, 1984), теорія демократичного врядування (Osborne, 2006), яка підкреслює роль громадян у формуванні політики, а також принципи соціального діалогу в освіті, що наголошують на важливості взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Ці теоретичні засади формують міцний фундамент для практичного впровадження державно-громадського партнерства.

Отже, успіх у впровадженні цих теоретичних підходів значною мірою залежить від активності самих громадян. Рівень громадянської активності суспільства є визначальним чинником для успішної демократизації освітньої політики та ефективної реалізації державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою на засадах суб'єктної партнерської взаємодії. Примітно, що чинне законодавство України вже закладає міцні основи для цього: Закон України «Про освіту» [160] створює передумови для формування здатності суспільства до участі в державно-громадському управлінні не тільки в освітній галузі, а й у всіх сферах державного життя. Це підкреслює системний характер прагнення України до поглиблення демократичних процесів.

Однак, незважаючи на законодавчі основи та теоретичні обґрунтування, практична реалізація державно-громадського партнерства є комплексним завданням. Реалізація державно-громадського партнерства в управлінні післядипломною педагогічною освітою є складним, багатовекторним процесом, що вимагає системного підходу, взаємодії всіх зацікавлених сторін та врахування специфічної динаміки українського контексту, особливо в умовах трансформаційних процесів, спричинених війною та післявоєнним відновленням. Це потребує не лише бажання, а й

конкретних, продуманих кроків.

Для забезпечення дієвості та результативності цього партнерства, ключову роль відіграє застосування відповідних технологій. Для успішної та результативної реалізації державно-громадського партнерства в управлінні післядипломною педагогічною освітою критично важливим є цілеспрямоване застосування різноманітних технологій залучення громадськості. Ці технології не тільки забезпечують ефективну комунікацію та регулярний збір зворотного зв'язку від усіх учасників освітнього процесу, а й створюють міцну базу для спільного прийняття рішень. Вони слугують платформою для конструктивного діалогу та результативної колективної діяльності, трансформуючи пасивне спостереження в активну участь.

Технології участі виступають сучасним інструментом демократичного управління. Вони включають використання різноманітних методів та засобів, які дають змогу громадянам активно долучатися до процесів прийняття рішень, що стосуються управління містом, громадою, певною галуззю або організацією. До таких технологій належить широкий спектр інструментів — від онлайн-платформ для обговорень і електронних петицій до інтерактивних карт і систем електронного голосування. Окрім цього, вони охоплюють засоби збору та аналізу зворотного зв'язку від громадян, що, як зауважує О.Шиманська [179, с. 130], забезпечує максимально повне врахування думок і потреб суспільства. Завдяки цьому управління трансформується з ієрархічної системи у більш інтерактивну та інклюзивну модель.

Серед першочергових та найбільш дієвих інструментів залучення громадськості в сучасній освітній системі виступають цифрові інструменти. Їхнє використання є основою сучасного державно-громадського партнерства, забезпечуючи не тільки широкий доступ до інформації, але й безпрецедентну оперативність взаємодії.

Однією з ефективних цифрових інструментів віртуальної взаємодії є освітні онлайн-платформи. Це не просто сховища інформації, а інтерактивні хаби, які можуть містити повноцінні дистанційні курси підвищення

кваліфікації для педагогів, бібліотеки методичних розробок, відеолекції, шаблони для планування уроків. На таких платформах можна організувати форуми для педагогів, де вони обмінюються досвідом, обговорюють виклики та діляться успіхами. Прикладом може бути платформа для онлайн-курсів (на кшталт Prometheus або EdEra), адаптована для потреб післядипломної педагогічної освіти, з інтеграцією можливостей для зворотного зв'язку та колективної роботи.

Наступним цифровим інструментом віртуальної взаємодії є портали громадських консультацій. Ці портали є централізованими майданчиками для публікації офіційних документів у розробці (проектів законів, постанов, стратегій розвитку післядипломної освіти, стандартів підвищення кваліфікації). Громадяни, експерти, представники освітніх спільнот можуть залишати свої коментарі, пропозиції та зауваження до цих документів у визначений термін. Це забезпечує прозорість процесу нормотворення та дозволяє врахувати різні погляди перед остаточним затвердженням.

Інструменти призначені для менш формального, але дуже активного обговорення - форуми та блоги. Форуми можуть бути тематичними (наприклад, "Інноваційні методи викладання", "Проблеми інклюзивної освіти", "Цифрові компетентності педагога"), де учасники створюють теми, відповідають на запитання та діляться знаннями. Блоги можуть вести експерти, представники закладів післядипломної освіти або громадських організацій, публікуючи аналітичні матеріали, кейси та запрошуючи до коментарів. Це сприяє неформальному обміну ідеями та формуванню спільноти.

Системи електронних петицій надають громадянам можливість ініціювати офіційні звернення до органів влади з конкретними пропозиціями, що стосуються післядипломної педагогічної освіти, наприклад, впровадження нових навчальних програм, перегляду критеріїв атестації педагогів або фінансування окремих напрямів розвитку. У разі, якщо петиція збирає необхідну кількість підписів, вона має бути розглянута відповідним органом.

Цей механізм є ефективним засобом прямої демократії та вираження колективної волі.

Крім віртуальних майданчиків, не менш важливою залишається пряма взаємодія. Пряма взаємодія та діалог є невід'ємною частиною ефективного залучення громадськості, забезпечуючи живе обговорення та обмін думками. Публічні слухання організуються для представлення та обговорення ключових документів та ініціатив, що мають значний вплив на систему післядипломної педагогічної освіти. Це можуть бути слухання щодо національної стратегії розвитку освіти, проєкту нового Закону "Про післядипломну освіту", концепції оновлення програм підвищення кваліфікації. Учасники мають змогу задавати питання, висловлювати свої позиції та вносити пропозиції, які протоколюються та враховуються при доопрацюванні документів.

Круглі столи та конференції збирають експертів, науковців, практиків, представників громадськості та державних органів для спільного вивчення та розв'язання проблем та вироблення спільних рішень. Наприклад, круглий стіл може бути присвячений обговоренню результатів міжнародних досліджень у сфері педагогічної освіти, а конференція – презентації інноваційних практик та обміну досвідом між закладами післядипломної освіти.

Громадські ради – постійно діючі консультативно-дорадчі органи при Міністерстві освіти і науки, обласних департаментах освіти або навіть при окремих інститутах післядипломної педагогічної освіти. До їх складу входять представники громадських організацій, професійних спілок, батьківських комітетів, академічної спільноти. Громадські ради регулярно збираються для обговорення поточних питань, надання рекомендацій, моніторингу реалізації рішень та ініціювання власних проєктів [15, с. 45].

Для глибокого та всебічного аналізу потреб та думок громадськості застосовуються соціологічні методи, що дозволяють отримати як кількісні, так і якісні дані. Онлайн-опитування та анкети забезпечують можливість

збору кількісних даних від великої кількості респондентів. Питання можуть стосуватися задоволеності якістю курсів підвищення кваліфікації, запиту на конкретні освітні програми (наприклад, "чи потребуєте ви курси з цифрової безпеки?", "якими інноваційними технологіями ви зацікавлені?"), оцінки ефективності різних форм навчання. Результати опитувань є важливою основою для прийняття управлінських рішень та коригування освітньої пропозиції [8].

Фокус-групи дозволяють отримати якісні дані та глибинно зрозуміти мотивації, очікування, проблеми та пропозиції цільових груп. Модератор проводить структуровану дискусію з 6-10 учасниками (наприклад, молодими педагогами, щойно після закінчення закладу вищої освіти, або досвідченими методистами). Через вільне обговорення виявляються неочевидні проблеми, генеруються нові ідеї, було сформульовано конкретні рекомендації щодо покращення програм післядипломної освіти.

Переходячи від збору інформації до безпосередньої дії, ключовим елементом стає створення спільних структур для безпосередньої співпраці у розробці та реалізації ініціатив. По-перше, спільні робочі групи можуть зосереджуватися на створенні нових, інноваційних навчальних програм, методичних посібників, електронних ресурсів для педагогів. Наприклад, група, що складається з науковців, педагогів-практиків та представників ІТ-компаній, може розробити курс з використання штучного інтелекту в навчальному процесі. По-друге, спільні ради або комісії можуть здійснювати незалежну експертизу освітніх програм, підручників, кваліфікаційних робіт педагогів. Це підвищує якість освітніх продуктів та забезпечує їхню відповідність сучасним вимогам та запитам суспільства. По-третє, робочі групи можуть відстежувати ефективність впровадження освітніх реформ, програм підвищення кваліфікації, нових стандартів. Це передбачає збір даних, аналіз результатів, виявлення "вузьких місць" та розробку рекомендацій для подальшого покращення.

Наступним етапом у розвитку державно-громадської взаємодії є

практична імплементація конкретних ініціатив у форматі проєктної діяльності. Саме вона відкриває можливості для перетворення ідей на реальні результати, забезпечуючи сталість партнерства та залучення широкого кола учасників.

Важливим напрямом є реалізація ініціатив, спрямованих на модернізацію змісту та форм післядипломної педагогічної освіти є спільні освітні проєкти. Зокрема, йдеться про організацію циклів тренінгів для педагогів з розвитку критичного мислення, створення центрів інноваційних освітніх технологій, а також запровадження програм наставництва та інтернатури для молодих фахівців. Такі проєкти можуть реалізовуватися за підтримки державних структур, громадських організацій та приватного сектору, що формує багатоканальну систему ресурсного забезпечення.

Залучення громадськості до вирішення актуальних соціальних питань через інструменти освітню взаємодію є ваговою складовою державно-громадського партнерства. Прикладами можуть бути кампанії з популяризації педагогічної професії, програми підтримки педагогів у сільських та віддалених регіонах, а також ініціативи зі створення інклюзивного середовища в освітніх закладах. Ці напрями супроводжуються відповідними програмами професійного розвитку педагогів [11, с. 56].

Спільна діяльність у межах грантових проєктів на національному та міжнародному рівнях дозволяє не лише залучати додаткові фінансові, методичні та експертні ресурси, а й сприяє впровадженню інновацій у систему післядипломної освіти. Водночас участь у грантах стимулює обмін досвідом, міжінституційну співпрацю та інтеграцію української освіти в європейський і глобальний контекст.

Окрім безпосередніх форм співпраці та реалізації спільних проєктів, у сучасному інформаційному суспільстві особливої ваги набуває ефективне використання комунікаційних каналів для інформування, залучення та мобілізації громадськості. Ці інструменти сприяють посиленню зворотного зв'язку та формуванню відкритої, прозорої моделі управління в системі

післядипломної педагогічної освіти.

Офіційні цифрові платформи та соціальні мережі. Присутність на таких платформах, як Facebook, Instagram, Telegram, YouTube, дозволяє забезпечити постійний комунікаційний супровід діяльності освітніх установ: поширювати інформацію про ключові події, навчальні курси, зміни в політиці, а також організовувати інтерактивні опитування, онлайн-обговорення та збирання зворотного зв'язку. Завдяки цьому створюються умови для відкритого діалогу між освітянами, управлінцями та громадськістю.

Системна співпраця із мас-медіа - газетами, телебаченням, радіо тощо - забезпечує широкий суспільний резонанс щодо актуальних питань і досягнень у сфері післядипломної педагогічної освіти. Публічні інтерв'ю, тематичні репортажі та аналітичні матеріали сприяють формуванню позитивного іміджу педагогічної професії, стимулюють громадський інтерес до освітніх ініціатив і підвищують рівень довіри до реформаторських процесів.

Розробка коротких інформаційно-просвітницьких відеороликів, звітів про реалізовані заходи (конференції, тренінги, майстер-класи), а також інтерв'ю з провідними експертами дозволяє донести змістовну інформацію у зручній та візуально привабливій формі. Такий формат комунікації є надзвичайно ефективним у формуванні громадської думки, розширенні охоплення аудиторії та зміцненні інституційної відкритості.

Опанування ключових технологій залучення громадськості в управлінні післядипломною педагогічною освітою є лише першим кроком. Не менш важливим є усвідомлення як переваг, так і викликів, що супроводжують практичне впровадження механізмів державно-громадського партнерства.

Серед переваг варто відмітити підвищення ефективності управління, коли рішення приймаються з урахуванням реальних потреб та очікувань суспільства, що забезпечує їхню більшу відповідність до потреб практики та

викликів часу. Також зростання довіри – відкритість та прозорість процесу управління сприяють підвищенню довіри до державних інституцій, оскільки громадськість бачить, що її думка враховується. Ще одна з переваг – залучення креативних ідей та досвіду від різних стейкхолдерів (наприклад, представників бізнесу, ІТ-сфери), що сприяє впровадженню нових, прогресивних підходів у педагогічну освіту [13].

Важливо відмітити посилення відповідальності як державних органів, так і громадськості за результати спільної діяльності, оскільки всі учасники є співтворцями змін. Саме активна взаємодія формує активне громадянське суспільство – розвиток культури участі, співпраці та взаємодії між різними секторами суспільства, що є ознакою зрілої демократії.

Однак існують і виклики, такі як подолання бар'єрів між різними групами, виховання толерантності до інших точок зору та навичок конструктивного обговорення; усунення надмірної формалізації, спрощення процедур взаємодії та прийняття рішень; залучення не лише активних представників, а й тих груп стейкхолдерів, чиї голоси можуть бути менш вираженими (наприклад, педагогів з віддалених районів, батьків дітей з особливими освітніми потребами тощо); залучення відповідних ресурсів, як якісних механізмів управління, навчання персоналу, технічного забезпечення тощо.

Успішна реалізація державно-громадського партнерства в управлінні післядипломною педагогічною освітою є запорукою її сталості, відповідності потребам сучасного суспільства та ефективного реагування на нові виклики.

Технології залучення громадськості в управлінні післядипломною педагогічною освітою через державно-громадське партнерство виступають важливим інструментом демократизації освітнього управління, підвищення його ефективності та адаптивності до вимог сучасного суспільства.

Державно-громадське партнерство розглядається як багаторівнева система взаємодії, яка інтегрує принципи публічного управління, громадянської участі та поліцентричності. Теоретичні засади концепту

ґрунтуються на наукових розробках зарубіжних і вітчизняних учених, а також на нормативно-правовій базі, що регулює освітню політику в Україні.

Технології залучення громадськості мають широкий інструментарій – від створення спільних дорадчих органів і робочих груп до реалізації освітніх та соціальних проєктів, грантових ініціатив, цифрової комунікації та просвітницької діяльності. Це дозволяє не лише враховувати потреби різних груп стейкхолдерів, а й залучати додаткові ресурси, підвищуючи результативність управлінських рішень.

Важливим чинником ефективності є систематичне використання цифрових комунікацій, зокрема соціальних мереж, онлайн-платформ і відеоконтенту, які слугують каналами для інформування, діалогу й зворотного зв'язку. Вони створюють умови для прозорості, підзвітності та побудови довіри до системи післядипломної педагогічної освіти.

Водночас було виявлено низку системних викликів, що перешкоджають широкомасштабному впровадженню партисипативних підходів. Серед них – недосконалість нормативної регламентації, слабка репрезентативність громадянських ініціатив, брак ресурсів, відсутність сталої культури діалогу та недостатня мотивація учасників до співпраці. Подолання цих бар'єрів потребує комплексного стратегічного підходу, що передбачає як політичну волю, так і розвиток професійної спроможності освітян і громадських лідерів [21, с. 10].

Таким чином, технології залучення громадськості через державно-громадське партнерство мають значний потенціал для модернізації управління післядипломною педагогічною освітою. Їх застосування дозволяє реалізовувати принципи відкритого врядування, орієнтованого на потреби громадян, та формувати соціальний капітал, необхідний для сталого розвитку освітнього середовища.

Залучення громадськості до управління післядипломною педагогічною освітою є не лише викликом, а й можливістю трансформувати освітнє середовище відповідно до реальних потреб і викликів. Технології

участі, впроваджені на принципах державно-громадського партнерства, мають потенціал стати каталізатором якісних змін. Подальші наукові пошуки варто спрямувати на розробку моделей інституційного партнерства, що інтегрують цифрові й соціальні технології, з урахуванням регіональних освітніх політик і потреб педагогічних спільнот.

Для визначення рівня ефективності функціонування органів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою було проведено дослідження «Механізми управління післядипломною педагогічною освітою» (Додаток 5).

Об'єктом дослідження стали працівники органів державної влади, посадові особи місцевого самоврядування, закладів освіти Полтавської, Чернівецької та Сумської областей, зокрема керівники та науково-педагогічні працівники закладів післядипломної освіти, представники територіальних громад, державні службовці.

Основними завданнями дослідження були: виявлення поглядів різних груп стейкхолдерів (керівників, науково-педагогічних працівників, слухачів) щодо чинних механізмів управління закладами післядипломної педагогічної освіти; оцінка ефективності цих механізмів; ідентифікація проблемних аспектів управління; а також визначення можливих шляхів удосконалення управлінських процесів.

Опитувальник "Механізми управління післядипломною педагогічною освіти" є комплексним інструментом, розробленим для з'ясування поглядів різноманітних стейкхолдерів, таких як керівництво, науково-педагогічні працівники та слухачі, щодо існуючих управлінських механізмів у закладах післядипломної педагогічної освіти. Основна мета цього опитування полягає в оцінці ефективності цих механізмів, а також у виявленні проблемних аспектів та розробці потенційних шляхів їх оптимізації.

Дослідження складається з чотирьох основних розділів. Перший розділ присвячений збору загальної інформації про респондента, включаючи його роль у закладі післядипломної педагогічної освіти, стаж роботи у сфері

післядипломної педагогічної освіти та загальну думку щодо стану управління післядипломною педагогічною освітою. Цей розділ також містить необов'язкові питання про вік та стать, що дозволяє проводити більш глибокий демографічний аналіз відповідей. Інформація з першого розділу є критично важливою для сегментування даних та порівняння поглядів різних груп респондентів, наприклад, для виявлення розбіжностей у сприйнятті ефективності управління між керівництвом та рядовими працівниками або слухачами.

Дослідження здійснювалося упродовж 2024–2025 навчального року. Загальна чисельність респондентів становила 500 осіб. Відповідно до результатів опитування, респонденти розподілилися таким чином (у % до всіх опитаних):

за географічною приналежністю (по областях):

Чернівецька – 15 %

Полтавська – 40 %

Сумська – 45 %;

– *за статтю:*

Чоловіча – 9,6 %;

Жіноча – 90,2 %;

- *за віком:*

До 30 років – 5%;

Від 30 до 45 років – 38,7 %;

Від 46 до 60 – 45,9 %;

Від 60+ – 10,4 %.

- *роль у закладі післядипломної педагогічної освіти*

Адміністрація закладу післядипломної педагогічної освіти	13%
та керівники структурного підрозділу	
Науково-педагогічний працівник, педагогічний працівник	31%
Слухач закладу ППО	33%

Державний службовець/ посадова особи ОМС	21%
Інше	2%

На запитання про загальний стан управління в закладі післядипломної педагогічної освіти, з яким вони співпрацювали, респонденти надали такі відповіді:

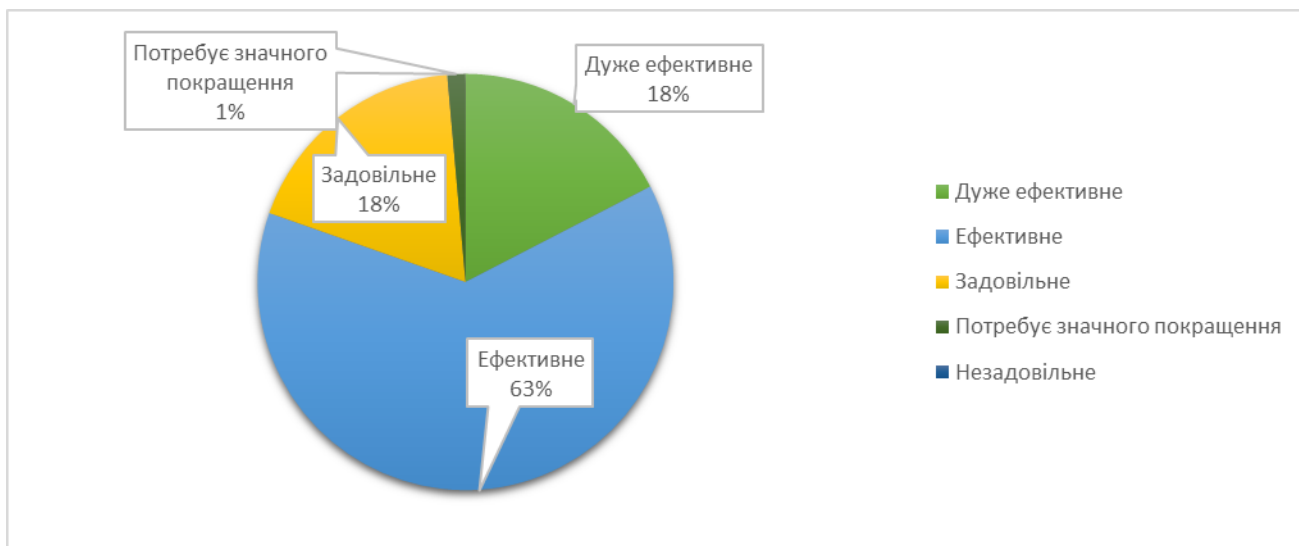


Рис. 3.1. Розподіл відповідей на запитання: Визначте рівень загального стану управління у закладі післядипломної педагогічної освіти, з яким Ви співпрацювали?

Респонденти відзначили, що в цілому рівень загального стану управління у закладі післядипломної педагогічної освіти дуже ефективний – 18 %, ефективний – 63%, задовільний – 18%. Проте 1% вважає, що потрібно значне покращення.

Другий розділ фокусується на оцінці ефективності конкретних механізмів управління за допомогою 5-бальної шкали. Тут аналізуються такі сфери управлінської діяльності та механізми їх реалізації, як стратегічні механізми управління (чіткість стратегії, ефективність планування, залучення стейкхолдерів, моніторинг), організаційно-управлінські механізми управління (оптимальність, гнучкість, розподіл повноважень, комунікації), кадрові механізми управління (добір, підвищення кваліфікації, оцінка,

мотивація персоналу), фінансові механізми управління (прозорість, використання коштів, залучення ресурсів), управління якістю освітнього процесу (система якості, розробка програм, моніторинг викладання, інновації) та інформаційні механізми управління (доступність інформації, використання ІТ, документообіг, безпека), механізми управління розвитком та формуванням мікрокваліфікацій. Цей розділ дозволяє детально визначити сильні та слабкі сторони у кожній сфері управління післядипломною педагогічною освітою.

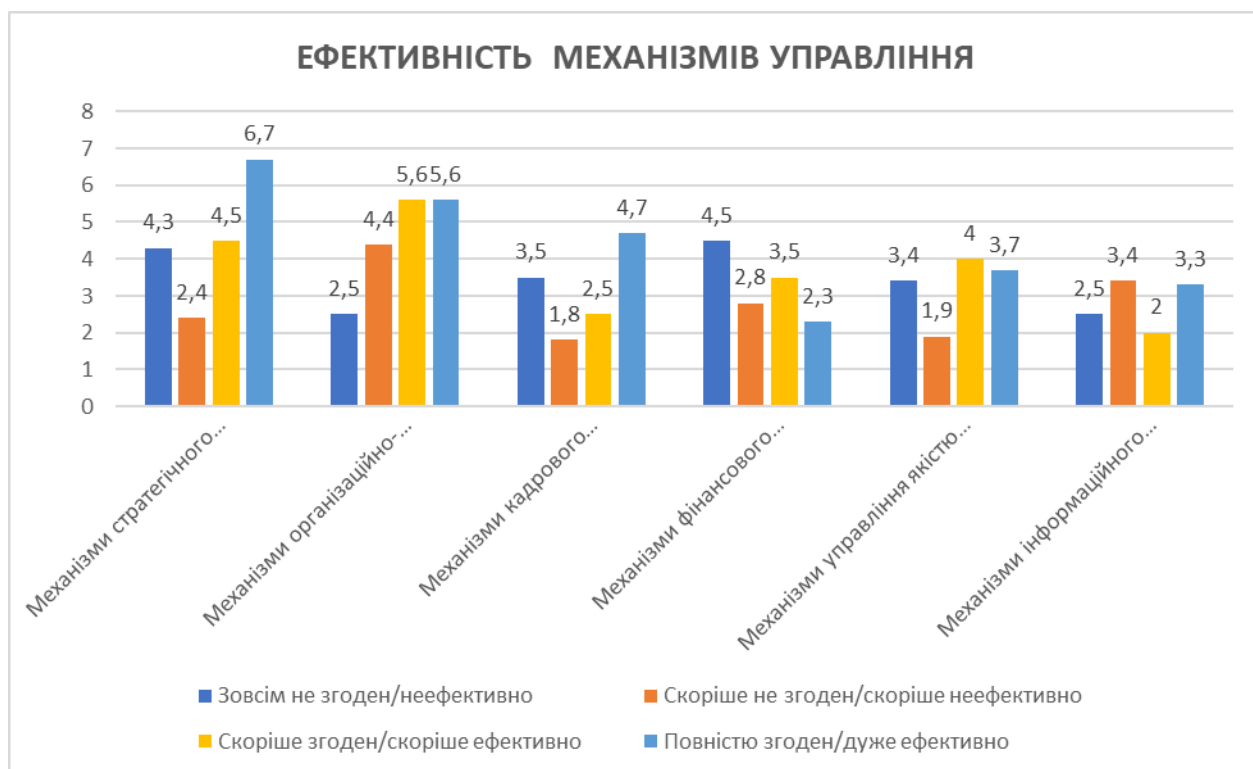


Рис. 3.2. Ефективність механізмів управління

Третій розділ спрямований на ідентифікацію проблемних аспектів та збір пропозицій щодо їх оптимізації. Респондентам пропонується вибрати найбільші виклики та проблеми в управлінні (наприклад, недостатнє фінансування, бюрократія, неефективна комунікація) та вказати механізми управління, що потребують найбільшого вдосконалення. Важливою частиною цього розділу є відкриті питання, які дозволяють респондентам вільно висловити свої пропозиції щодо оптимізації. Також розглядаються питання важливості залучення громадськості до управління, роль

цифровізації та перешкоди для розвитку мікрокваліфікацій, а також їхні переваги та пропозиції щодо вдосконалення управління для їх впровадження.

Респондентам було запропоновано з'ясувати які є найбільші виклики та проблеми в управлінні післядипломною педагогічною освітою. Виявилося, що з точки зору респондентів найбільший виклик – недостатнє фінансування (48,9%), бюрократія та надмірна регламентація (19,6%) та складність адаптації до швидких змін у законодавстві/освітньому середовищі (36,7%).

На думку багатьох, одним із найгостріших викликів в управлінні післядипломною педагогічною освітою залишається недостатнє фінансування. Це не лише обмежує можливості для впровадження інноваційних програм та модернізації матеріально-технічної бази закладів, а й гальмує залучення висококваліфікованих викладачів та експертів. Брак коштів також перешкоджає створенню гнучких та сучасних освітніх продуктів, що відповідають реальним потребам педагогів. Паралельно з цим, значним бар'єром є бюрократія та надмірна регламентація. Ці фактори призводять до ускладнення процедур, збільшення паперової роботи та зниження оперативності в ухваленні важливих управлінських рішень. Надмірна централізація та жорсткі регуляторні рамки часто не дозволяють закладам післядипломної освіти оперативно реагувати на виклики, що виникають, та впроваджувати необхідні зміни.

Іншою вагомою проблемою, на яку вказують респонденти, є складна адаптація до швидких змін у законодавстві та освітньому середовищі. Постійні реформи та оновлення освітнього законодавства часто відбуваються без належного супроводу та достатнього часу для адаптації. Це створює напругу для системи, яка не завжди встигає перебудувати свої програми, методи та управлінські процеси відповідно до нових вимог. Відсутність гнучкості та інертність системи, викликана зокрема бюрократичними перепонами, не дозволяє оперативно реагувати на актуальні виклики, такі як потреби впровадження новітніх педагогічних технологій, зміни в навчальних програмах та вимогах до компетентностей педагогів. Це, своєю чергою, може

призводити до того, що післядипломна освіта не завжди повною мірою відповідає сучасним потребам закладу освіти та суспільства.

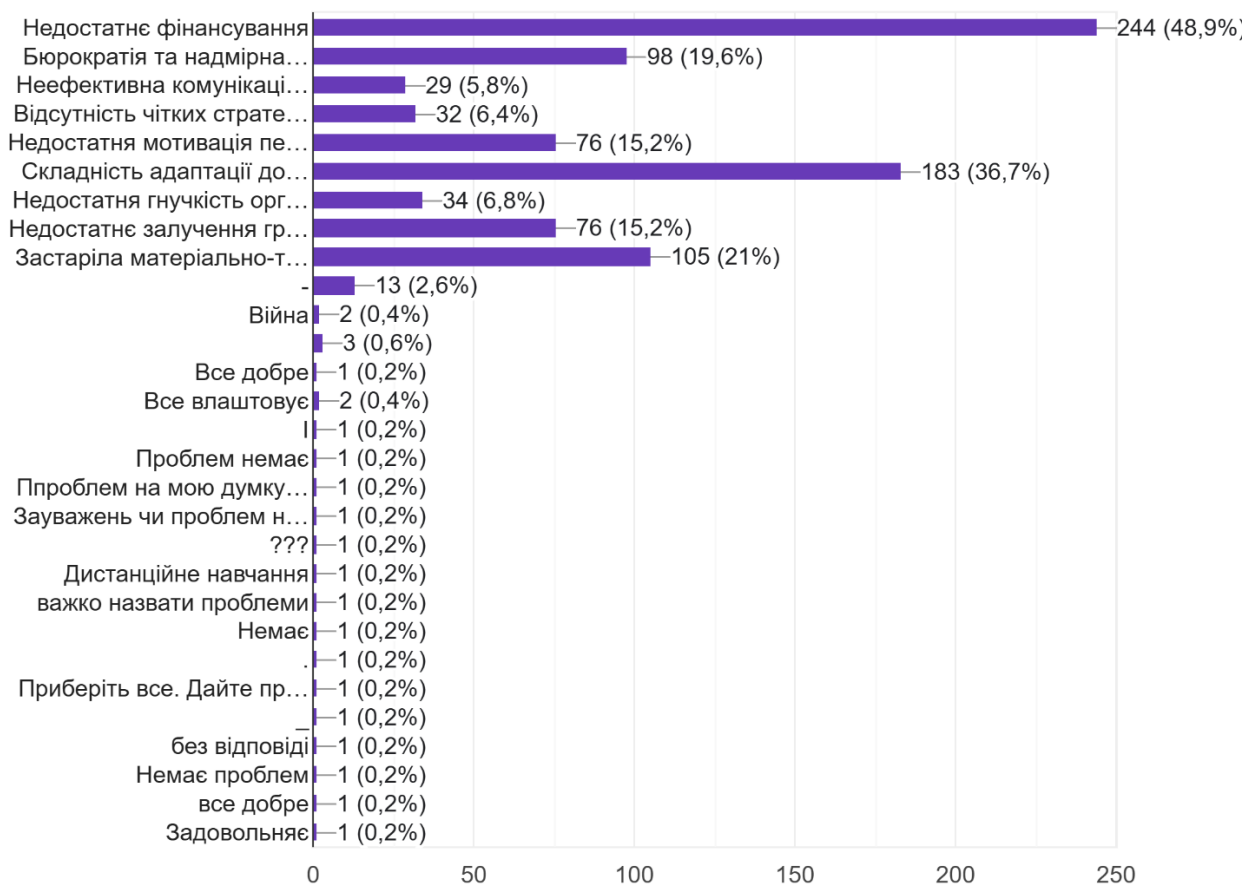


Рис. 3.3. Найбільші виклики та проблеми в управлінні післядипломною педагогічною освітою на сьогодні

Управління післядипломною педагогічною освітою потребує суттєвого удосконалення низки важливих механізмів задля підвищення її ефективності та відповідності сучасним вимогам. На питання «Які механізми управління, на Вашу думку, потребують найбільшого вдосконалення?» думки респондентів розійшлися. Насамперед, найбільшого поліпшення потребують, на думку респондентів: Стратегічний – 26,9 %, організаційний – 16,6 %, кадровий – 12%, фінансовий – 62,1 % та інформаційний – 27,3 %.

На основі аналізу викликів та проблем в управлінні післядипломною педагогічною освітою респонденти запропонували основні напрямки для оптимізації механізмів управління.

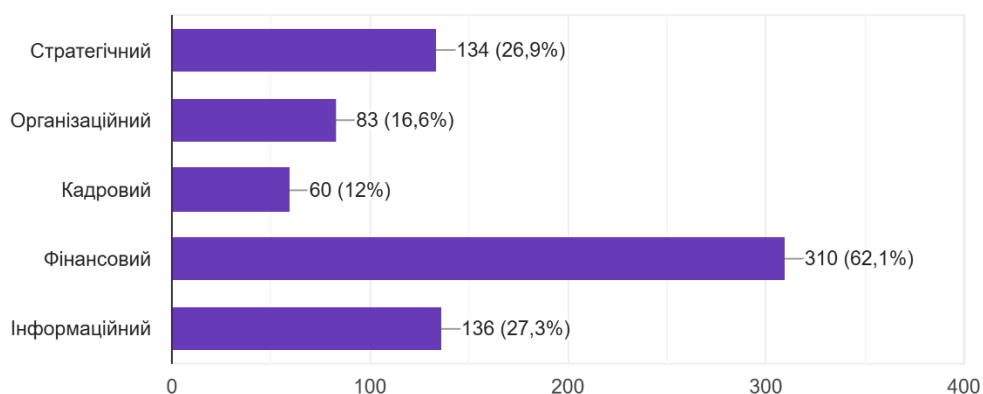


Рис. 3.4. Механізми управління, які потребують найбільшого вдосконалення

Пропозиції щодо оптимізації механізмів управління післядипломною педагогічною освітою включають декілька ключових напрямків. Насамперед, необхідно суттєво удосконалити нормативно-правову базу та регуляторні механізми. Це передбачає розробку та ухвалення комплексного Закону України "Про післядипломну освіту" або "Про освіту дорослих", який чітко визначить правовий статус закладів, уніфікує термінологію та розмежує повноваження між усіма рівнями управління, що дозволить подолати бюрократичні перепони та забезпечити більшу прозорість. Одночасно важливо здійснити децентралізацію та дерегуляцію, зменшивши бюрократичне навантаження через оптимізацію процедур ліцензування, акредитації та моніторингу, а також надавши більшу автономію закладам післядипломної освіти у формуванні навчальних програм та виборі методів навчання. Також є необхідність у створенні прозорих правил взаємодії та комунікації між державними органами, закладами освіти та громадськістю для спільного формування освітньої політики та прийняття рішень.

Другим важливим напрямком є оптимізація механізмів фінансування та ресурсної підтримки. Рекомендується диверсифікувати джерела фінансування, переходячи від переважно бюджетного до моделі, яка активно залучає кошти з грантів, програм міжнародної технічної допомоги, приватного сектору через державно-приватне партнерство, благодійних фондів та оплату освітніх послуг. Необхідно впровадити прозорі та ефективні

механізми розподілу коштів, що ґрунтуватимуться на чітких критеріях якості програм та інноваційності підходів, а також стимулювати інвестиції в розвиток через запровадження податкових пільг чи інших механізмів підтримки. Третім ключовим напрямком є вдосконалення механізмів адаптації до змін та інновацій. Це передбачає розробку гнучких та адаптивних освітніх програм, які забезпечать швидке пристосування до змін у законодавстві та запитах педагогів, з активним використанням дистанційних, гібридних та інших інноваційних форм навчання. Необхідно модернізувати систему оцінювання якості післядипломної педагогічної освіти відповідно до міжнародних стандартів та кращих практик, а також впровадити механізми зворотного зв'язку для безперервного моніторингу та удосконалення програм. Нарешті, важливо стимулювати інноваційну діяльність через грантові програми та конкурси для підтримки нових методик та технологій, а також забезпечити повну прозорість та доступність інформації про всі програми підвищення кваліфікації на єдиних інформаційних платформах.

Реалізація цих пропозицій потребуватиме значних зусиль, включаючи зміни на законодавчому рівні, фінансові вкладення та, що важливо, зміну менталітету як представників державного апарату, так і громадського сектору. Важливо подолати інертність, формалізм та недовіру. Проте, посилення державно-громадського управління зробить систему післядипломної педагогічної освіти більш гнучкою, інноваційною та здатною до саморегуляції, дозволяючи ефективніше відповідати на потреби педагогів, учнів та суспільства в цілому, прагнучи та допомагаючи у підвищенні якості освіти та формуванні сучасної, конкурентоспроможної педагогічної спільноти.

Даючи відповідь на питання «Наскільки, на Вашу думку, важливим є залучення громадськості (стейкхолдерів, громадських об'єднань/ громадських організацій) до управління післядипломною педагогічною освітою?» респонденти зазначили, що дуже важливо (18,6 %), важливо (52,5 %) та

середньої важливості (21 %) оскільки це забезпечує формування актуальної нормативно-правової бази, підвищує якість та релевантність освітніх програм, стимулює інновації, сприяє диверсифікації ресурсів, прискорює обмін знаннями та експертизою, зміцнює довіру та легітимність, а також формує інноваційну культуру. Удосконалення цих механізмів потребуватиме значних зусиль, включаючи зміни на законодавчому рівні, фінансові вкладення та зміну менталітету. Активне залучення громадського сектору до всіх етапів управління – від формування політики до оцінки її результатів – є запорукою успішного розвитку системи післядипломної педагогічної освіти, яка відповідатиме сучасним викликам та забезпечуватиме сталий професійний розвиток українських педагогів.

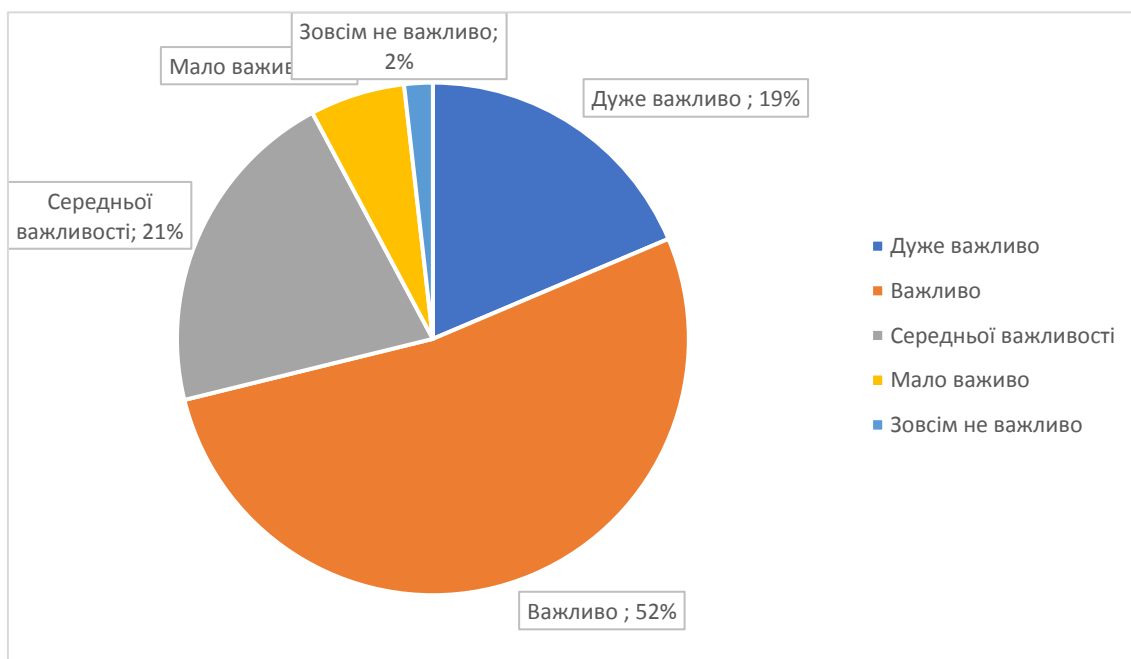


Рис. 3.5. Залучення громадськості (представників роботодавців, громадських організацій)

Більшість респондентів, даючи відповідь на питання чи вважають вони, що цифровізація управління може значно покращити ефективність механізмів управління післядипломної педагогічної освіти, дають практично ідентичні відповіді, які вказують на те, що цифровізація управління може значно покращити ефективність механізмів управління закладом післядипломної педагогічної освіти. Це твердження ґрунтується на тому, що

на сучасному етапі інформація стає ключовим фактором удосконалення моделі державно-громадського управління, зокрема у сфері освіти та державного управління. Використання інформаційних ресурсів та електронних засобів значно посилює інтенсивність освітнього процесу, що безпосередньо впливає на підвищення ефективності управління післядипломною педагогічною освітою.

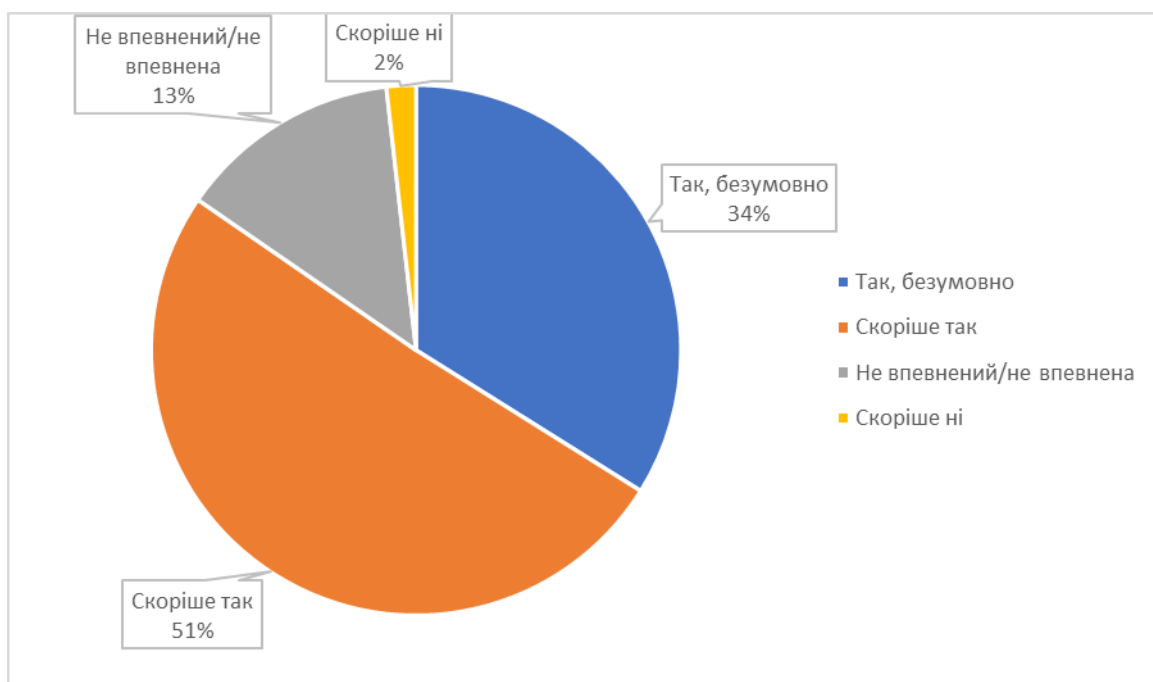


Рис. 3.6. Чи вважаєте Ви, що цифровізація управління може значно покращити ефективність механізмів управління післядипломною педагогічною освітою?

Цифровізація сприяє формуванню єдиного інформаційного освітнього середовища, яке об'єднує всіх учасників процесу – від адміністрації та викладачів до слухачів і громадськості, тим самим підвищуючи прозорість та якість комунікації. Завдяки цифровізації процеси консультацій стають більш оперативними та гнучкими, дозволяючи швидше реагувати на освітні потреби педагогів і створювати адаптивніші програми. Нарощування цифрових компетентностей педагогів через спеціальні програми також є важливим аспектом, оскільки це підвищує загальну ефективність системи.

Далі респондентами було узагальнено основні бар'єри для ефективної

співпраці закладу післядипломної педагогічної освіти з громадою та громадськими організаціями у сфері післядипломної педагогічної освіти.

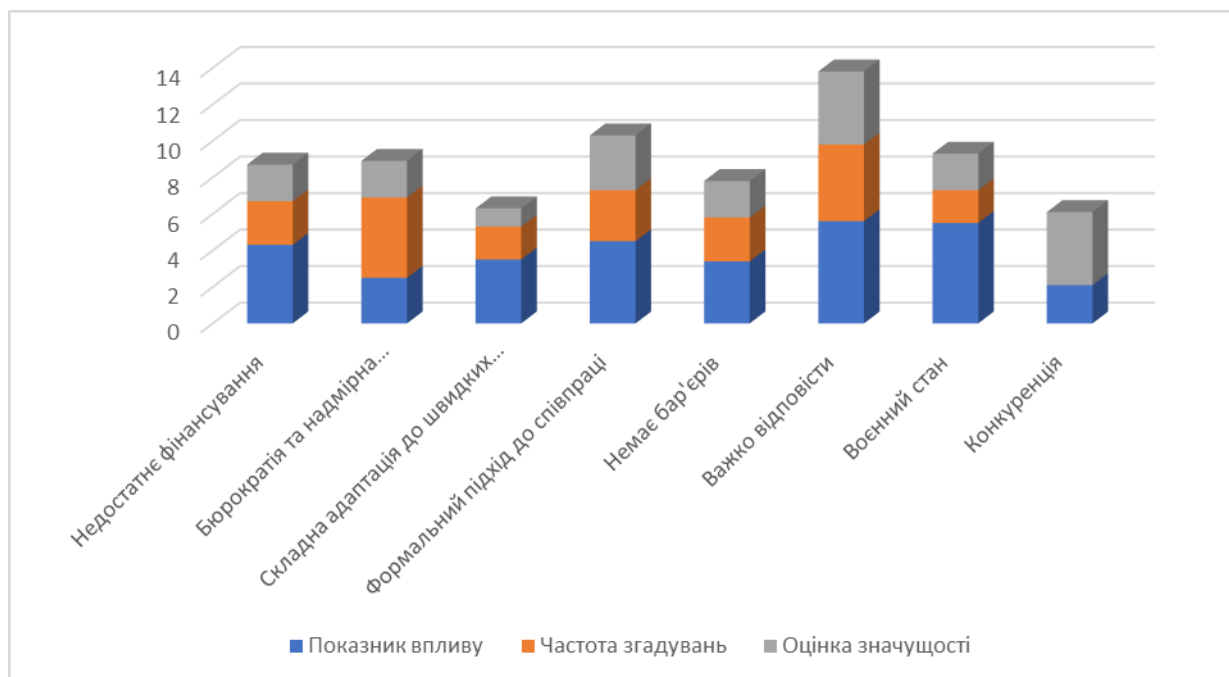


Рис. 3.7. Бар'єри для ефективної співпраці закладу післядипломної педагогічної освіти з громадою та громадськими організаціями у сфері післядипломної педагогічної освіти

Одним з них є формалізація участі, коли громадські ради/громадські організації часто діють радше як дорадчі органи, а їхні рекомендації не завжди ефективно втілюються в життя, обмежуючи участь громадськості лише ознайомленням з готовими рішеннями, а не їхнім спільним формуванням.

Іншим значним бар'єром є брак прозорості та підзвітності. Недостатня інформаційна відкритість щодо прийнятих рішень, результатів їхньої реалізації та механізмів врахування пропозицій громадськості знижує рівень довіри та мотивації до участі з боку громадянського суспільства.

Також суттєвою проблемою є обмеженість ресурсів: громадський сектор часто не має достатніх фінансових, організаційних та кадрових можливостей для повноцінного аналізу, експертизи та ефективної участі в управлінських процесах. До цього додається недостатня системність взаємодії, що призводить до фрагментарності зусиль та неможливості

врахувати весь спектр запитів. Нарешті, кваліфікація учасників може бути певним бар'єром, оскільки не завжди представники громадськості мають достатній рівень експертизи у специфічних питаннях післядипломної педагогічної освіти, що іноді ускладнює конструктивний діалог та взаєморозуміння.

На думку респондентів, на запитання щодо кроків, які можуть посилити роль громади та громадських організацій у післядипломній педагогічній освіті, було окреслено ряд конкретних кроків.

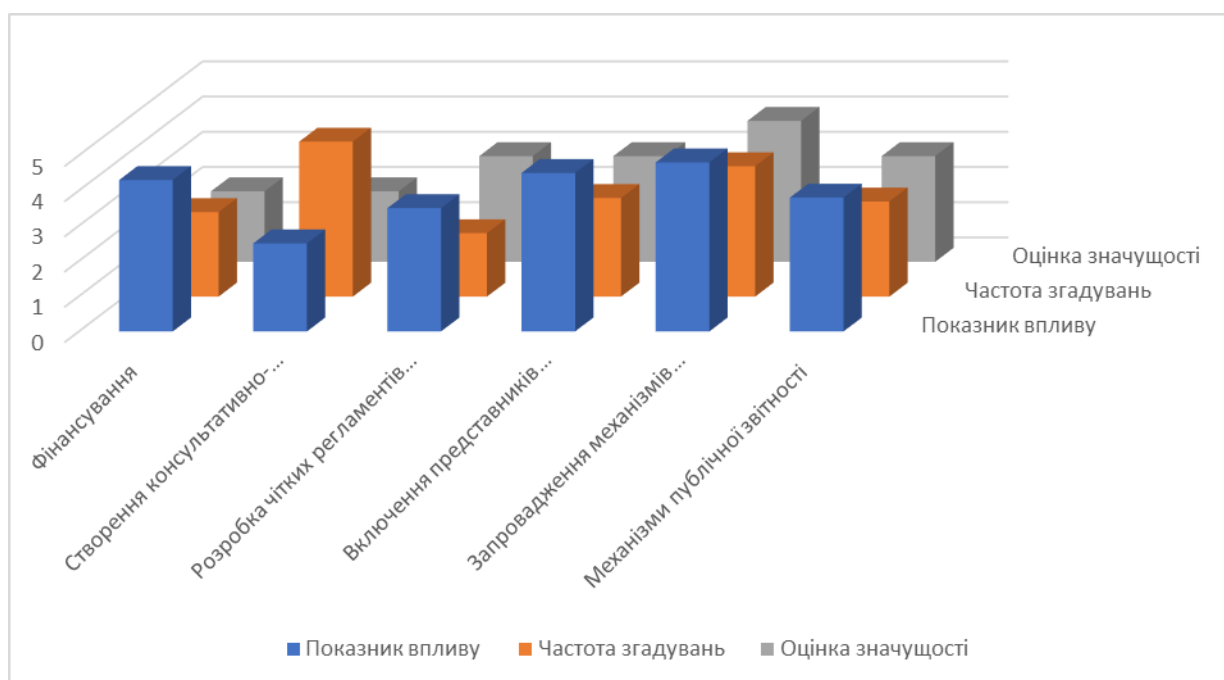


Рис. 3.8. Кроки, що посилять роль громади та громадських об'єднань/громадських організацій в управлінні післядипломною педагогічною освітою

На думку респондентів, для посилення ролі громади та громадських об'єднань/організацій в управлінні післядипломною педагогічною освітою необхідно здійснити ряд конкретних кроків, які забезпечать їхню реальну участь та вплив на освітні процеси. Насамперед, необхідно інституціоналізувати участь та створити консультативні майданчики. Це передбачає створення консультативно-дорадчих органів, таких як громадські та наглядові ради при закладах післядипломної педагогічної освіти та відповідних органах управління освітою, до складу яких обов'язково мають

входити представники батьківських комітетів, професійних об'єднань педагогів, громадських організацій та інших зацікавлених груп громади. Важливо також розробити чіткі регламенти взаємодії, що визначатимуть процедури, формати та періодичність проведення спільних засідань, обговорень та консультацій, що забезпечить не лише формальну присутність, а й реальний вплив громадськості на ухвалення рішень та формування стратегій. Додатково варто включати представників громадськості до робочих груп, які займаються розробкою освітніх стандартів, навчальних програм, критеріїв оцінювання якості та методик підвищення кваліфікації.

Другим важливим напрямком є розширення можливостей для громадського контролю та експертизи. Слід запровадити механізми громадської експертизи, що дозволять проводити незалежну оцінку навчальних програм, проектів рішень та діяльності закладів післядипломної освіти, а результати такої експертизи мають бути обов'язковими для розгляду. Важливим є також сприяння громадському моніторингу ефективності програм, задоволеності педагогів та відповідності освітніх послуг актуальним потребам. Необхідно запровадити механізми публічної звітності, які зобов'язуватимуть заклади післядипломної освіти та органи управління регулярно звітувати перед громадою та громадськими організаціями про свою діяльність, фінансування та досягнуті результати.

Третій напрямок полягає у сприянні розвитку та посиленню спроможності громадських об'єднань. Для підвищення ефективності взаємодії важливо організовувати навчання та підвищення кваліфікації для представників громадськості з питань освітньої політики, управління та проектного менеджменту. Необхідно також забезпечити інформаційну та методичну підтримку громадських об'єднань, надаючи їм доступ до актуальної інформації, досліджень та аналітичних матеріалів. Варто стимулювати їхню участь у грантових програмах та проектах, створюючи умови для залучення громадських організацій до реалізації освітніх проектів, у тому числі за рахунок державного бюджету та міжнародних фондів.

Нарешті, слід заохочувати та підтримувати проведення спільних досліджень та ініціатив між закладами післядипломної освіти та громадськими організаціями для розробки інноваційних програм та реалізації соціальних проектів у сфері освіти.

Нарешті, суттєве посилення ролі громади вимагає підвищення прозорості та підзвітності системи післядипломної педагогічної освіти. Це передбачає запровадження обов'язкової публічної звітності органів управління освітою та закладів післядипломної педагогічної освіти про врахування пропозицій громадськості, з обґрунтуванням відхилених. Законодавче закріплення можливості проведення незалежної громадської експертизи освітніх програм, стандартів та якості надання освітніх послуг у сфері післядипломної педагогічної освіти, результати якої мають бути обов'язковими для розгляду, є також критично важливим кроком. Для системної оцінки рівня взаємодії з громадськістю доцільно розробити та впровадити Індекс відкритості та підзвітності. Реалізація цих кроків, хоча й потребуватиме значних зусиль та зміни менталітету, дозволить зробити систему післядипломної педагогічної освіти більш гнучкою, інноваційною та здатною ефективніше відповідати на потреби педагогів та суспільства.

Далі для з'ясування основних проблемних аспектів респондентам було запропоновано питання, щодо того, чи знайомі вони з мікрокваліфікаціями та їх формуванням/здобуттям. Більшість респондентів відповіли, що так - 55%, а 45% відзначили, що ні.

В ході опитування виявилось, що більша частина респондентів обізнана з поняттям мікрокваліфікація та їх формуванням/здобуттям.

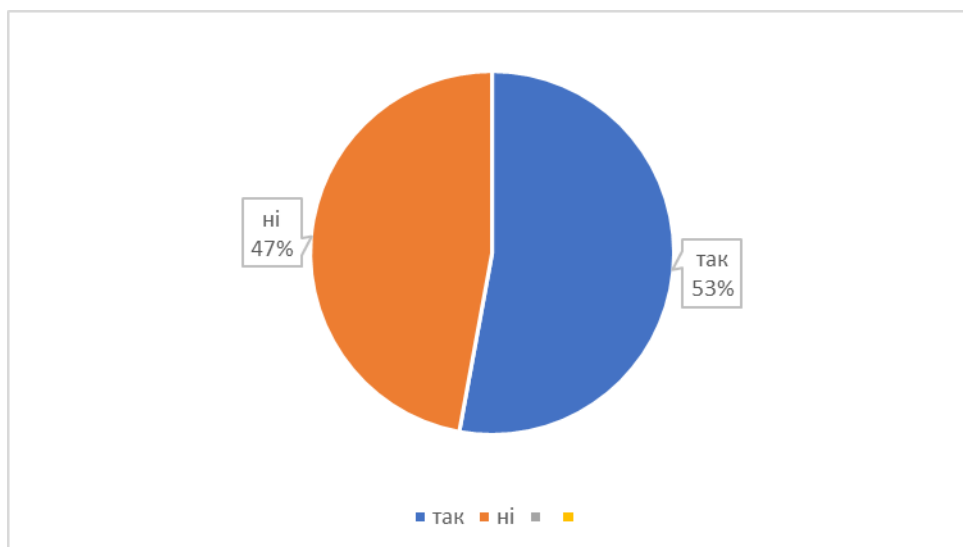


Рис. 3.9. Чи знайомі Ви з мікрокваліфікаціями та їх формуванням/здобуттям?

Мікрокваліфікації є гнучким та сучасним інструментом у системі освіти, що набуває все більшого значення в контексті безперервного навчання та швидких змін на ринку праці.

Мікрокваліфікації відкривають перспективні можливості для навчання впродовж життя та розвитку навичок, дозволяючи оперативно реагувати на зміни в професійному середовищі та будувати індивідуальні освітні траєкторії. В Україні тривають проекти та обговорення щодо їхнього впровадження та правового регулювання для інтеграції в національну систему освіти та кваліфікацій.

Основними перешкодами для розвитку та впровадження мікрокваліфікацій у післядипломній педагогічній освіті, на думку респондентів, є відсутність чіткої нормативно-правової бази щодо мікрокваліфікацій (75%), недостатнє фінансування (65%). Слід відмітити, що наявність належного кадрового потенціалу для розробки програм курсів, спецкурсів та викладання, відсутність попиту з боку педагогів/роботодавців, проблеми з визнанням мікрокваліфікацій на ринку праці, складність інтеграції мікрокваліфікацій у традиційні програми та відсутність технічних засобів/платформ для реалізації як перешкоди було відзначено невеликою кількістю респондентів.

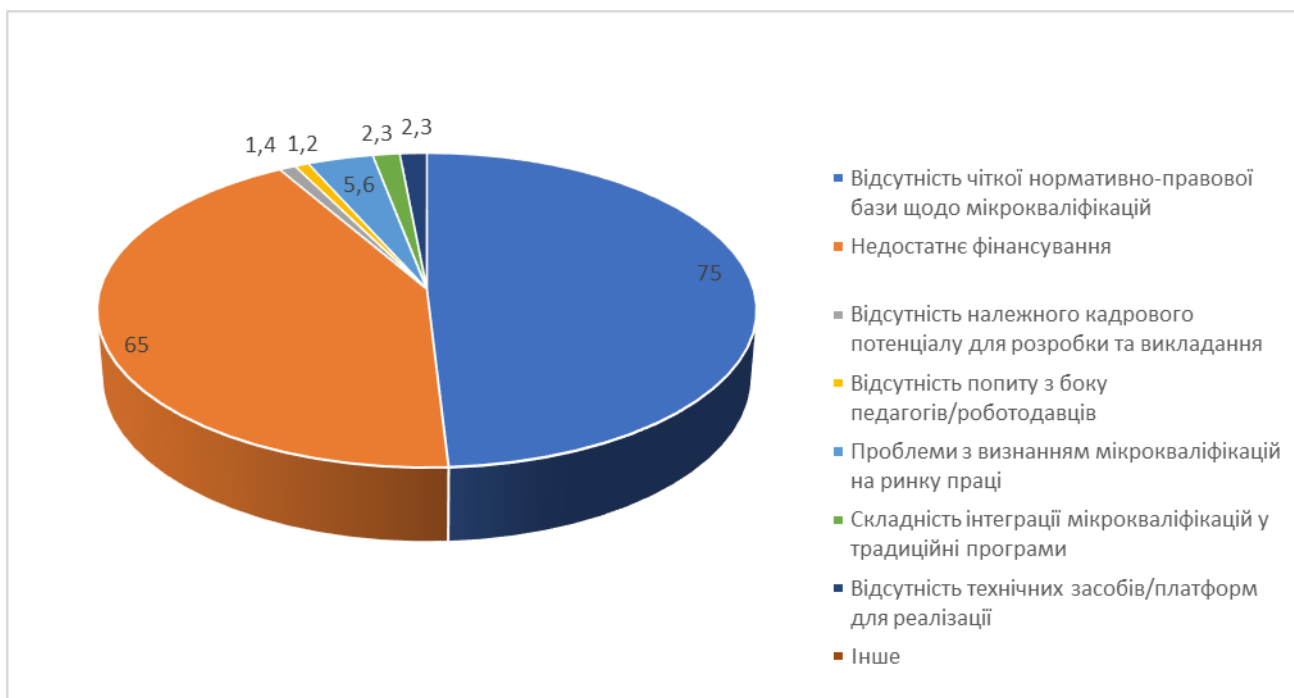


Рис. 3.10. Основні перешкоди для розвитку та впровадження програм мікрокваліфікацій у післядипломній педагогічній освіті

Ефективність управління післядипломною педагогічною освітою у контексті мікрокваліфікацій залежить від готовності системи до інновацій, переходу до сервісної моделі надання освітніх послуг, визнання потреб педагогів як головного орієнтира та інтеграції національних підходів до міжнародних рамок кваліфікацій і навчальних досягнень.

Аналізуючи відповіді опитуваних, ми дійшли висновку, що респондентами пропонуються такі напрямки щодо вдосконалення механізмів управління післядипломною педагогічною освітою для ефективного впровадження програм мікрокваліфікацій:

Вдосконалення механізмів управління у післядипломній педагогічній освіті з метою ефективного впровадження програм мікрокваліфікацій потребує системного підходу, що охоплює нормативне, організаційне, кадрове, інформаційне та партнерське забезпечення. Насамперед слід адаптувати управлінські стратегії післядипломної педагогічної освіти до сучасної освітньої парадигми, яка базується на гнучкості, мобільності й адресності навчання. Важливим кроком є розроблення та впровадження

локальних нормативних актів, які б регламентували розробку, акредитацію, реалізацію та визнання результатів мікрокваліфікацій. Доцільно створити окремі управлінські підрозділи або координаційні групи в межах післядипломної педагогічної освіти, які б відповідали за формування змісту мікрокваліфікацій на основі виявлення професійних дефіцитів педагогів та запитів роботодавців.



Рис. 3.11. Пропозиції щодо вдосконалення механізмів управління післядипломною педагогічною освітою для ефективного впровадження програм мікрокваліфікацій

Необхідно також удосконалити механізми стратегічного планування й розробити гнучкі моделі освітніх маршрутів із включенням мікрокваліфікацій як складових індивідуальної освітньої траєкторії. Важливу роль відіграє цифровізація управління – створення інформаційної платформи, що забезпечить реєстрацію, облік, супровід та верифікацію результатів навчання за мікрокваліфікаціями. Окремо слід акцентувати увагу на підвищенні управлінської компетентності керівників і науково-педагогічних працівників закладу післядипломної педагогічної освіти у сфері проєктування

короткострокових, практикоорієнтованих програм, а також на впровадженні культури моніторингу та зворотного зв'язку з учасниками програм. Водночас необхідно розвивати механізми державно-громадського партнерства, залучаючи професійні спільноти, органи місцевого самоврядування, ІТ-сектор, освітні стартапи та донорські організації до розроблення змісту мікрокваліфікацій, спільного фінансування, популяризації та незалежного оцінювання якості.

Четвертий розділ опитувальника зосереджений на формуванні індивідуальної траєкторії розвитку педагога. У цьому розділі з'ясовується, хто є визначальним у формуванні цієї траєкторії (сам педагог, керівництво/адміністрація, заклад післядипломної педагогічної освіти, органи управління освітою, держава, громадські організації тощо), наскільки ефективно післядипломна педагогічна освіта сприяє цьому процесу, та яка роль держави і громадянського суспільства у взаємодії. Також визначаються ключові напрямки роботи та інструменти для формування індивідуальної траєкторії (такі як, консультування, гнучкі модульні програми, мікрокваліфікації, дистанційне навчання, наставництво, інтернатура, супервізія тощо). Відкриті питання в цьому розділі дозволяють виявити основні перешкоди та отримати пропозиції щодо посилення взаємодії держави та громадянського суспільства.

Ми спробували з'ясувати що є визначальним у формуванні індивідуальної траєкторії розвитку сучасного педагога. Респондентами були виокремлено наступне, відображене на рис. 3.12.

Більшість респондентів надало пріоритет самому педагогу у формуванні індивідуальної траєкторії розвитку сучасного педагога. Адміністрація закладу освіти, на думку, респондентів лише 5,1 %, заклад післядипломної педагогічної освіти та органи управління по 5,4 %. На думку респондентів, громадські організації, роботодавці та стейкхолдери практично мало впливають на формування індивідуальної траєкторії сучасного педагога.

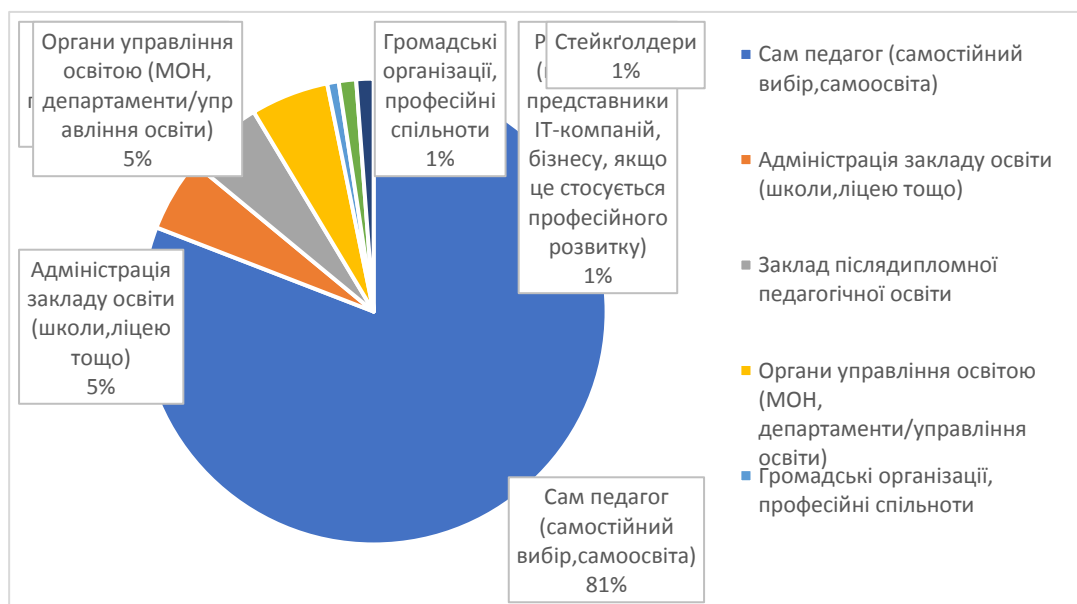


Рис. 3.12. Хто/що є визначальним у формуванні індивідуальної траєкторії розвитку сучасного педагога?

Щодо відповідей про роль держави (через МОН, місцеві органи управління освітою) у підтримці та сприянні формуванню індивідуальної траєкторії розвитку педагога, було з'ясовано що більшість респондентів ставлять середній бал – 3-4 – із 5.

Роль держави, зокрема Міністерства освіти і науки України (МОН) та місцевих органів управління освітою, є ключовою у підтримці та сприянні формуванню індивідуальної траєкторії розвитку педагога. Ця роль реалізується через багатоаспектний підхід, що охоплює законодавче регулювання, створення інституційних умов та забезпечення ресурсів.

Держава встановлює загальні рамки та принципи професійного розвитку педагогів через закони, постанови та накази. МОН відповідає за формування державної політики у сфері освіти та державного управління, яка включає й післядипломну педагогічну освіту. Це передбачає створення правової основи для визнання та валідації неформальної та інформальної освіти, що є фундаментом для індивідуальних траєкторій. Також важливою є

імплементация концепції мікрокваліфікацій, які є гнучким інструментом для здобуття конкретних компетентностей, необхідних для індивідуального розвитку педагога. Держава має забезпечити їхнє офіційне визнання та інтеграцію в систему кваліфікацій, а також забезпечити варіативність програм підвищення кваліфікації, що дозволяє педагогам обирати курси та модулі, які відповідають їхнім індивідуальним потребам, професійним викликам та кар'єрним планам.

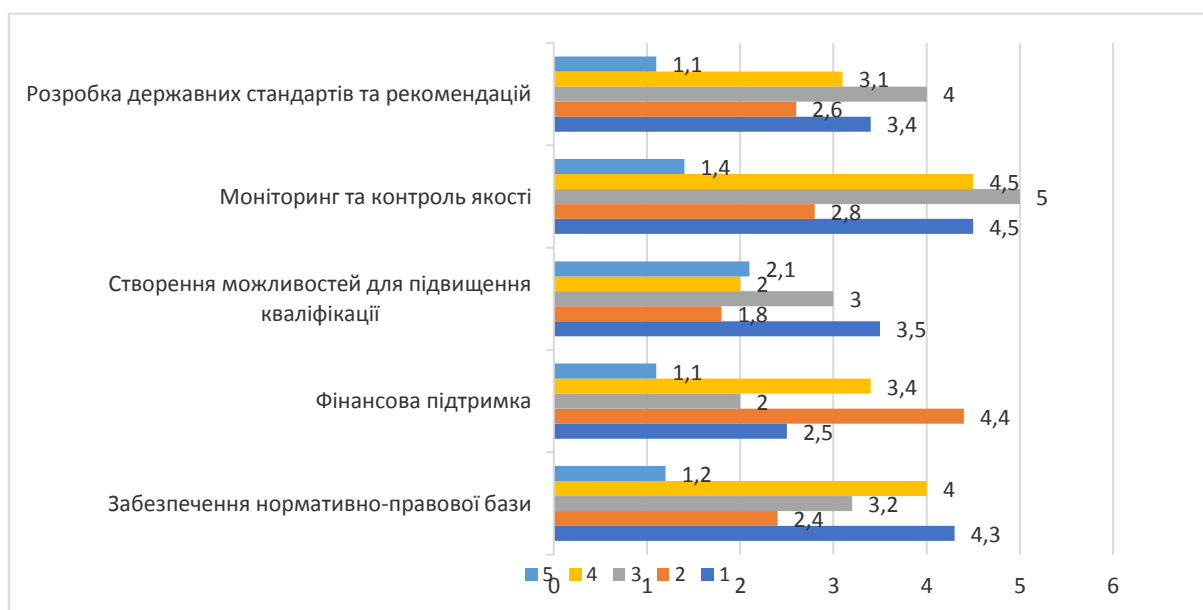


Рис. 3.13. Роль держави (МОН, місцеві органи управління освітою) у підтримці та сприянні формуванню індивідуальної траєкторії розвитку педагога

Держава через свої органи відіграє вирішальну роль у створенні необхідної інфраструктури та умов для підтримки індивідуальних траєкторій. Це включає забезпечення належного фінансування та матеріально-технічної бази для функціонування закладів післядипломної педагогічної освіти, при цьому місцеві органи управління освітою координують їхню діяльність на регіональному рівні. В рамках державно-громадського управління, держава має створювати платформи для співпраці закладів післядипломної освіти з громадськими організаціями, асоціаціями педагогів та іншими зацікавленими сторонами. Це дозволяє враховувати реальні потреби педагогів та ринку праці при формуванні освітніх програм, включаючи ті, що підтримують

індивідуальні траєкторії. Крім того, МОН має ініціювати та підтримувати розробку та впровадження освітніх онлайн-платформ, баз даних курсів та ресурсів, що надають доступ до різноманітних можливостей для саморозвитку педагогів, зокрема через масові відкриті онлайн-курси. Місцеві органи управління освітою, своєю чергою, повинні забезпечувати методичний супровід педагогів, допомагаючи їм у плануванні індивідуальних траєкторій, виборі програм та оцінюванні власних потреб у розвитку.

Нарешті, держава відповідає за моніторинг та оцінювання ефективності системи професійного розвитку педагогів, що включає й аналіз успішності формування індивідуальних траєкторій. Це допомагає виявляти прогалини, корегувати політику та вдосконалювати механізми підтримки, забезпечуючи, щоб зусилля держави відповідали реальним потребам педагогів у безперервному професійному зростанні. Таким чином, роль держави є всеосяжною – від формування законодавчого поля та інституційної підтримки до створення умов для гнучкого навчання та постійного моніторингу його результатів, що у сукупності сприяє успішному формуванню індивідуальної траєкторії розвитку кожного педагога.

Щодо ролі громадянського суспільства (через громадські організації, об'єднання, професійні асоціації, волонтерські ініціативи) у підтримці та сприянні формуванню індивідуальної траєкторії розвитку педагога, було з'ясовано наступне, відображене на рис. 3.14.

На думку респондентів, громадянське суспільство, що діє через громадські організації, професійні асоціації та волонтерські ініціативи, відіграє надзвичайно важливу роль у підтримці та сприянні формуванню індивідуальної траєкторії розвитку педагога. Воно створює додаткові можливості для професійного зростання, які доповнюють або навіть перевершують ті, що надаються офіційними освітніми інституціями.

Громадські організації часто пропонують додаткові освітні програми та тренінги, такі як курси, семінари та майстер-класи з інноваційних методик викладання, цифрових технологій, інклюзивної освіти, психологічної

підтримки учнів тощо. Ці програми можуть бути більш гнучкими, адаптованими до конкретних потреб педагогів та орієнтованими на практичне застосування знань. Окрім того, професійні асоціації та волонтерські ініціативи є платформами для поширення новітніх досліджень, передового досвіду, методичних розробок та освітніх ресурсів, що забезпечує доступ до актуальної інформації та ресурсів. Ці платформи допомагають педагогам бути в курсі останніх тенденцій і впроваджувати їх у свою практику. Важливою функцією громадянського суспільства є створення професійних спільнот, які об'єднують педагогів за інтересами, спеціалізаціями або регіонами. Це сприяє обміну досвідом, взаємонавчанню, вирішенню спільних проблем та пошуку нових ідей. Ці спільноти стають джерелом натхнення та підтримки.

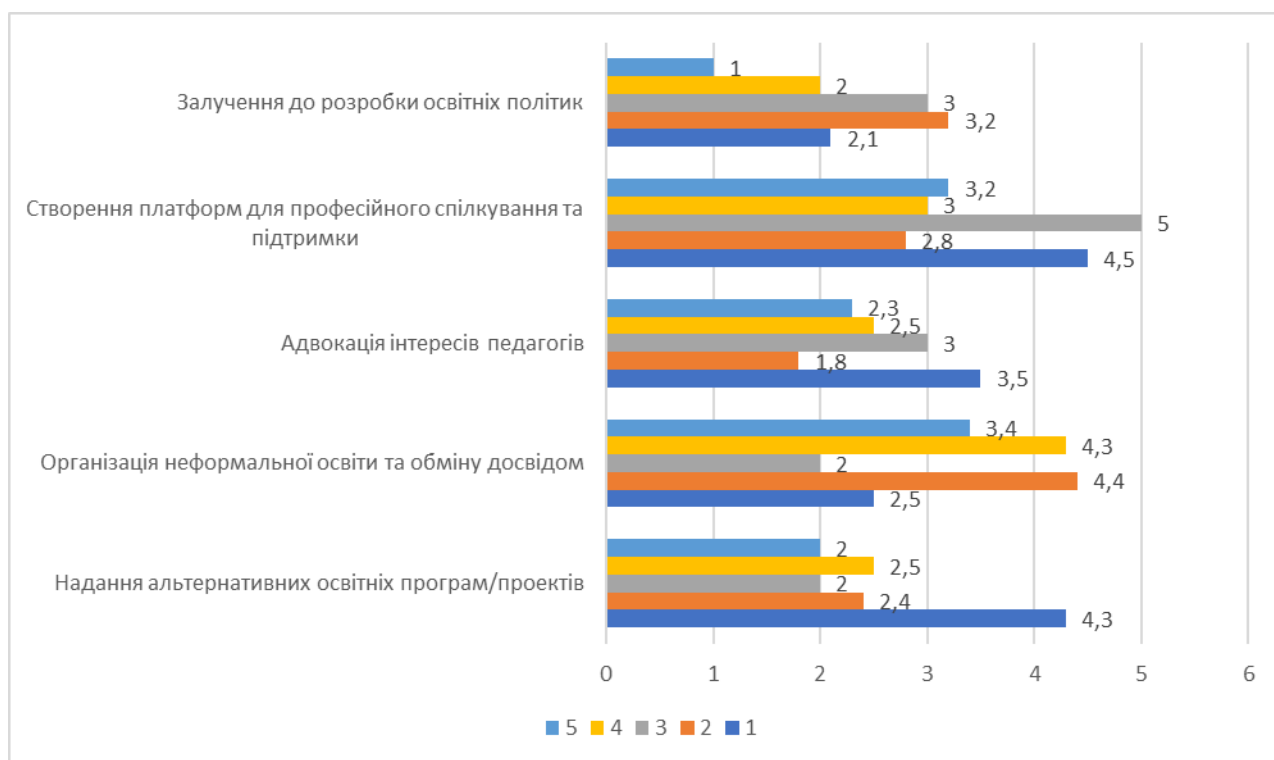


Рис. 3.14. Роль громадянського суспільства (через громадські організації, професійні асоціації, волонтерські ініціативи) у підтримці та сприянні формуванню індивідуальної траєкторії розвитку педагога

Громадянські організації також забезпечують підтримку та захист інтересів педагогів. Вони можуть виступати на захист прав та інтересів педагогів на різних рівнях, починаючи від місцевих громад і закінчуючи

державними органами, беручи участь у розробці освітньої політики та впливаючи на прийняття рішень, що стосуються умов праці, професійного розвитку та соціального захисту. Волонтерські ініціативи часто надають психологічну та методичну підтримку педагогам, допомагаючи їм впоратися зі стресом, емоційним вигоранням та професійними викликами. Також може надаватися індивідуальна методична допомога та консультування щодо впровадження нових підходів. Крім того, громадянське суспільство сприяє визнанню та підвищенню престижу професії педагога, проводячи заходи, спрямовані на популяризацію професії та привернення уваги до її важливості.

На питання «Які засоби/інструменти є визначальними у формуванні індивідуальної траєкторії розвитку сучасного педагога?» респонденти віддали більш перевагу консультування та супровід педагогів (55,1%), розробка гнучких модульних програм підвищення кваліфікації (52,9%), використання дистанційних та змішаних форм навчання (48,9%), а також забезпечення доступу до сучасних освітніх ресурсів (57,7%). Визначальними засобами та інструментами у формуванні індивідуальної траєкторії розвитку сучасного педагога, на думку респондентів, є ті, що забезпечують гнучкість, персоналізацію та доступність освітніх можливостей, дозволяючи йому самостійно конструювати свій професійний шлях. На рис. 3.15 відображено які засоби/інструменти є визначальними у формуванні індивідуальної траєкторії розвитку сучасного педагога найбільш значимі.

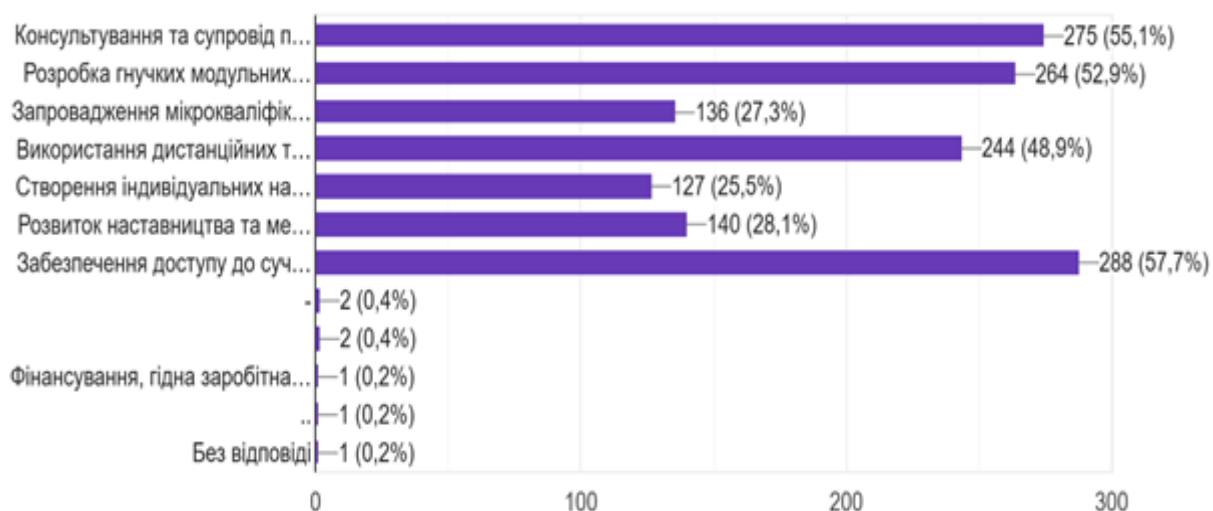


Рис. 3.15. Які засоби/інструменти є визначальними у формуванні індивідуальної траєкторії розвитку сучасного педагога?

Узагальнюючи відповіді респондентів на питання щодо основних перешкод для ефективного формування та реалізації індивідуальних траєкторій розвитку педагогів, було виділено такі фактори: часто зустрічається формалізація участі громадськості та професійних спільнот у розробці освітніх програм, що обмежує їхній реальний вплив на створення гнучких та індивідуалізованих пропозицій для педагогів. Існує брак прозорості та підзвітності у прийнятті рішень щодо програм підвищення кваліфікації, що може зменшувати довіру до системи та мотивацію педагогів обирати запропоновані траєкторії. Значна обмеженість ресурсів – як фінансових, так і кадрових – у закладах післядипломної педагогічної освіти та громадських організаціях може перешкоджати розробці та впровадженню різноманітних модулів та індивідуальних навчальних планів. Часто спостерігається недостатня системність у взаємодії, що призводить до фрагментарності зусиль та неможливості створити цілісну, координовану систему підтримки індивідуальних траєкторій. Крім того, не завжди достатній рівень експертності у специфічних питаннях післядипломної педагогічної освіти з боку деяких учасників може ускладнювати конструктивний діалог щодо потреб індивідуального розвитку педагогів.

Ретельно проаналізувавши відповіді респондентів, ми можемо зробити наступні висновки:

1. Посилення ролі держави та громадянського суспільства у підтримці індивідуальних траєкторій професійного розвитку педагогів є ключовим напрямом модернізації післядипломної педагогічної освіти. З боку держави першочерговим є формування нормативно-правової бази, яка б визнавала індивідуалізацію професійного зростання педагогів як пріоритет національної освітньої політики, що передбачає включення відповідних положень до стандартів післядипломної освіти, процедур сертифікації та

атестації педагогів.

2. Важливим кроком має стати створення національної цифрової платформи або реєстру, де педагоги зможуть формувати, планувати та фіксувати власні траєкторії розвитку, обираючи програми, тренінги, менторські сесії відповідно до своїх потреб та цілей. Крім того, держава має забезпечити фінансову підтримку таких ініціатив – через ваучери, мінігранти або субсидії на навчання в авторських, альтернативних національних чи міжнародних освітніх проєктах. Інституційна підтримка має реалізовуватись через модернізацію діяльності центрів професійного розвитку педагогічних працівників та закладів післядипломної педагогічної освіти, які мають бути орієнтовані на супровід індивідуальних запитів педагогів.

3. Важливою складовою також є офіційне державне та суспільне визнання результатів неформальної та інформальної освіти – участі у професійних спільнотах, конференціях, EdCamp-русі, волонтерських і наукових проєктах тощо. Паралельно з цим громадянське суспільство, зокрема професійні асоціації, благодійні фонди, громадські організації та громадські ініціативи, можуть відігравати роль у формуванні запиту на якісну освіту, участі в оцінюванні професійного зростання педагогів, проведенні незалежного моніторингу освітніх потреб та реалізації менторських і наставницьких програм. Створення горизонтальних зв'язків між педагогами та громадськими структурами сприятиме розширенню можливостей для самореалізації, підвищенню мотивації до безперервного розвитку та зміцненню довіри до освітньої системи загалом.

3.2. Механізми виявлення та врахування запитів громадського сектору в організації державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою

У сучасних умовах динамічних трансформацій освітнього простору України післядипломна педагогічна освіта відіграє ключову роль у забезпеченні безперервного професійного розвитку педагогів, їх адаптації до

нових викликів та впровадженні інноваційних практик. Водночас ефективне функціонування цієї системи неможливе без відкритого діалогу та спільних зусиль усіх зацікавлених сторін. Саме тому концепція державно-громадського управління набуває особливої важливості, оскільки передбачає активне залучення громадського сектору до формування освітньої політики, моніторингу її впровадження та оцінки результатів.

Державно-громадське управління – це комплексний і багатогранний процес, що об'єднує зусилля державних інституцій і громадськості задля досягнення спільних цілей в інтересах особистості, суспільства і держави. Воно передбачає тісну співпрацю між освітніми закладами, органами влади, місцевими громадами, громадськими організаціями, підприємствами та спонсорами. Таким чином, управління освітою перестає бути виключною прерогативою держави, будуючись на засадах партнерства та спільної відповідальності.

Державно-громадське управління освітою базується на інтеграції трьох основних напрямів. По-перше, це демократизація діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, органів управління освітою і інститутів громадянського суспільства, що передбачає відкритість, прозорість роботи та можливість громадян впливати на освітню політику. По-друге, розвиток самоврядних асоціацій учасників освітнього процесу, таких як професійні об'єднання педагогів, студентські та батьківські органи самоврядування на всіх рівнях, які активізують залучення громади до управління освітою. По-третє, це організація громадських управлінських структур, що репрезентують усі соціальні верстви населення, що є ключовим для забезпечення доступності, інклюзивності та соціальної справедливості в освітній сфері. Таким чином, державно-громадське управління базується на взаємодії та є не просто сумою окремих елементів, а цілісним підходом, що забезпечує ефективне та демократичне управління освітою, спрямоване на розвиток людини та суспільства.

Післядипломна педагогічна освіта повинна відігравати ключову роль у

розвитку державно-громадської взаємодії в системі управління освітою. Вона охоплює не лише підвищення кваліфікації педагогів, а й їх активне залучення до формування та впровадження освітньої політики. Акцентуючи увагу на таких аспектах, як відкритість, прозорість та інституційний розвиток, держава стимулює участь громадськості у керуванні муніципальною освітньою системою.

Залучення громадськості до процесу прийняття управлінських рішень є важливим чинником ефективності післядипломної педагогічної освіти. Це не лише прояв демократичних принципів, а й необхідність для адаптації освітнього процесу до актуальних потреб суспільства та самих педагогів. Громадська участь може реалізовуватися на різних рівнях – від визначення потреб у навчальних програмах до оцінювання їх результативності.

Для впровадження такої взаємодії рекомендується створювати адаптаційні структурні підрозділи на кожному етапі управління післядипломною педагогічною освітою. Їхнє основне призначення – узгоджувати зустрічні потоки інформації від державних органів, освітніх установ, педагогів та громадськості. Ці підрозділи мають визначати вектори переваг, тобто пріоритетні напрями розвитку, базуючись на аналізі зібраних даних.

Після опрацювання ця інформація передається до органів, що приймають рішення. Такий процес узгодження дає змогу пристосувати управлінські рішення до зовнішніх і внутрішніх умов. Це здійснюється шляхом балансування інтересів усіх учасників освітнього процесу: держави, навчальних закладів, педагогів, а також роботодавців, які є кінцевими бенефіціарами якісної освіти. [37, с.62].

У контексті післядипломної педагогічної освіти важливою є концепція структурно-громадського супроводу. Вона передбачає, що управлінська вертикаль будь-якого закладу, що надає післядипломну педагогічну освіту, незалежно від форми власності, на кожному рівні супроводжується відповідною громадською структурою. Головним завданням цих громадських

структур є проведення незалежної експертизи стану справ у сфері післядипломної освіти та налагодження діалогу з органами влади. Це сприяє встановленню балансу інтересів між громадськістю та управлінськими структурами післядипломної педагогічної освіти.

Громадські структури працюють у тісній співпраці з державними органами управління, забезпечуючи ефективні комунікаційні зв'язки як на кожному окремому рівні управління, так і між різними його щаблями. Така взаємодія має призводити до балансу між державними вимогами та очікуваннями громадян щодо якості, змісту та доступності післядипломної педагогічної освіти.

Ефективне функціонування державно-громадської взаємодії в управлінні післядипломною педагогічною освітою неможливе без добровільної та активної участі представників широкої громадськості. До цього залучаються громадські лідери, депутати, члени освітніх громадських організацій, представники бізнесу, духовенства, а також самі педагоги – безпосередні користувачі та учасники освітнього процесу. Спільна діяльність цих учасників є ключем до формування якісної та сучасної системи післядипломної педагогічної освіти, здатної відповідати сучасним потребам суспільства і професійної спільноти.

Сучасні дослідження наголошують, що сутність державно-громадської взаємодії в управлінні післядипломною педагогічною освітою полягає в скоординованій співпраці між державними структурами та громадськістю. Ця взаємодія охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із можливістю відповідально та ефективно впливати на освітню політику, процес прийняття управлінських рішень, а також формування сприятливого соціального середовища для педагогів, що проходять післядипломне навчання.

Така співпраця має на меті не лише формування навчальних програм, що відповідають сучасним викликам і потребам освітньої галузі, а й забезпечення прозорості у розподілі ресурсів, моніторинг якості освітнього процесу та впровадження інноваційних методик. Це створює умови для

активної участі громадськості, зокрема професійних асоціацій, представників бізнесу та самих педагогів, у процесі формування майбутнього післядипломної освіти.

Запити громадського сектору, що охоплює роботодавців, громадські організації, професійні асоціації та ширшу спільноту, є важливим індикатором потреб суспільства у кваліфікованих педагогічних кадрах. Ігнорування цих потреб може спричинити розрив між післядипломною освітою та реальними вимогами практики, що призведе до зниження якості та актуальності освітнього процесу. Отже, розробка та ефективне впровадження механізмів виявлення та врахування запитів громадського сектору є невід'ємною умовою успішного розвитку післядипломної педагогічної освіти в Україні.

Державно-громадське управління в освіті – це система взаємодії між державними органами управління та суб'єктами громадянського суспільства, що базується на принципах партнерства, відкритості, прозорості та взаємної відповідальності. Його мета – підвищення ефективності управління, демократизація освітніх процесів та забезпечення відповідності освітніх послуг потребам суспільства. Громадський сектор виступає не лише як контролер, а й як повноцінний партнер у розвитку освіти. Його роль у контексті післядипломної педагогічної освіти полягає у: артикуляції потреб (виявлення актуальних запитів до компетенцій педагогів, що впливають зі змін у суспільстві, економіці та вимог ринку праці); експертній підтримці (надання кваліфікованих пропозицій щодо змісту, форм та методів післядипломної освіти); моніторингу та контролі (оцінка якості освітніх послуг, дотримання стандартів та ефективності використання ресурсів); громадській адвокації (просування інтересів педагогічної спільноти та учнівства на всіх рівнях прийняття рішень) [64, с. 74].

Ефективне врахування запитів громадського сектору починається з їхнього кваліфікованого виявлення. Для цього можуть бути використані такі механізми, як створення консультативно-дорадчих органів (громадські ради

при органах управління освітою, що є найбільш поширеним та ефективним інструментом, а також експертні та робочі групи для розробки конкретних освітніх програм, стандартів чи концепцій із залученням представників громадськості). Важливим є проведення публічних консультацій та обговорень, що включає оприлюднення проєктів документів (стратегій, концепцій, порядків підвищення кваліфікації, типових освітніх програм) на офіційних веб-сайтах для публічного обговорення із забезпеченням достатнього терміну для подання пропозицій та зручного формату зворотного зв'язку. Також використовуються онлайн-платформи та інтерактивні опитування (спеціалізовані веб-платформи, розділи на сайтах, Google-форми для опитувань, краудсорсингові платформи) та публічні заходи (круглі столи, конференції, вебінари, форуми, хакатони). Окрім цього, здійснюється моніторинг громадської думки та зворотного зв'язку через соціологічні дослідження та опитування серед педагогів, адміністрації закладів освіти, батьків, випускників та роботодавців. Систематичний аналіз звернень громадян та моніторинг медіапростору і соціальних мереж також дають цінну інформацію про настрої, проблеми та запити громадськості.

Виявлені запити мають бути не просто зафіксовані, а й інтегровані у процес прийняття управлінських рішень. Для цього необхідні механізми інституціоналізації рішень та рекомендацій, що передбачає обов'язковий розгляд пропозицій громадських рад та експертних груп із наданням обґрунтованої відповіді. Найбільш значущі та обґрунтовані пропозиції громадськості мають бути враховані при розробці та внесенні змін до нормативно-правових актів (законів, постанов, наказів) та відображатися у стратегічних документах (стратегіях, концепціях та планах розвитку післядипломної освіти). Також важливим є залучення до реалізації та оцінки через спільні проєкти та партнерства між державними інституціями та громадськими організаціями, громадський контроль та аудит, а також експертизу освітніх програм із залученням представників громадськості. Нарешті, прозорість та звітність забезпечуються публічною звітністю органів

управління освітою та закладів післядипломної педагогічної освіти про свою діяльність та врахування запитів громадського сектору, публікацією статистичних даних та результатів моніторингів у відкритому доступі, а також підтримкою ефективних каналів зворотного зв'язку для постійного діалогу.

Впровадження ефективних механізмів виявлення та врахування запитів громадського сектору стикається з низкою викликів, серед яких: недостатня поінформованість громадськості про можливості та механізми участі у процесах управління освітою; формальний підхід до залучення, коли участь громадськості є лише імітацією, а не реальним партнерством; брак ресурсів (фінансових, кадрових, часових) для проведення масштабних консультацій та підтримки діалогу; а також необхідність розвитку культури партнерства та взаємодовіри між державним та громадським секторами, подолання стереотипів та упереджень.

Проте, попри існуючі труднощі, подальший розвиток державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти є безальтернативним шляхом до створення якісної, сучасної та гнучкої системи, яка відповідатиме динамічним потребам суспільства та професійним запитам педагогів. Синергія зусиль держави та громадськості здатна забезпечити сталий розвиток освіти та підвищити її роль як рушійної сили прогресу.

Ефективні механізми виявлення та врахування запитів громадського сектору є фундаментом для розвитку якісної системи післядипломної педагогічної освіти в умовах державно-громадського управління. Впровадження інструментів публічних консультацій, моніторингу громадської думки, інституціоналізація рішень громадських рад та експертних груп, а також налагодження прозорості звітності створюють сприятливе середовище для конструктивного діалогу та взаємодії. Лише через активне партнерство та спільну відповідальність за майбутнє освіти можливо побудувати систему, що ефективно реагуватиме на виклики часу та

забезпечуватиме неперервний професійний розвиток українських педагогів.

Формування зрілого громадянського суспільства та ефективної державної влади неможливе без створення відповідних нормативних і організаційних умов, а найголовніше – дієвих механізмів та важелів для реалізації законодавчих норм у сфері розвитку місцевої демократії. Це стосується як загальнодержавного, так і місцевого рівнів управління. У цьому контексті післядипломна педагогічна освіта має вирішальне значення, оскільки саме педагоги виступають ключовими агентами змін, які формують свідомих громадян.

Актуальність дослідження взаємодії між організаціями громадянського суспільства та органами державної влади зумовлена важливою роллю розвитку громадянського суспільства в Україні. Це передбачає встановлення ефективної співпраці між державними структурами та неурядовими організаціями як невід’ємного елементу становлення правової держави. Забезпечення участі громадян у обговоренні та формуванні політики на сучасному етапі розвитку українського суспільства є одним із пріоритетів.

Післядипломна педагогічна освіта має потенціал стати основною платформою для глибокого аналізу цих процесів. Вона може надати педагогам необхідні знання та вміння для активної участі у формуванні ефективної взаємодії, що включає розуміння правових основ, механізмів співпраці, а також методів продуктивної комунікації з представниками влади та громадськості.

Відповідні дослідження щодо взаємодії влади та громадськості, а також їх практичні результати та рекомендації можуть бути включені до навчальних програм післядипломної педагогічної освіти.

Сьогодні є очевидним, що освітні заклади, відкриті до соціального партнерства, значно ефективніше виконують свої функції. Вони швидше пристосовуються до змін у суспільстві, залучають додаткові ресурси та знаходять оптимальні шляхи розвитку. Це особливо важливо для

післядипломної педагогічної освіти, яка повинна виступати лідером у впровадженні інновацій.

Недержавні громадські організації є одними з найбільш надійних соціальних партнерів. Це слід враховувати при розробці та впровадженні програм післядипломної педагогічної освіти, адже співпраця з такими організаціями значно розширює можливості для практичної підготовки педагогів, обміну досвідом і впровадження інноваційних методик у навчальний процес. Залучення громадських організацій робить післядипломну освіту більш гнучкою та адаптованою до реальних потреб суспільства й професійної спільноти, а також сприяє формуванню відкритого і відповідального освітнього середовища.

Сучасні громадські організації володіють значним досвідом у розробці та реалізації проєктів за фінансової підтримки Європейського Союзу. Цей досвід є надзвичайно цінним для закладів післядипломної педагогічної освіти, оскільки може суттєво сприяти формуванню нових принципів і підходів до організації освітнього процесу.

Партнерство з такими організаціями дозволяє залучати інноваційні методики, кращі європейські практики та додаткові ресурси, що сприяє модернізації програм післядипломної освіти. Це дає можливість педагогам отримати доступ до знань і навичок, необхідних для впровадження змін у своїй професійній діяльності, роблячи освітній процес більш актуальним, ефективним та орієнтованим на сучасні виклики.

3.3. Напрями удосконалення механізмів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою

В умовах глобальних викликів і динамічних змін в українському суспільстві система освіти, зокрема післядипломна педагогічна освіта, вимагає безперервного оновлення та адаптації. Вона виступає важливим інструментом забезпечення професійної компетентності педагогів, їхньої

здатності впроваджувати інновації та формувати особистостей, готових до життя й діяльності в умовах інформаційного суспільства. Розвиток системи освіти в Україні неможливий без ефективного управління післядипломною педагогічною освітою, яка забезпечує безперервність професійного розвитку педагогів і керівників закладів освіти. У сучасних умовах демократизації суспільства та розширення ролі громадянського суспільства зростає значення державно-громадського управління як інноваційної моделі взаємодії між владними структурами та освітньою спільнотою.

Державно-громадське управління є наріжним каменем ефективної та демократичної системи освіти, що дозволяє поєднати державну відповідальність із широкою участю громадськості. Державно-громадське управління ґрунтується на принципах демократичності, колегіальності, прозорості, відповідальності та партнерства. Воно передбачає участь у прийнятті рішень не лише державних органів управління освітою, а й представників педагогічної спільноти, громадських організацій, батьківських об'єднань, експертів.

Попри помітний прогрес у становленні державно-громадського управління в Україні, механізми його впровадження в системі післядипломної педагогічної освіти залишаються недостатньо розвиненими й потребують подальшого вдосконалення. Формалізм, брак прозорості, обмежена ефективність зворотного зв'язку та недостатнє використання потенціалу громадського сектору гальмують розвиток системи.

Наразі в Україні існують законодавчі передумови для державно-громадського управління, зокрема через функціонування громадських рад, можливість публічних обговорень проєктів нормативних актів, а також участь представників громадськості в робочих групах. Однак, попри всі теоретичні переваги та прагнення до ефективного державно-громадського управління, на практиці ми стикаємося з низкою значних викликів, які ускладнюють його повноцінну реалізацію.

Однією з ключових проблем є формалізація участі: часто громадські

ради діють радше як дорадчі органи, а їхні рекомендації не завжди ефективно втілюються в життя. Участь громадськості може бути обмежена лише ознайомленням з готовими рішеннями, а не їхнім спільним формуванням, що знижує реальний вплив. Це ускладнюється браком прозорості та підзвітності: недостатня інформаційна відкритість щодо прийнятих рішень, результатів їхньої реалізації та механізмів врахування пропозицій громадськості знижує рівень довіри та мотивації до участі з боку громадянського суспільства [12].

Крім того, значним викликом є обмеженість ресурсів: громадський сектор часто не має достатніх фінансових, організаційних та кадрових ресурсів для повноцінного аналізу, експертизи та ефективної участі в управлінських процесах. До цього додається недостатня системність: відсутність єдиної, скоординованої системи взаємодії призводить до фрагментарності зусиль та неможливості врахувати весь спектр запитів і пропозицій. Нарешті, певним бар'єром може стати кваліфікація учасників: не завжди представники громадськості мають достатній рівень експертизи у специфічних питаннях, зокрема у сфері післядипломної педагогічної освіти, що іноді ускладнює конструктивний діалог та взаєморозуміння.

Поліпшення державно-громадського управління в сфері післядипломної педагогічної освіти потребує всебічного підходу, який передбачає інституційні, нормативно-правові, інформаційні та методологічні трансформації.

По-перше, важливим є посилення ролі та ефективності консультативно-дорадчих органів. Це передбачає не лише розширення повноважень громадських рад, перехід від суто дорадчого статусу до статусу консультативно-контролюючих органів, але й обов'язковий розгляд та публічну аргументацію рішень щодо пропозицій громадськості. На законодавчому рівні слід передбачити дієві механізми впливу громадських рад на визначення пріоритетів у післядипломній педагогічній освіті, участь у розробці навчальних програм і здійсненні контролю за їх впровадженням. Для цього вкрай важлива професіоналізація та навчання членів рад через

організацію регулярних тренінгів з питань освітнього законодавства, фінансової грамотності, проєктного менеджменту та механізмів громадського контролю, що підвищить їхню компетентність та спроможність до якісного аналізу й експертизи. Окрім того, необхідно забезпечити широке представництво, запровадивши чіткі критерії відбору представників до громадських рад, які гарантуватимуть їхню компетентність, незалежність та залучення різних зацікавлених сторін – від педагогічних асоціацій та батьківських комітетів до об'єднань керівників закладів освіти, представників IT-сектору та бізнесу. У межах громадських рад або при органах управління освітою також доцільно створювати тематичні робочі групи з конкретних питань, залучаючи до них вузьких фахівців з громадського сектору.

По-друге, впровадження сучасних інноваційних механізмів публічних консультацій і ефективної комунікації є не менш значущим напрямом розвитку. Це включає діджиталізацію процесів консультацій через активне використання сучасних онлайн-платформ для публічних обговорень та збору пропозицій, таких як спеціалізовані урядові платформи ("Портал Дія. Цифрова освіта" або аналогічні), системи електронних петицій, інтерактивні опитування та фокус-групи в онлайн-форматі. Важлива також систематизація зворотного зв'язку, що вимагає розробки уніфікованих методик збору, аналізу та систематизації пропозицій, отриманих від громадськості, з подальшим обов'язковим публічним звітуванням про їх врахування або обґрунтовану відмову. Окрім віртуальних платформ, ефективним є проведення регіональних та тематичних форумів, хакатонів або конференцій з участю представників влади, педагогічної спільноти та громадськості. Це дозволить виявити специфічні потреби регіонів та створити локальні мережі співпраці. Доступ до інформації має бути максимально відкритим: публікація агрегованих даних про потреби у підвищенні кваліфікації, результати моніторингів та оцінок післядипломної педагогічної освіти у форматі відкритих даних дозволить громадськості самостійно проводити аналітичні дослідження та формувати більш обґрунтовані пропозиції.

По-третє, необхідно активно працювати над розвитком партнерства та фінансової підтримки громадських ініціатив. Це передбачає грантову підтримку та соціальне замовлення через створення прозорих механізмів державної грантової підтримки для громадських організацій, що реалізують проекти у сфері післядипломної педагогічної освіти (наприклад, розробку програм, проведення тренінгів, моніторинг якості). Також доцільним є впровадження механізму соціального замовлення на освітні послуги для педагогів через громадські організації. Окрім того, важливо розширювати механізми державно-приватного партнерства, залучаючи бізнес та ІТ-компанії до розвитку післядипломної педагогічної освіти, зокрема через спільні освітні проекти, надання експертизи та ресурсів. Це може включати розробку програм з розвитку цифрових компетентностей, підприємницької грамотності тощо. Загалом, слід заохочувати та підтримувати спільні проекти та ініціативи між закладами післядипломної педагогічної освіти та громадськими організаціями, що спрямовані на розробку інноваційних методик, проведення досліджень, пілотних проектів та поширення кращих практик.

По-четверте, невід'ємною частиною удосконалення є підвищення прозорості та підзвітності системи післядипломної педагогічної освіти. Для цього необхідно запровадити публічну звітність про врахування пропозицій, де органи управління освітою та заклади післядипломної педагогічної освіти зобов'язані публічно звітувати про те, які пропозиції громадськості були враховані, а які – відхилені, надаючи при цьому обґрунтування. Це значно посилить довіру та продемонструє реальний вплив громадськості. Також важливим кроком є законодавче закріплення можливості проведення незалежної громадської експертизи освітніх програм, стандартів та якості надання освітніх послуг у сфері післядипломної педагогічної освіти, причому результати такої експертизи мають бути обов'язковими для розгляду. Нарешті, для системної оцінки взаємодії з громадськістю доцільно розробити та впровадити Індекс відкритості та підзвітності органів управління освітою та

закладів післядипломної педагогічної освіти [15].

Покращення та модернізація механізмів державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти є актуальною потребою та одним із стратегічних завдань для України. Це потребує не лише оновлення нормативно-правової бази, а й формування нової моделі взаємодії, побудованої на принципах партнерства, відкритості та спільної відповідальності. Такий комплексний підхід потребуватиме значних зусиль, включаючи зміни на законодавчому рівні, фінансові вкладення та, що не менш важливо, зміну менталітету як представників державного апарату, так і самого громадського сектору. Надзвичайно важливо подолати інертність, формалізм та недовіру, що часто стають на заваді прогресу.

Активне включення громадського сектору в усі стадії управлінського процесу – від розробки освітньої політики до аналізу її результативності – є ключовим чинником ефективного розвитку системи післядипломної педагогічної освіти. Посилення державно-громадського управління відкриває широкі можливості для трансформації цієї системи, роблячи її більш адаптивною, відкритою до інновацій і здатною до саморегулювання. Такий підхід забезпечує оперативне реагування на запити педагогів, учнів та суспільства загалом, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню якості освітніх послуг та становленню сучасної, конкурентоспроможної професійної спільноти. Це стане основою сталого професійного зростання українських педагогів у відповідь на виклики сьогодення.

Сучасний етап суспільного розвитку вимагає від системи післядипломної педагогічної освіти здатності гнучко адаптуватися до умов цифрової реальності. Цифрова трансформація в освіті є комплексним процесом, що передбачає суттєві зміни у всіх її аспектах: від методик викладання та організації навчального процесу до управлінських підходів і стратегій розвитку освітніх установ. Одним із ключових факторів цієї трансформації є стрімкий розвиток технологій, зокрема штучного інтелекту, технологій Big Data та хмарних платформ, які радикально змінюють вимоги

до професійних компетенцій педагогів і стимулюють переосмислення традиційних підходів до професійної підготовки та підвищення кваліфікації [129].

У зв'язку з цим державно-громадське управління в освітній сфері проходить процес еволюції, поступово відходячи від класичних ієрархічних моделей та переходячи до мережових форм взаємодії. У нових умовах державні органи виконують роль координаторів та каталізаторів цифрових змін, створюючи умови для більш динамічної та ефективної взаємодії з освітніми установами та громадськістю. Важливою складовою цього процесу стають концепції цифрової демократії та електронного урядування, які надають громадськості можливість активного залучення до управління освітою, сприяючи підвищенню прозорості прийняття рішень та ефективності управлінських процесів.

У контексті швидких технологічних змін особливе значення набуває впровадження мікрокваліфікацій. Мікрокваліфікації являють собою невеликі за обсягом, цілеспрямовані освітні програми, які підтверджують набуття конкретних знань, умінь і навичок. Вони вирізняються високою гнучкістю, швидкістю освоєння та можливістю оперативно реагувати на актуальні потреби ринку праці. Мікрокваліфікації є ключовим елементом концепції «навчання впродовж життя», оскільки дозволяють формувати гнучкі освітні траєкторії та адаптувати освітній процес до змін у професійних вимогах. Водночас вони відіграють важливу роль у розвитку цифрових компетенцій педагогів, забезпечуючи їм можливість швидкого опанування новітніх цифрових інструментів і методик, що сприяє підвищенню ефективності освітньої діяльності.

Міжнародний досвід застосування мікрокваліфікацій, зокрема в країнах Європейського Союзу, Німеччині, Новій Зеландії та Південній Кореї, демонструє їхню високу ефективність. Зокрема, у багатьох країнах застосовуються цифрові бейджі та технології блокчейн для фіксації та верифікації набутих компетенцій, що забезпечує прозорість і надійність

системи сертифікації. В Україні розвиток мікрокваліфікацій здійснюється у рамках Національної системи кваліфікацій, де ключову роль відіграють Національне агентство кваліфікацій та заклади післядипломної педагогічної освіти. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати професійний рівень педагогів, а й формувати адаптивну систему підготовки кадрів, здатну оперативно реагувати на виклики цифрової трансформації та забезпечувати якісне управління освітнім процесом у сучасних умовах [148].

Результати розвідок доводять, що поглиблене розуміння сутності цифрової трансформації та потенціалу мікрокваліфікацій як інструментів адаптивного державно-громадського управління у післядипломній педагогічній освіті. Дослідження сфокусоване на ефективному використанні цифрових технологій та гнучких освітніх форматів для розвитку педагогів, а також на ролі державних службовців у керуванні цими змінами. Основними завданнями є аналіз викликів і можливостей цифрової трансформації, ролі державно-громадського управління у сприянні цим змінам, розкриття потенціалу мікрокваліфікацій для формування цифрових компетентностей та адаптації педагогів, оцінка впливу цифрових технологій на процеси управління та взаємодії, а також вивчення міжнародного досвіду та його застосування в українських реаліях.

У цифровому вимірі концепція державно-громадського управління еволюціонує від традиційних ієрархічних моделей до мережевої взаємодії, де державні службовці виступають каталізаторами та координаторами цифрових змін. Цифрова демократія та електронне урядування стають новими інструментами залучення громадськості до управління освітою, сприяючи прозорості та ефективності. Аналіз успішних прикладів цифрової трансформації в освітніх системах, як міжнародних, так і українських, дозволяє визначити ключові виклики для післядипломної педагогічної освіти в умовах цифровізації, зокрема необхідність постійного оновлення знань та навичок педагогів.

Ефективне керування змінами є надзвичайно важливим для успішної

цифрової трансформації. Інноваційний менеджмент слугує ключовим інструментом реалізації державно-громадського управління, що забезпечує систематизацію процесів впровадження нових рішень. Управління проєктами цифрової трансформації в освітній сфері передбачає чітке визначення етапів, аналіз ризиків та розробку стратегій для досягнення успішних результатів [85, с. 223].

Таким чином, забезпечення результативності цифрової трансформації неможливе без формування у керівників освіти здатності застосовувати сучасні інструменти інноваційного менеджменту та ефективного управління змінами. Одним із дієвих шляхів реалізації цього завдання стало впровадження авторського спецкурсу «Інноваційні механізми державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою», апробованого на базі Комунального закладу Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти та Сумського державного педагогічного університету.

Даний спецкурс виявився надзвичайно ефективним для магістрантів Сумського державного педагогічного університету, які навчаються за освітньо-професійною програмою "Менеджмент освіти", так і для керівників закладів освіти – слухачів курсів підвищення кваліфікації КЗ СОІПО. Він значно поглибив їхні аналітичні здібності, що є ключовими для розуміння та впровадження сучасних управлінських підходів в освітній сфері. Понад 80% слухачів курсу суб'єктивно підтвердили його цінність у підготовці майбутніх керівників закладів освіти, відзначивши високу якість наданих теоретичних і практичних знань.

Отримані результати апробації спецкурсу засвідчують не лише його практичну значущість, але й концептуальну цілісність. Адже ефективність навчання була забезпечена завдяки поєднанню сучасних наукових підходів і прикладних інструментів. Саме тому спецкурс синтезував фундаментальні концепції державно-громадського управління, передовий інноваційний менеджмент та методології застосування мікрокваліфікацій.

Тематика та методика занять спецкурсу були спрямовані на поглиблення розуміння сутності, принципів та інноваційних механізмів державно-громадського управління у контексті післядипломної педагогічної освіти, з особливим урахуванням сучасних трансформаційних процесів. Курс сприяв формуванню та розвитку аналітичних компетентностей у державних службовців, необхідних для системного аналізу та ефективної імплементації нових управлінських моделей в освітній галузі.

Мета спецкурсу: поглибити теоретичні знання та сформувати практичні навички магістрантів щодо сутності, принципів та інноваційних механізмів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою в умовах сучасних трансформаційних процесів. Спецкурс спрямований на розвиток аналітичних компетенцій для дослідження та впровадження ефективних моделей управління у сфері післядипломної педагогічної освіти.

Завдання спецкурсу:

- Розкрити концептуальні засади державно-громадського управління в післядипломній педагогічній освіті.
- Проаналізувати світовий та вітчизняний досвід застосування інноваційних механізмів управління післядипломною педагогічною освітою.
- Охарактеризувати роль та потенціал мікрокваліфікацій як інструменту гнучкого професійного розвитку педагогів у контексті державно-громадського управління.
- Сформувати розуміння взаємодії ключових суб'єктів державно-громадського управління (державні органи, заклади освіти, громадські організації, роботодавці, стейкхолдери) у формуванні індивідуальних траєкторій розвитку педагогів.
- Розвинути навички критичного аналізу та оцінки ефективності існуючих механізмів управління, а також розробки пропозицій щодо їх удосконалення.

Зміст спецкурсу:

Тема 1. Теоретико-методологічні основи державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою. Сутність, принципи та функції державно-громадського управління в освіті. Нормативно-правове забезпечення державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою в Україні. Наукові підходи та концепції дослідження державно-громадського управління.

Тема 2. Світовий досвід інноваційних механізмів управління післядипломною педагогічною освітою. Інноваційний менеджмент як інструмент реалізації державно-громадського управління в європейських країнах. Особливості державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою в країнах Азійського регіону. Мікрокваліфікації як інноваційний інструмент професійного розвитку педагогів у світовій практиці. Концептуалізація мікрокваліфікацій: визначення, характеристики, переваги. Міжнародні ініціативи та рекомендації щодо впровадження мікрокваліфікацій (досвід ЄС, Німеччини, Нової Зеландії, Республіки Корея). Роль мікрокваліфікацій у формуванні гнучких освітніх траєкторій та адаптації до потреб ринку праці. Дослідження потенціалу адаптації зарубіжного досвіду до українських умов.

Тема 3. Розробка та реалізація механізмів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою в Україні. Застосування інформаційних та організаційних механізмів у державно-громадському управлінні. Механізми виявлення та врахування запитів громадського сектору в організації управління. Удосконалення механізмів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою з урахуванням концепції мікрокваліфікацій: консультування та супровід педагогів у виборі та здобутті мікрокваліфікацій; розробка гнучких модульних програм підвищення кваліфікації, що інтегрують мікрокваліфікації; використання дистанційних та змішаних форм навчання для реалізації програм мікрокваліфікацій. Створення індивідуальних навчальних планів, що включають здобуття мікрокваліфікацій. Розвиток

наставництва та менторства як механізму підтримки у здобутті мікрокваліфікацій. Забезпечення доступу до сучасних освітніх ресурсів для опанування мікрокваліфікацій.

Після вивчення спецкурсу здобувачі зможуть:

- визначати сутність та принципи державно-громадського управління в освіті;
- аналізувати та оцінювати ефективність різних механізмів управління післядипломною педагогічною освітою;
- обґрунтовувати необхідність та переваги впровадження мікрокваліфікацій у систему післядипломної педагогічної освіти;
- розробляти пропозиції щодо удосконалення механізмів державно-громадського управління з урахуванням інноваційних підходів, зокрема мікрокваліфікацій;
- застосовувати набуті знання для проведення наукових досліджень та практичної діяльності у сфері управління освітою;
- критично оцінювати міжнародний досвід та адаптувати його до українських реалій.

Розвиток компетентностей педагогів в умовах цифрових змін є неперервним процесом. Необхідно формувати нові компетенції, які є ключовими для ефективного управління в цифрову епоху, а також розробляти стратегії адаптації до нових ролей та функцій. Механізми консультування, супроводу, наставництва та менторства є важливими для підтримки професійного розвитку. Забезпечення доступу до сучасних освітніх ресурсів є обов'язковою умовою для постійного оновлення знань та навичок.

Після опанування цих аспектів слухачі змогли визначати сутність і принципи державно-громадського управління в освіті, здійснювати аналіз і оцінку ефективності різних механізмів управління післядипломною педагогічною освітою, аргументувати необхідність та переваги впровадження мікрокваліфікацій, а також розробляти рекомендації щодо вдосконалення механізмів державно-громадського управління з урахуванням інноваційних

підходів. Отримані компетентності можуть бути застосовані для проведення наукових досліджень й практичної діяльності, а також для критичного оцінювання міжнародного досвіду з його подальшою адаптацією до українських умов. Форми роботи передбачають лекції, семінари, дискусії, кейс-стаді, аналіз нормативних документів, розробку проєктів, презентації та самостійну роботу.

Реалізація спецкурсу "Інноваційні механізми державно-громадського управління" також відбувалась шляхом його імплементації в професійні програми підвищення кваліфікації для державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування на базі Сумського регіонального центру підвищення кваліфікації. Так, у модулях програм «Управлінське рішення: від розробки до реалізації», «Впровадження змін» було розглянуто проблеми реалізацію інноваційних механізмів державно-громадського управління освітою через впровадження державно-громадського управління у контексті освіти дорослих в умовах сучасних трансформаційних процесів.

Таким чином, результати апробації спецкурсу підтверджують важливість системної підготовки майбутніх управлінців до використання сучасних підходів у сфері освіти. Отримані емпіричні дані засвідчують, що ефективність професійного розвитку педагогів та керівників безпосередньо залежить від якості розроблених і впроваджених механізмів управління. Це дає підстави стверджувати, що подальше удосконалення державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою доцільно розглядати як багатовекторний процес, що охоплює інформаційний, організаційний, нормативно-правовий, соціально-комунікаційний та фінансово-економічний напрями.

З позицій сучасної науки обґрунтовано, що пріоритетним завданням є розвиток інформаційних механізмів, серед яких особливе значення має створення єдиної національної цифрової платформи післядипломної освіти. Вона забезпечуватиме акумулювання освітніх програм, формування єдиних баз даних та організацію системи зворотного зв'язку з педагогами. Доведено,

що ефективність управлінських процесів суттєво підвищується за умови впровадження електронного моніторингу результатів підвищення кваліфікації та використання технологій аналітики великих даних для прогнозування потреб у навчанні.

Розвиток організаційних механізмів у сфері післядипломної педагогічної освіти потребує системного та послідовного вдосконалення, спрямованого на підвищення ефективності координації між державними органами, громадськими структурами та освітніми установами. Одним із пріоритетних напрямів є формування координаційних рад при органах управління освітою, до складу яких обов'язково повинні входити представники громадських організацій, професійних асоціацій та закладів післядипломної освіти. Такий підхід дозволяє забезпечити багатовекторну експертизу рішень, підвищує прозорість процесів управління та сприяє більш ефективній взаємодії всіх учасників освітнього простору.

Поряд із цим доцільним є розширення практики створення освітніх кластерів і партнерських мереж, які дозволяють організувати гнучкий розподіл функцій між суб'єктами управління та оптимізувати використання ресурсів. Освітні кластери, що об'єднують заклади освіти, науково-дослідні установи, професійні асоціації та громадські організації, створюють платформу для обміну знаннями, координації навчальних програм та спільної реалізації інноваційних освітніх проектів. Такі мережеві структури сприяють підвищенню адаптивності системи до швидкозмінних умов освітнього середовища та забезпечують більш ефективне використання потенціалу кожного суб'єкта.

Важливим чинником підвищення довіри до системи післядипломної освіти є розвиток комплексного внутрішнього та зовнішнього контролю якості освітніх програм із залученням громадськості. Внутрішній контроль передбачає постійне оцінювання освітніх процесів і результатів у закладах освіти, моніторинг відповідності програм актуальним стандартам та потребам ринку праці, а зовнішній контроль забезпечується через участь

незалежних експертів, професійних асоціацій та представників громадськості. Така інтегрована система контролю сприяє підвищенню рівня відкритості та прозорості освітніх процесів, формуванню довіри з боку всіх зацікавлених сторін та стимулює безперервне вдосконалення освітніх програм [135, с. 88].

Особливого значення в сучасних умовах набуває удосконалення нормативно-правових механізмів у сфері післядипломної педагогічної освіти. Це передбачає системне оновлення чинної законодавчої бази з урахуванням принципів академічної автономії, демократичного управління та громадського контролю. Сучасні виклики освітньої сфери, зокрема цифрова трансформація та інтеграція міжнародних стандартів, вимагають від законодавця створення умов для більш гнучкого регулювання, що одночасно забезпечує якість освітніх послуг і підтримує інноваційний розвиток закладів освіти.

Необхідним етапом удосконалення є розробка та впровадження сучасних стандартів якості післядипломної педагогічної освіти. Такі стандарти мають охоплювати комплексні критерії оцінки освітніх програм, включаючи відповідність змісту навчання професійним компетенціям педагогів, ефективність методик викладання, використання інноваційних освітніх технологій та результативність формувальної оцінки знань і навичок. Стандарти повинні стати інструментом системного моніторингу якості та забезпечувати прозорість процесів оцінювання освітніх програм як з боку державних органів, так і громадськості.

Особливого значення в сучасних умовах набуває удосконалення нормативно-правових механізмів у сфері післядипломної педагогічної освіти. Це передбачає системне оновлення чинної законодавчої бази з урахуванням принципів академічної автономії, демократичного управління та громадського контролю. Сучасні виклики освітньої сфери, зокрема цифрова трансформація та інтеграція міжнародних стандартів, вимагають від законодавця створення умов для більш гнучкого регулювання, що одночасно

забезпечує якість освітніх послуг і підтримує інноваційний розвиток закладів освіти.

Необхідним етапом удосконалення є розробка та впровадження сучасних стандартів якості післядипломної педагогічної освіти. Такі стандарти мають охоплювати комплексні критерії оцінки освітніх програм, включаючи відповідність змісту навчання професійним компетенціям педагогів, ефективність методик викладання, використання інноваційних освітніх технологій та результативність формувальної оцінки знань і навичок. Стандарти повинні стати інструментом системного моніторингу якості та забезпечувати прозорість процесів оцінювання освітніх програм як з боку державних органів, так і громадськості.

Важливим аспектом модернізації нормативно-правової бази є формальне закріплення участі професійних асоціацій педагогів у формуванні державної освітньої політики. Такий підхід забезпечує залучення експертної спільноти до процесу ухвалення рішень, сприяє інтеграції практичного досвіду педагогів у державні регулятивні документи та підвищує легітимність і ефективність освітніх реформ. Участь професійних асоціацій також створює механізм зворотного зв'язку, який дозволяє своєчасно реагувати на зміни у професійних вимогах, оновлювати освітні програми та адаптувати їх до потреб ринку праці.

Необхідною умовою ефективності управління є розвиток соціально-комунікаційних механізмів. Доцільним вважається створення постійно діючих діалогових платформ (експертних рад, громадських слухань, консультаційних форумів), що забезпечують узгодження позицій державних органів і громадських інституцій. Доведено, що активний зворотний зв'язок із педагогічною спільнотою підвищує рівень довіри до управлінських рішень і сприяє їхній прозорості.

Водночас розвиток і вдосконалення системи післядипломної педагогічної освіти неможливі без посилення фінансово-економічних механізмів управління, які забезпечують її стабільність, стійкість та здатність

оперативно реагувати на зміни у професійних вимогах. Одним із перспективних напрямів є впровадження змішаного фінансування, що передбачає інтеграцію державних, місцевих, грантових та громадських джерел коштів. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити стабільне функціонування освітніх установ, а й стимулює їхню активну участь у розробці та реалізації інноваційних програм підвищення кваліфікації.

З огляду на сучасні виклики ринку праці та потреби педагогічної спільноти, доцільним є застосування інструментів освітніх ваучерів та сертифікатів, які гарантують рівний доступ педагогів до якісних програм підвищення кваліфікації. Використання таких механізмів фінансової підтримки сприяє демократизації доступу до освітніх ресурсів, забезпечує мотивацію педагогів до безперервного професійного розвитку та стимулює їхню активну участь у формуванні власних освітніх траєкторій.

Ефективність управління системою післядипломної освіти також значно зростає за умов активного стимулювання інноваційних проєктів через грантові конкурси та цільові програми. Грантове фінансування дозволяє підтримувати перспективні педагогічні ініціативи, спрямовані на впровадження сучасних технологій, цифрових інструментів та нових методик навчання. Крім того, цільові програми стимулюють заклади освіти до розробки ефективних моделей підвищення кваліфікації та інтеграції результатів наукових досліджень у практику післядипломної освіти [129].

Сучасні тенденції розвитку освітньої системи засвідчують, що післядипломна педагогічна освіта повинна орієнтуватися на нові підходи до управління, які поєднують ефективність державних механізмів і гнучкість громадської ініціативи. Це особливо актуально в умовах реформування освіти, воєнних викликів та глобалізаційних змін. Визначимо пріоритетні напрями вдосконалення державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти, а саме:

- розширення участі громадськості в управлінні, що передбачає демократизацію управління лише за умови налагодження активної взаємодії

освітніх інституцій із громадянським суспільством. Громадські ради та наглядові органи при інститутах післядипломної освіти повинні не лише консультувати, а й впливати на прийняття управлінських рішень. Важливим є інституалізація ролі професійних педагогічних асоціацій, які можуть ініціювати зміни у програмах підвищення кваліфікації. Механізми електронної демократії (онлайн-опитування, електронні петиції, відкриті платформи для дискусій) дають можливість залучати широке коло освітян до управлінських процесів;

- діджиталізація управлінських процесів через цифрові інструменти стають ключовим фактором підвищення прозорості та ефективності управління. Єдині цифрові бази даних мають забезпечувати облік педагогів, їхніх індивідуальних освітніх траєкторій, результатів навчання. Важливим є впровадження електронних кабінетів педагогів, де можна формувати власні програми професійного розвитку, отримувати сертифікати, проходити онлайн-моніторинг. Системи аналітики та штучного інтелекту можуть використовуватися для прогнозування освітніх потреб та ефективного планування програм післядипломної педагогічної освіти;

- децентралізація та розвиток автономії інститутів післядипломної педагогічної освіти – зміцнення управлінської спроможності на місцевому рівні дозволяє краще враховувати потреби педагогів конкретних регіонів. Необхідно забезпечити фінансову та академічну автономію регіональних інститутів післядипломної педагогічної освіти, щоб вони могли гнучко реагувати на виклики часу. Регіональні інститути мають отримати право самостійного формування навчальних планів, враховуючи локальні освітні потреби. Доцільним є розвиток кластерного підходу – створення партнерських об'єднань між інститутами післядипломної педагогічної освіти, університетами, громадами та роботодавцями.

- партнерство з міжнародними та громадськими організаціями. Удосконалення управління післядипломною педагогічною освітою потребує виходу на новий рівень співпраці. Міжнародні проекти та грантові програми

створюють додаткові можливості для розвитку матеріально-технічної бази та підвищення кваліфікації викладачів. Важливим є впровадження програм академічної мобільності, які забезпечують обмін досвідом між педагогами різних країн. Співпраця з громадськими організаціями дозволяє формувати навчальні програми відповідно до актуальних суспільних запитів (інклюзивна освіта, цифрові компетентності, психологічна підтримка);

- орієнтація на потреби педагогів і суспільства через ефективність післядипломної педагогічної освіти, що можливо лише тоді, коли програми розвитку відповідають реальним потребам. Регулярне соціологічне опитування педагогів має стати базою для оновлення програм підвищення кваліфікації. Важливо впроваджувати модульні та індивідуальні освітні траєкторії, які дозволяють кожному педагогу формувати власну програму професійного зростання. Післядипломна педагогічна освіта має враховувати не лише професійні потреби педагогів, а й запити громад, учнів і батьків, що сприятиме підвищенню соціальної відповідальності освітньої системи;

- забезпечення якості управління та освітніх послуг відбувається шляхом розбудови сучасної системи післядипломної педагогічної освіти, що потребує постійного контролю та вдосконалення. Створення незалежних агенцій із забезпечення якості післядипломної освіти сприятиме формуванню європейських стандартів. Необхідним є запровадження зовнішнього моніторингу якості освітніх програм із залученням експертів та громадськості. Використання систем внутрішнього аудиту в інститутах післядипломної педагогічної освіти дозволить швидко виявляти недоліки та коригувати освітній процес.

Таким чином, удосконалення системи державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти потребує комплексного підходу, що передбачає оновлення нормативно-правової бази, запровадження змішаних фінансово-економічних механізмів, підвищення управлінської культури суб'єктів освітнього процесу та активізацію громадської участі. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню стійкої,

гнучкої й інноваційно орієнтованої системи післядипломної педагогічної освіти, здатної ефективно реагувати на виклики сучасності.

Висновки до третього розділу

За результатами аналізу, проведеного у межах даного розділу дисертаційного дослідження, доведено, що вдосконалення механізмів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою є необхідною умовою підвищення її результативності та відповідності актуальним суспільним викликам. Встановлено, що в умовах глибоких соціальних трансформацій, зумовлених, зокрема, воєнними подіями та процесами післявоєнної відбудови, традиційні управлінські моделі втрачають свою ефективність. Це обумовлює потребу у впровадженні нової партисипативної моделі взаємодії, що ґрунтується на партнерстві державних інституцій, освітньої спільноти та інститутів громадянського суспільства.

Аналіз наукових джерел засвідчив, що основою державно-громадського управління є інтеграція концепцій поліцентричного управління (Е. Остром), теорії стейкхолдерів (Р. Фріман), демократичного врядування (К. Осборн) та громадянської участі (Л. Калініна). У сфері післядипломної освіти це означає багаторівневу взаємодію державних інституцій, закладів освіти, професійних асоціацій, батьківських спільнот, органів місцевого самоврядування та представників бізнесу. Ключовим чинником успіху в такій моделі є рівень громадянської активності та готовність держави створювати інституційні умови для широкої участі.

Використання інформаційних і організаційних механізмів довело свою ефективність у забезпеченні прозорості та зворотного зв'язку. Цифрові інструменти (онлайн-платформи, електронні консультації, соціальні мережі, системи електронних петицій) значно розширюють можливості для участі педагогів та громадськості у виробленні освітньої політики. Водночас цифровізація створює єдине освітньо-інформаційне середовище, що сприяє підзвітності, гнучкості та інноваційності управління.

Опитування стейкхолдерів у Полтавській, Чернівецькій та Сумській областях (500 респондентів) засвідчило:

- ефективність загального стану управління у закладах післядипломної педагогічної освіти визнали 81% опитаних («ефективний» або «дуже ефективний»);
- основними проблемами визначено: недостатнє фінансування (48,9%), бюрократизацію й надмірну регламентацію (19,6%), складність адаптації до швидких змін у законодавстві (36,7%);
- найбільшого вдосконалення потребують фінансові (62,1%), стратегічні (26,9%) та інформаційні (27,3%) механізми управління.

Ці результати вказують на необхідність комплексної модернізації управлінських процесів, насамперед у напрямках ресурсного забезпечення, нормативної оптимізації та цифрової трансформації.

Цифрові технології посилюють ефективність комунікацій, роблять процеси консультацій швидшими та доступнішими, створюють можливості для впровадження інноваційних освітніх продуктів. Респонденти підтвердили, що цифровізація є одним із найважливіших факторів підвищення якості управління, оскільки забезпечує формування єдиного інформаційного простору та підвищує рівень професійної взаємодії.

Дослідження довело, що мікрокваліфікації розглядаються як перспективний механізм індивідуалізації освітніх траєкторій. Їх підтримують понад 55% респондентів, проте впровадження ускладнене відсутністю чіткої нормативно-правової бази (75%) та браком фінансування (65%). Ефективна реалізація мікрокваліфікацій потребує:

- розроблення законодавчого регулювання та локальних актів;
- створення координаційних груп при закладах ППО;
- впровадження цифрових платформ для реєстрації та верифікації результатів навчання;
- залучення професійних спільнот, роботодавців та ІТ-сектору до формування змісту й оцінювання якості програм.

Більшість респондентів вважають громадську участь у післядипломній освіті дуже важливою. Проте реальна практика демонструє низку бар'єрів: формалізм дорадчих органів, обмеженість ресурсів, недостатню прозорість і брак експертизи. Для подолання цих проблем необхідно:

- інституціоналізувати дорадчі органи при закладах ППО та органах управління освітою;
- запровадити незалежну громадську експертизу освітніх програм і стратегій;
- встановити обов'язкову публічну звітність закладів ППО;
- розвивати компетентність представників громадськості у сфері освітнього управління та проектного менеджменту.

Результати опитування свідчать, що головним суб'єктом формування індивідуальної траєкторії розвитку є сам педагог, тоді як роль адміністрації, державних органів і громадських організацій є допоміжною. Це означає потребу в зміцненні державно-громадських механізмів підтримки індивідуалізованого професійного розвитку, включаючи наставництво, супервізію, інтернатуру, мікрокваліфікації та дистанційні формати.

Удосконалення механізмів державно-громадського управління має відбуватися за кількома взаємопов'язаними напрямками.

По-перше, інституційні та організаційні механізми. Необхідним є перехід від формального залучення громадськості до реального партнерства. Це передбачає посилення повноважень громадських рад, їхню трансформацію в дієві консультативно-контролюючі органи. Ефективність такої взаємодії значно зросте за умови професіоналізації членів цих рад через проведення регулярних тренінгів та навчання. Важливим є також розвиток освітніх кластерів і партнерських мереж, які сприятимуть обміну досвідом та більш гнучкому розподілу функцій між суб'єктами управління. Особливе значення набуває розвиток державно-приватного партнерства, що дозволить залучити експертизу та інноваційні ресурси бізнесу, зокрема ІТ-сектору, для

оновлення змісту і форм післядипломної освіти.

По-друге, інформаційні та комунікаційні механізми. Пріоритетним завданням є повна цифровізація управлінських процесів. Створення єдиної національної цифрової платформи для ППО забезпечить прозорість, оперативність та доступність інформації, а також дозволить систематизувати зворотний зв'язок від педагогів. Впровадження електронного моніторингу результатів підвищення кваліфікації та використання аналітики великих даних надасть можливість не лише оцінювати ефективність існуючих програм, але й точно прогнозувати майбутні освітні потреби.

По-третє, фінансово-економічні механізми. Доведено, що для забезпечення стабільності та стійкості системи ППО необхідне впровадження змішаного фінансування, яке поєднує бюджетні, грантові та громадські джерела. Застосування інструментів освітніх ваучерів і сертифікатів є перспективним механізмом, що гарантує рівний доступ педагогів до якісних освітніх послуг, підвищує їхню мотивацію до безперервного професійного розвитку та стимулює конкуренцію серед освітніх провайдерів. Активне стимулювання інноваційних проєктів через грантові конкурси дозволить підтримувати передові педагогічні ініціативи та інтегрувати наукові розробки в практику.

По-четверте, нормативно-правові механізми. Удосконалення потребує законодавче закріплення принципів академічної автономії та громадського контролю, що дозволить забезпечити правову основу для проведення незалежної громадської експертизи освітніх програм та врахування її результатів при ухваленні управлінських рішень.

Таким чином, удосконалення механізмів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою потребує системного підходу, що включає:

- оновлення нормативно-правової бази та дерегуляцію управлінських процедур;
- диверсифікацію фінансування та розвиток державно-приватного

партнерства;

- цифровізацію управлінських і освітніх процесів;
- розвиток інститутів громадської участі та формування культури партнерства;
- впровадження мікрокваліфікацій і персоналізованих освітніх траєкторій;
- інтеграцію міжнародних практик у національний освітній простір.

Реалізація цих завдань забезпечить формування гнучкої, інноваційної та стійкої системи післядипломної педагогічної освіти, здатної відповідати сучасним викликам і сприяти сталому розвитку України.

ВИСНОВКИ

Дисертація присвячена дослідженню наукової проблеми, пов'язаної з розвитком теоретичних основ та обґрунтуванням шляхів впровадження і вдосконалення механізмів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою.

Отримані в ході дослідження результати комплексно вирішують науково-практичне завдання, що полягає в оптимізації сучасних механізмів публічного управління та науково-теоретичному обґрунтуванні й розробці практичних рекомендацій для вдосконалення механізмів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою.

Результати, отримані в ході дослідження, дають змогу сформулювати наступні узагальнення, висновки та рекомендації:

1. Систематизовано наукові підходи до визначення сутності поняття «механізми державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою», що забезпечило формування цілісного концептуального підґрунтя дослідження. Механізми державно-громадського управління інтерпретовано як інтегровану систему взаємопов'язаних інструментів, методів і форм взаємодії між державними органами та інститутами громадянського суспільства, спрямовану на спільне прийняття управлінських рішень, реалізацію освітньої політики та здійснення громадського контролю за її результатами.

До структурних компонентів цієї системи віднесено інформаційні, організаційні, нормативно-правові, фінансово-економічні, кадрові та соціально-комунікаційні механізми, що забезпечують узгодженість управлінських дій, ефективність взаємодії суб'єктів управління та сталий розвиток системи післядипломної педагогічної освіти.

Інформаційний механізм забезпечує відкритість освітнього простору й прозорість управлінських процесів; організаційний – формує раціональну структуру взаємодії державних органів, закладів післядипломної освіти та громадських інституцій; нормативно-правовий – визначає правові засади

функціонування системи; фінансово-економічний – регулює розподіл ресурсів і сприяють фінансовій стабільності освітньої галузі; кадровий – забезпечує підготовку, перепідготовку та професійний розвиток управлінських і педагогічних кадрів; соціально-комунікаційний – реалізує принципи партнерства, діалогу та участі громадськості у процесі прийняття управлінських рішень.

У взаємозв'язку зазначені механізми утворюють цілісну систему державно-громадського управління, спрямовану на підвищення ефективності функціонування та розвитку післядипломної педагогічної освіти.

2. Проаналізовано законодавчу базу у сфері державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою в Україні, що дало змогу оцінити відповідність чинного правового поля України потребам сучасного державно-громадського управління, виявивши як досягнення, так і прогалини, що потребують подальшого врегулювання. Звернена увага на відсутність прямого законодавчого забезпечення післядипломної педагогічної освіти – відсутність законів про освіту дорослих, про післядипломну педагогічну освіту тощо. Виявлено необхідність в уточненні певних норм та положень, які б чіткіше регламентували повноваження громадських інститутів та механізми їхньої взаємодії з державними органами на різних рівнях. Звернено увагу на зміни нормативно - правового регулювання підвищення кваліфікації педагогічних працівників через реалізацію фінансово – організаційного механізму, що впроваджується формулою: гроші йдуть за педагогом та забезпечує розширення суб'єктів підвищення кваліфікації педагогів.

Визначено необхідність ухвалення Закону України «Про післядипломну освіту»/«Про освіту дорослих», який би унормовував механізми функціонування післядипломної освіти, її структуру і форми, статус закладів післядипломної педагогічної освіти та науково-педагогічних працівників. Проблема невизначеності правового статусу закладів післядипломної педагогічної освіти в Україні є критичною і має комплексні

негативні наслідки на організаційному, фінансовому, кадровому та якісному рівнях, адже державно-громадське управління післядипломною педагогічною освітою повинно забезпечувати оперативне та гнучке реагування на динаміку освітніх стандартів, виклики цифрової трансформації, процеси відновлення та глобалізації.

3. Проаналізовано функції публічної влади в управлінні післядипломною педагогічною освітою, які чітко окреслюють розподіл повноважень та відповідальності між державними інституціями. Визначено, що функції публічної влади у сфері післядипломної педагогічної освіти забезпечують координацію діяльності закладів освіти, впровадження освітньої політики та контроль за дотриманням нормативно-правових стандартів. Вони відіграють важливу роль у забезпеченні якості професійного розвитку педагогічних кадрів, реалізації принципів прозорості та підзвітності управлінських процесів, а також у стимулюванні активної участі громадськості у формуванні освітньої політики та оцінці її ефективності. В умовах децентралізації та посилення ролі громадськості, функції публічної влади в управлінні післядипломною освітою трансформуються. Доведено, що поступово авторитарний контроль держави переходить до ролі координатора та гаранта якості, делегуючи частину повноважень органам місцевого самоврядування та інститутам громадянського суспільства, що вимагає розробки нових моделей взаємодії та партнерства.

4. Виявлено особливості державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою в умовах децентралізації влади, які показали, що зміна управлінської парадигми впливає на залучення громадськості до освітніх процесів, підкреслюючи роль місцевих громад у формуванні та реалізації освітньої політики. Серед таких особливостей виокремлюються: розширення повноважень органів місцевого самоврядування у сфері післядипломної педагогічної освіти, що передбачає їх активну участь у плануванні освітніх програм, розподілі ресурсів та визначенні пріоритетів професійного розвитку педагогів; посилення ролі

громадських організацій та професійних асоціацій педагогів, які беруть участь у розробці стандартів підвищення кваліфікації, проведенні експертної оцінки освітніх програм та формуванні рекомендацій щодо вдосконалення навчального процесу; децентралізація процесів прийняття управлінських рішень, що зменшує рівень централізованого контролю та сприяє більш гнучкому реагуванню на потреби педагогічної спільноти; зростання значення комунікаційних і консультативних механізмів, що реалізуються через публічні консультації, експертні ради, опитування та громадські слухання, забезпечуючи прозорість і підзвітність управлінських процесів; інтеграція інноваційних підходів та цифрових технологій, яка підвищує ефективність управління післядипломною освітою завдяки інформаційним системам для моніторингу результатів, аналізу потреб педагогів та оптимізації освітніх процесів.

Доведено, що в умовах децентралізації влади державно-громадське управління післядипломною педагогічною освітою набуває нових особливостей, що характеризуються підвищеною гнучкістю, орієнтацією на потреби громади та активним залученням громадськості. Саме це дозволяє швидко реагувати на освітні запити педагогів та створювати інноваційні програми, які враховують специфіку регіону.

5. Узагальнено зарубіжний досвід державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою, що дало змогу виокремити ефективні схеми та структурні моделі взаємодії держави та громадянського суспільства, релевантні для українського освітнього контексту.

Досвід Франції засвідчує дієвість системи інституційного партнерства, у межах якої консультаційні ради, професійні асоціації та освітні спільноти залучаються до розроблення програм підвищення кваліфікації педагогічних працівників, визначення стратегічних пріоритетів розвитку та оцінювання результатів освітньої діяльності. Німецька модель характеризується раціональним поєднанням централізованого нормативного регулювання з регіональною автономією у виборі форм, змісту й методів післядипломного

навчання, що забезпечує баланс між державними стандартами та управлінською гнучкістю. Фінляндія демонструє високий рівень цифрової інтеграції та публічної комунікації, зокрема через використання онлайн-платформ і механізмів громадських консультацій, які сприяють узгодженню освітніх потреб, моніторингу якості підвищення кваліфікації та впровадженню інноваційних практик.

Узагальнення цих практик дало змогу визначити провідні чинники ефективності державно-громадського управління — фінансову автономію освітніх закладів, чіткий розподіл управлінських повноважень між державними та громадськими інституціями, розвинену культуру партнерства й прозорість ухвалення рішень. Застосування таких підходів є перспективним для вдосконалення вітчизняної системи управління післядипломною педагогічною освітою та підвищення її адаптивності до сучасних викликів.

6. Виявлено проблемні аспекти у системі взаємодії та спільного управління післядипломною педагогічною освітою з боку держави та громади, що включає питання координації, фінансування, правового забезпечення та ефективності комунікації. У системі взаємодії держави та громади щодо спільного управління післядипломною педагогічною освітою можна виділити низку проблемних аспектів. Серед ключових – нормативно-правова невизначеність та фрагментарність повноважень, коли держава зберігає монополію на стратегічні рішення, а громада виконує переважно дорадчу роль. Відчутними є фінансово-ресурсні обмеження та відсутність дієвих механізмів партнерства у фінансуванні. Кадровий потенціал управлінців часто не відповідає сучасним вимогам до комунікації та проєктного менеджменту. Низький рівень громадської активності й довіри ускладнює ефективний діалог, а регіональні диспропорції створюють нерівні умови для розвитку післядипломної педагогічної освіти. Додатково, відсутність системного моніторингу та суперечність інтересів держави і громад знижують результативність спільного управління. Було встановлено, що основними перешкодами до посилення державно-громадської взаємодії у

сфері післядипломної педагогічної освіти є недостатня фінансова спроможність деяких територіальних громад, бюрократичні бар'єри та низький рівень активності громадянського суспільства в окремих регіонах.

7. Розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою, спрямовані на підвищення прозорості, ефективності управлінських рішень та посилення участі громадськості у розвитку системи.

Запропоновані заходи охоплюють нормативно-правовий, організаційно-методичний, цифровий та партнерський аспекти. Серед пріоритетних напрямів виокремлено:

- активізацію участі громадськості через діяльність громадських рад, професійних асоціацій, публічних консультацій та цифрових платформ (онлайн-опитування, електронні петиції, системи зворотного зв'язку);
- цифровізацію управлінських процесів шляхом впровадження електронних кабінетів педагогів, баз даних, систем аналітики та штучного інтелекту для персоналізації навчання та планування програм підвищення кваліфікації;
- децентралізацію та розширення автономії регіональних закладів, що передбачає академічну та фінансову самостійність, формування програм з урахуванням місцевих потреб та створення кластерних об'єднань із університетами, громадами й роботодавцями;
- розвиток партнерства з міжнародними та громадськими організаціями через участь у грантах, проєктних ініціативах, академічну мобільність та спільні освітні й дослідницькі програми;
- орієнтацію на потреби педагогів і суспільства, зокрема у сферах інклюзії, цифровізації та психолого-педагогічної підтримки.

Особлива увага приділена створенню координаційних рад, впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій в управлінські процеси та підвищенню компетентності керівників освітніх і громадських організацій. Реалізація цих рекомендацій сприятиме формуванню ефективної,

відкритої та адаптивної системи державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою в Україні.

Отже, удосконалення механізмів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою вимагає комплексного, системного підходу, який передбачає: модернізацію нормативно-правового забезпечення та спрощення управлінських процедур; диверсифікацію джерел фінансування й активізацію державно-приватного партнерства; цифрову трансформацію управлінських та освітніх процесів; зміцнення інститутів громадської участі та розвиток партнерської культури; упровадження мікрокваліфікацій і створення персоналізованих освітніх маршрутів; адаптацію та інтеграцію найкращих міжнародних практик у вітчизняний освітній простір.

Виконання зазначених напрямів сприятиме формуванню гнучкої, інноваційної та стійкої системи післядипломної педагогічної освіти, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики й забезпечувати сталий розвиток українського суспільства.

Список використаних джерел

1. Ажажа М. А. Історичні витоки модернізації освіти: державницький аспект // Право та державне управління : зб. наук. пр. 2018. № 3, т. 2. С. 4-10.
2. Ажажа М.А. Напрями державного управління модернізацією освіти в контексті євроінтеграції України. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 94-99
3. Алексєєв В. М. Проблеми самодостатності територіальних громад // Університетські наукові записки : наук. журн. Хмельницьк. ун-ту управління та права. Хмельницький, 2007. № 3 (23). С. 115–120.
4. Амосов О. Ю. Перетворення механізмів державного регулювання економічного розвитку. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. : у 2 ч. / за заг. ред. Г. І. Мостового, Г. С. Одінцової. Харків : ХарРІДУ УАДУ, 2001. Вип. 2. С. 10–16.
5. Андрейчук С. К. Управлінські засади розвитку вищої освіти України в умовах інтеграції в європейський освітній простір // Ефективність державного управління. Львів : Вид-во Львів. регіон. ін-ту держ. упр., 2007. Вип. 12. С. 13–18.
6. Андрощук І. М. Система управління професійним розвитком викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» / Андрощук Ірина Миколаївна ; Нац. акад. пед. наук України, ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2018. 38 с.
7. Андрущенко В. П. Інноваційний розвиток освіти в стратегії «українського прориву» // Вища освіта України : теорет. та наук.-метод. часоп. 2008. № 2. С. 10–17.
8. Бабінова О. О. Взаємодія органів державного управління і місцевого самоврядування з громадськістю: теоретико-методологічний аспект : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ, 2006. 20 с.

9. Бакуменко В. Д. Методологія державного управління: проблеми встановлення та подальшого розвитку // Вісник УАДУ. 2003. № 2. С. 11–27.
10. Батанов О. В. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні : монографія. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. 260 с.
11. Беляєва О. П. Управління закладом освіти на засадах державно-громадського партнерства: закордонний та український досвід // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління : зб. наук. пр. Харків : Нац. ун-т цив. захисту України, 2019. Вип. 2 (11). С. 470–481. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/12456/1/Belay1.pdf>
12. Беляєва О. П. Сучасні підходи до розвитку моделі державно-громадського управління освітою // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Харків, 2020. Вип. 1 (12). С. 572–580.
13. Берека В.Є. Післядипломна педагогічна освіта в умовах децентралізації та модернізації: регіональний аспект: монографія. Хмельницький: ФОП Мельник А. А. 2017, 110 с.
14. Бесчастний В. М. Державне управління освітою в умовах економічної та освітньої глобалізації / В. М. Бесчастний // Інвестиції: практика та досвід. 2009. №21. С. 54–57.
15. Биков В.Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти: монографія / В.Ю. Биков. – К. : Атака, 2009. – 684 с.
16. Білик О. О. Актуальні проблеми підготовки керівників нової формації в умовах відкритого суспільства // Науковий вісник КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти» : зб. матеріалів V Регіональної науково-практичної конференції за міжнародною участю. Вінниця : ТОВ «Віндрук», 2020. Вип. № 1 (27). С. 111–113.
17. Білик О. О. Моделі підвищення ефективності управління закладом освіти // Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2022. № 2 (62). С. 22–

27.DOI : [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2\(62\)-3](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-2(62)-3).

18. Білик О. Освітня галузь в Україні як пріоритет електронного урядування і його удосконалення // Вісник ХНТУ. 2023. Вип. 4 (87). С. 326–333. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.4.40>.

19. Биков В., Спірін О., Пінчук О. Сучасні завдання цифрової трансформації освіти. Вісник кафедри ЮНЕСКО « Неперервна професійна освіта ХХІ століття». 2020. Випуск 1. С. 27-36.

20. Богачев Р М., Богдановський І. В., Льовкіна О. Г. Парадигма розвитку соціогуманітарного знання й освіти в інформаційному суспільстві. Актуальні проблеми філософії та соціології. 2021. Вип. 32. С. 8-13.

21. Бойко В. В. Система післядипломної педагогічної освіти у Великій Британії в контексті неперервної освіти: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Горлівка, 2011. 194 арк.

22. Бойко А. І. Філософія модернізації освіти в системі ринкових трансформацій / А. І. Бойко // Світоглядно-філософський аналіз. – К. : Знання України, 2009. – 380 с.

23. Бондарук Я.В. Організація навчального процесу в системі підвищення кваліфікації учителів у США: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04. Черкаси, 2013. 302 арк.

24. Боржеллі Н., Брайт В. Громадські ради як механізм консультування держави з громадськістю // Структури громадської участі в Україні : зб. аналіт. матеріалів / за ред. М. Лациби, Н. Ходько. Київ : Укр. незалеж. центр політ. дослідж., 2003. С. 96.

25. Вавренюк С. А. Державне управління реформуванням вищої освіти в Україні : монографія. Харків : НУЦЗУ, 2020. 285 с.

26. Вавренюк С. А. Підходи та інноваційні технології в освітньому просторі // Стратегія якості у промисловості і освіті : матеріали XIV Міжнар. конф., 4–7 черв. 2018 р., Варна, Болгарія. Варна, 2018. С. 151–154.

27. Вавренюк С. А. Розвиток освіти в Україні в контексті ризиків та викликів // Публічне урядування : зб. наук. пр. Київ : Вид-во ДП

«Виробничий дім “Персонал”», 2018. Вип. 3 (13). С. 225.

28. Воротін В. Є. Модернізація сфери освіти та науки як об’єкта державного управління: конкурентні переваги для України // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2017. № 6. С. 153–160. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2017_6_25

29. Вітовецький В. О., Палюх В. В. Реформа української освіти: вибір адекватної моделі в сучасних реаліях // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2022. Вип. 1(16). URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/11-ukr/storinkaavtora/207-vitovetskij-v-o-palyukhv-v-reforma-ukrajinskoji-osviti-vibir-adekvatnoji-modeli-v-suchasnikh-realiyakh>

30. Виклики XXI століття у сфері середньої та вищої освіти Східної та Центральної Європи в процесі реформування освіти : міжнар. наук.–практ. конф., Берегове, 28–29 берез. 2019 р. : зб. наук. робіт / за ред. Е. Бергхауер–Олас [та ін.]. Ужгород : ТОВ "РІК–У", 2019. 537 с.

31. Вульфсон Б. Л. Стратегії розвитку освіти. Київ : Освіта, 2020. 300 с.

32. Гаєвська Л. Державно–громадське управління освітою: теоретичний аспект // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2007. № 4. С. 37–47.

33. Гаєвська Л. А. Становлення державно-громадської системи управління освітою на місцевому рівні (80-ті рр. XX – початок XXI ст.). Умань, Україна : Видавництво «Софія», 2007. 63 с.

34. Герасіна С., Грудинін Б., Коляденко С. Партнерська взаємодія як механізм і форма реалізації соціального партнерства // Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми взаємодії, проблеми і рекомендації щодо їх вирішення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. С. 7–14.

35. Гладуш В. Тенденції розвитку форм підвищення кваліфікації педагогічних кадрів в Україні. Вісник післядипломної освіти. Випуск 9(38) «Серія «Педагогічні науки». URL:

http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/%D0%92%D1%81%D1%96%20%D0%B2%D0%B8%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA%D0%B8/%D1%83%D0%BA%D1%80_%D0%BF%D0%B5%D0%B4_9_38_2019_PDF.pdf.

36. Глобальні цілі сталого розвитку 2030. Цілі сталого розвитку 2016-2030. Організація Об'єднаних Націй в Україні. URL: [http://www.un.org.ua/images/documents/3615/цілі_web\(2\).pdf](http://www.un.org.ua/images/documents/3615/цілі_web(2).pdf).

37. Гравіт В. О., Антощук С. В. Ремонтуємо наявну або будуємо принципово нову систему післядипломної педагогічної освіти // Післядипломна освіта в Україні. 2016. № 1. С. 46–50.

38. Гречка Я.Р. Особливості державно-громадського управління освітою Польщі. Київ : Академія муніципального управління, 2009. 20 с.

39. Гречка Я. Р. Самоврядування в навчальних закладах Польщі як важливий компонент державно-громадського управління освітою // Наук. вісн. Акад. муніцип. упр. Серія: Державне управління та місцеве самоврядування. Вип. 4 (6). К. : Видавн.-полігр. центр Акад. муніцип. упр., 2008. С. 294–303.

40. Грицяк Л. Д., Калініна Л. М. Державно-громадське управління розвитком освіти на державному, регіональному та інституціональному рівнях // Стратегічні пріоритети. 2009. № 3 (12). С. 59–66.

41. Громадські організації у дискурсі демократизації суспільства : монографія / за наук. ред. В. П. Беха ; Мін-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2011. 680 с.

42. Губенко А. О. Використання зарубіжного досвіду при впровадженні державних механізмів реалізації виховних концепцій в Україні // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2017. Вип. 1 (6). С. 94–100.

43. Губіна О. Ю. Організаційно–педагогічні засади відкритої освіти в університетах Великої Британії : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01

"Заг. педагогіка та історія педагогіки" / О. Ю. Губіна ; МОН України, Сум. держ. пед. ун-т імені А. С. Макаренка. Суми, 2018. 20 с.

44. Даниленко Л. І. Зміст післядипломної освіти в інноваційному полі перетворень // Післядипломна освіта в Україні. 2008. № 1. С. 16–22.

45. Дейч М. Є. Становлення та розвиток багаторівневої соціальної відповідальності: управлінський аспект : монографія / М. Є. Дейч ; НАН України, Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2014. 352 с.

46. Держава і громадянське суспільство: партнерські комунікації у глобальному світі : навч.-метод. посіб. / В. Бебик [та ін.] ; за заг. ред. В. Бебика. Київ : ІКЦ «Леста», 2006. 248 с.

47. Державне управління: словник-довідник / уклад.: В. Д. Бакуменко [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Князева, В. Д. Бакуменка. К. : Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.

48. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / за заг. ред. Н. Р. Нижника, В. М. Олуйка. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2002. 352 с.

49. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади / Н. Р. Нижник, С. Д. Дубенко, В. І. Мельниченко / за заг. ред. проф. Н. Р. Нижник. Київ: УАДУ, 2002. 164 с.

50. Державне управління в умовах глобальної та європейської інтеграції : [збірник] / Наук.-редкол.: І. А. Грицяк [та ін.]. Київ : НАДУ, 2011. 761 с.

51. Державно-громадське управління освітою: прогалини нормативно-правового забезпечення [Електронний ресурс] // Prostir.ua. URL: <https://www.prostir.ua/?news=derzhavno-hromadske-upravlinnya-osvitoyu-prohalyny-normatyvno-pravovoho-zabezpechennya>.

52. Дегтяр А. Державне та регіональне управління в соціальній сфері: монографія / А. Дегтяр [та ін.] ; за заг. ред. А. Дегтяра. Харків : С. А. М., 2015. 552 с.

53. Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Петренко В. П. Інтелект і модернізація публічного управління сталим розвитком територіальних громад в умовах війни та повоєнного відновлення України (розділ монографії). Post-War Reconstruction of Ukraine: Legal, Political and Economic Challenges in Historical Perspective: scientific monograph. Ed. By V. M. Stratonov. Riga, Latvia "Baltija Publishing", 2025. 916 с., авторські сторінки 112-135. <https://doi.org/10.30525/978-99-34-26-559-4-7>

54. Дзвінчук Д., Довгань В., Крюков О., Радченко О. Освітній простір в інформаційному суспільстві та «суспільстві знань» як чинник ефективності держави. Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі: колективна монографія / За заг. редакцією Г. Л. Єфремової. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. С. 10-30.

55. Дзюба М. Т., Жарков Я. М., Замаруєва І. В. Інформаційна безпека особистості, суспільства, держави: Підручник. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2008. 274 с. URL: https://mil.univ.kiev.ua/files/7_50255454.pdf.

56. Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій: монографія. Харків: Вид-во ХарPI УАДУ «Магістр», 2003. 236 с.

57. Діденко Н. Г. Державне управління і соціальне партнерство: актуальні проблеми теорії і практики: монографія. Донецьк, 2007. 404 с.

58. Дітковська М. Ю. Упровадження новітніх інформаційних технологій в органах державної влади і місцевого самоврядування // Теорія та практика державного управління. 2008. № 3. С. 147–151.

59. Домбровська С. М. Деякі аспекти державного регулювання якісного розвитку системи освіти України // Теорія та практика державного управління. 2010. Вип. 3. С. 225-230. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2010_3_34.

60. Домбровська С. М. Механізми забезпечення інформаційної безпеки як складової державної безпеки України // Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1. С. 203-207.

URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2015_1_34.

61. Домбровська С. М. Трансформація державного управління освітньою політикою України в контексті подальшого реформування та стабілізації // Актуальні проблеми державного управління, 2010. № 1. С 293-298. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2010_1_41.

62. Домбровська С. М. Проблеми та перспективи розвитку державного управління: монографія / С. М. Домбровська [та ін.]. Харків : УПА, 2014. 172 с.

63. Домбровська С. М. Якість освіти як одна з запорук вдалого державного реформування вищої школи України // Актуальні проблеми державного управління. 2011. – № 1. С. 149–154.

64. Древаль Ю. Д. Безпека особистості як фактор сучасних державно-управлінських відносин // Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2015. № 1. С. 123–126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzizvru_2015_1_28.

65. Дубасенюк О. А. Партнерська взаємодія як чинник консолідації творчих пошуків молодих науковців в умовах сталого розвитку // Теоретико-практичні засади партнерської взаємодії соціономічної та освітньої сфер : зб. наук. праць за матер. міжрегіонального науково-методичного онлайн семінару (Хмельницький, 26 квітня 2022 р.) / за ред. Л. О. Данильчук. Хмельницький, 2022. С. 72–80.

66. Дудар З. В. Проблеми і перспективи післядипломної освіти в Україні // Післядипломна освіта. Досвід, проблеми та перспективи розвитку. Збірник статей керівників закладів/підрозділів/післядипломної освіти. Інформаційний бюлетень. 2010. № 3. С. 84.

67. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 250 с.

68. Електронна демократія: сподівання та проблеми / Джоан Кедді, Крістіан Вергез та ін.; [пер. з англ. С. Соколик, О. Орель, К. Гомма]. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2009.

164 с.

69. Єльнікова Т.О. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління // Директор школи. 2003. № 40 (280). С. 10–11.

70. Жданенко С. Б. Партнерська взаємодія у процесі становлення громадянського суспільства (соціально-філософський аналіз) : автореф. дис. ... канд. філософ. наук : 09.00.03 / С. Б. Жданенко ; Харк. нац. ун-т імені В. Н. Каразіна. Харків, 2003. 16 с.

71. Жихарєва А. Б. Особливості організації освітнього процесу в системі післядипломної педагогічної освіти // Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти в контексті трансформації освіти України : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. (28 жовт. 2016 р., м. Київ) / за заг. ред. В. В. Олійника. Київ : НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2016. С. 604.

72. Зайченко О. І. Шляхи розвитку державно-громадського управління в освіті // Теорія та методика управління освітою. 2010. № 4. URL: <http://www.tme.umo.edu.ua/docs/4/10zaymes.pdf>.

73. Застрожнова О. Ю. Іноземний досвід державного регулювання вищої освіти // Теорія та практика державного управління. 2020. № 2(69). С. 109–115.

74. Зорочкіна Т. Теоретичні засади розвитку системи неперервної педагогічної освіти у Великій Британії // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2018. № 10. С. 286–292.

75. Ібрагімова І. М. Інформаційне суспільство та взаємодія влади з громадськістю: вимоги ефективності // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2004. № 1. С. 36–41.

76. Ібрагімова І. М. Прозорість влади. Основи забезпечення інформаційної взаємодії державних органів з громадськістю Київ, 2002. 32 с.

77. Капінос М. Динамізація як оптимізаційний принцип розвитку державного управління // Науковий вісник. 2010. Вип. 5. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26600/kapinos.pdf>

78. Калініна Л. М., Лісова Н. І. Концептуальна модель системи державно-громадського управління закладом загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії // Анотовані результати науково-дослідної роботи Інституту педагогіки НАПН України за 2022 рік. С. 181–183. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/733966>.

79. Калініна Л. М. Проблеми та реалії державно-громадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства // Прозоре управління. 2012. № 3. С. 2-10.

80. Коврегін В.В. Державні механізми економічної підтримки інноваційного розвитку вищих навчальних закладів України // Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 24. С. 139-141.

81. Козак В. І. Публічне управління в системі координат української державності / В. І. Козак // Ефективність державного управління. 2015. Вип. 44(1). С. 64-70. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44(1)_9).

82. Комарницький М. С. Державно-громадська система управління освітою // Аспекти самоврядування. 2000. № 3. С. 34-35.

83. Кононенко В. В. , С. А. Лапшин, Т. І. Пилипенко Державно-громадське управління освітою в Україні // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1548>.

84. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96–ВР. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

85. Концепція розвитку освіти дорослих в Україні. Проєкт / Л.Б. Лук'янова [та ін.] ; ГС «Українська асоціація освіти дорослих» ; ІПОД імені Івана Зязюна НАПН України. К., 2019. 30 с.

86. Корженко В. В., Лозинська Т. М. Категорії «державний механізм управління» та «механізм державного управління»: порівняльний аналіз // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2008. Вип. 2(21). С. 16–24.

87. Котельнікова Н. М. Система післядипломної освіти педагогів у Китаї: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Луганськ, 2012. 274 арк.
88. Красняков Є. Освітня політика як інструмент впливу держави на систему освіти // Шлях освіти. 2008. № 4. С. 11–13. Крисюк С.В. До питань періодизації післядипломної освіти пед. кадрів України // Педагогіка і психологія. 1995. №1. С.114-117.
89. Крюков О. І. Інформаційна політика як важливий чинник функціонування держави: теоретико-методологічний аспект // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2007. № 4 (19). С. 309–315.
90. Кузьмінський А. І. Післядипломна педагогічна освіта: теорія і практика : монографія / А. І. Кузьмінський. Черкаси : ЧДУ, 2002. 290 с.
91. Лопушинський І.П., Мусіловський І.М. Впровадження організаційних змін у публічному секторі щодо управління людськими ресурсами. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2-23.37.24> друк. // Публічне управління і адміністрування в Україні. № 37/2023. С.126-130.
92. Лопушинський І.П., Остап'як В.І., Ключевський В.І. Добросесне лобювання в контексті взаємодії публічної влади (підрозділ монографії 4.5). Конфлікти: теорія і практика системного вирішення в публічному управлінні: монографія / за наук. ред. Д.І. Дзвінчука, І.П. Лопушинського, Ю. І. Когута, В. П. Петренка; упорядник В. І. Малімон. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2025. 520 с. Авт. С. 354-375. ISBN 978-617-843:5-24-0
93. Лопушинський І.П., Дурман О.Л., Чушак А.В. Особливості функціонування системи вищої освіти України в умовах воєнного стану. Вісник ХНТУ. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 3 (82). С. 145-152. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.3.20>.
94. Лопушинський І. П., Філіппова В. Д. Управління ризиками у процесі розвитку і функціонування системи місцевого самоврядування. Публічне управління та митне

адміністрування (правонаступник наукового збірника “Вісник Академії митної служби України. Серія: “Державне управління”). № 3 (30). Видавничий дім «Гельветика». 2021. С. 79-86. DOI <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-3.12>. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/3/12.pdf>

95. Лопушинський І. П., Філіппова В. Д., Плющ Р. М. Розбудова в Україні громадянського суспільства як механізм ефективного державотворення. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління : електронне наукове видання : збірник, 2021. № 6 (18) – грудень. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. С.223-231. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-6\(18\)-223-231](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-6(18)-223-231). URL: <https://maup.com.ua/ua/ekspert/vypusky/6-18-2021.html>

96. Лопушинський І. П., Філіппова В. Д., Плющ Р. М. Механізми забезпечення сталого розвитку територіальних громад в умовах децентралізації влади в Україні. Вісник ХНТУ. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 4 (83). С. 154-160. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.22>

97. Лопушинський І. П., Мусіловський І. М. Впровадження організаційних змін у публічному секторі щодо управління людськими ресурсами. Публічне управління і адміністрування в Україні. № 37/2023. С.126-130. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2-23.37.24>

98. Луговий В. І. Управління освітою: навч. посібн. для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління». Київ: Вид-во УАДУ. 1997. 302 с.

99. Лук'яненко Д., Кальченко Т. Стратегії глобального управління. К., 2009. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mep/2009_8_9/08-3612/2_Lukyanenko_Kalchenko.pdf.

100. Лук'янова Л. Управління інноваційними змінами в системі післядипломної освіти. Київ : УМО НАПН України, 2020.

101. Луценко С.М. Інноваційна освіта як один із основних ресурсів

модернізації сучасної держави // Педагогіка вищої та середньої школи: Збірник наукових праць / ред кол. Бакум З. П. (голова) та ін. Кривий Ріг: ДВНЗ «КНУ», 2015. № 44. С. 221-226.

102. Луценко С. М. Інформаційний ресурс в державному управлінні // Державне управління та місцеве самоврядування : тези V міжнар. наук. конгресу (26 березня 2010 р., Харків). Харків: Вид-во ХарРІ УАДУ «Магістр». 2010. С. 37–38.

103. Луценко С. М. Проблемні аспекти функціонування інформаційної діяльності органів влади // Сучасні проблеми гуманізації та гармонізації управління : матеріали 10-ї міжнар. міждисциплінарн. наук.-практ. школи-конф. Харків: Українська асоціація «Жінки в науці та освіті», Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна. 2010. С. 268–269.

104. Луценко С. М., Івашина Л. П., Пінчук Д. М. Електронний посібник як інструмент ресурсно-орієнтовної освіти: теоретичні аспекти // Інженерні та освітні технології. Кременчук : КрНУ, 2023. Т. 12. № 2. 93 с. URL: <http://eetecs.kdu.edu.ua> (дата звернення: 21.03.2025).

105. Луценко С. М., Івашина Л. П., Пінчук Д. М. Ризик-менеджмент як інструмент функціонування закладу освіти в умовах воєнного часу // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції "Використання технологій менеджменту якості в управлінні закладами освіти. Тернопіль. 24 листопада 2022 року. С. 128-130.

106. Луценко С. М., Івашина Л. П., Пінчук Д. М. Формування управлінської компетентності в умовах післядипломної освіти // Публічне управління у сфері цивільного захисту: освіта, наука, практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 4 берез. 2023 р. Харків : НУЦЗУ, 2023.

107. Луценко С. М., Пінчук Д.М. Використання можливостей інформаційних технологій в інноваційному управлінні освітою Педагогіка вищої та середньої школи. 2013. Вип. 38 С. 221-226.

108. Луценко, С. М., Пінчук, Д. М. Електронний довідник онлайн ресурсів та онлайн інструментів для самоосвіти педагога та успішного

викладання предметів [Електронний ресурс]. 2022. 44 с. URL: <http://surl.li/bzrzj> (дата звернення: 14.07.2025).

109. Луценко С. М., Пінчук Д.М. Інноваційні підходи до підготовки та підвищення кваліфікації педагогів на засадах компетентнісно-орієнтованої освіти // Теорія та методика навчання суспільних дисциплін: науково-педагогічний журнал, вип .8, СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2020, С.7-10.

110. Луценко С. М., Пінчук Д. М. Ключові аспекти створення освітнього середовища в закладах післядипломної освіти // Інноваційні технології розвитку особистісно-професійної компетентності педагогів в умовах післядипломної освіти: збірник наукових статей / За заг. ред. Г. Л. Єфремової. Суми, 2024. 412 с., С.67-73.

111. Луценко С. М., Пінчук Д.М. Особливості впровадження дистанційної освіти: організаційно-управлінський підхід // Освітні інновації: філософія, психологія, педагогіка: збірник наукових статей у 2 томах / За заг. ред. О.В. Гузенко. Суми: ФОП Цьома С.П., 2020. Т.1. 299 с, С. 259-264.

112. Луценко С. М., Пінчук Д.М. Пухно С.В. Теоретичні засади професійної компетентності сучасного педагога // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології, 2017, № 2 (66) С. 258-269.

113. Любар О. О. Історія української педагогіки : навч. посіб. для пед. навч. закладів / О. О. Любар [та ін.] ; за ред. М. Стельмаховича. Київ : ІЗМН МО України, 1999. 357 с.

114. Майборода С. В. Державне управління вищою освітою в Україні: структура, функції, тенденції розвитку (1917–1959 рр.) : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. управління : 25.00.01 / С. В. Майборода ; Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. К., 2002. 36 с.

115. Майстро С. В., Майстро Р. Г. Напрями удосконалення механізму державного управління у сфері освіти і науки в контексті необхідності інноваційного розвитку України [Електронний ресурс] // Державне будівництво. Електрон. текст. дані. 2018. № 1. С. 1–10. – Режим доступу: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54491>

116. Мазак А.В. Управління освітою в умовах демократизації суспільних процесів // Освіта і управління. 2004. Т. 6. № 4. С. 49–52.
117. Мартиненко В. М. Державне управління: шлях до нової парадигми (теорія та методологія): монографія. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2003. 220 с.
118. Масловська Л.Ц. Сталий розвиток продуктивних сил регіонів: теорія, методологія, практика: монографія. К.: Київ нац. торг.екон. ун-т, 2003, 304 с.
119. Мельтюхова Н. М. Державне управління як єдність діяльності та відносин : монографія. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2010. 204 с.
120. Механізми реалізації державно-громадського управління закладами освіти в умовах самоврядування : практ. посіб. / Л. М. Калініна [та ін.] ; за наук. ред. Л. М. Калініної. Київ : Видавничий дім «Освіта», 2024. 124 с.
121. Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : наук. доп. / Ю. В. Ковбасюк [та ін.] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2013. 120 с.
122. Модус державно-громадського управління освітою : монографія / за наук. ред. В. П. Беха ; редкол.: В. П. Бех [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2015. 768 с.
123. Молчанова А. О., Купрієвич В. О. Підвищення кваліфікації як фактор компетентнісного зростання керівних кадрів професійної освіти // Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки». 2019. Вип. 9 (38). С. 78–98.
124. Мороз С.А., Мороз В.М., Мороз О.В. Бенефіціари та стейкхолдери вищої освіти: Мороз С.А діалектика взаємозв'язку та особливості персоналізації. Вісник НУЦЗУ (Серія «Державне управління»). 2023. Вип. 1 (18). С. 281–297.
125. Мороз С.А. Імплементация міжнародних стандартів якості вищої

освіти в механізми державного управління (на прикладі реалізації принципів поліпшування та взаємовигідних стосунків з постачальниками). Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць ОРІДУ НАДУ. 2018. №2(74). С. 97–103.

126. Мороз С.А. Імплементация міжнародних стандартів якості вищої освіти в механізми державного управління (на прикладі реалізації принципів поліпшування та взаємовигідних стосунків з постачальниками). Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць ОРІДУ НАДУ. 2018. №2(74). С. 97–103.

127. Новак В. В. Організаційно-правові питання соціального партнерства органів державної влади та громадських об'єднань в Україні: стан та перспективи розвитку : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.01 / Валентин Володимирович Новак. Київ, 2008. 274 с.

128. Огаренко В. М. Управління розвитком вищої освіти в розвинених країнах // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр». 2004. № 2 (21): у 2 ч. Ч. 2. С. 228–232.

129. Олійник В. В. Відкрита післядипломна педагогічна освіта і дистанційне навчання в запитаннях і відповідях: наук.-метод. посіб. / НАПН України, Ун-т менедж. освіти. Київ : А.С.К., 2013. 312 с.

130. Олійник В.В. Тенденції розвитку післядипломної педагогічної освіти в умовах трансформації суспільства // Теорія і практика управління соціальними системами. 2013. № 1. С. 56–66.

131. Олійник В. В., Кириченко М. О., Отич О. М. Проблеми і перспективи розвитку післядипломної педагогічної освіти в умовах розбудови нової української школи / В. В. Олійник [та ін.] // Наукове забезпечення розвитку освіти в Україні: актуальні проблеми теорії і практики (до 25-річчя НАПН України). Київ : Видав. дім «Сам», 2017. С. 382–391.

132. Онаць О. М., Саух, І. В., Чижевський, Б. Г., Попович, Л. М., Данко, А. Ю. Державно-громадське управління закладами загальної середньої освіти на засадах суб'єктної партнерської взаємодії: монографія.

Київ: Видавничий дім «Освіта». Електронне видання, 2024.

133. Онаць О. М. Організаційні механізми державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерства // Abstracts of XVII International Scientific and Practical Conference (USA, Philadelphia). Philadelphia, USA : PrimediaE-launchLLC. С. 140–145. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/725190>

134. Онаць О. М. Роль керівника закладу освіти в реалізації державно-громадського управління на партнерських засадах // Проблеми сучасного підручника: ключові компетентності та предметні навички : зб. тез Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (електронне наук. вид.), 20–21 трав. 2021 р. Київ : Педагогічна думка, 2021. С. 185–189.

135. Орлова О. А., Колеснікова І. В. Післядипломна освіта як складова безперервної професійної освіти педагогів // Інноваційна педагогіка. 2023. Вип. 65, т. 2. С. 87–90.

136. Орлов О. В. Удосконалення державно-управлінських механізмів розбудови інфраструктури веб-ресурсів органів виконавчої влади // Теорія та практика державного управління. Вип. 1 (16). Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр». 2007. С. 24–31.

137. Освіта для миру = Edukacja dla pokoju : зб. наук. пр. : у 2 т. / редкол.: В. Г. Кремень (голова) [та ін.]. Київ : ТОВ «Юрка Любченка», 2019. Т. 2. 648 с.

138. Остром Е. Керування спільним. Еволюція інституцій колективної дії / Еліно́р Остро́м ; пер. з англ. Т. Монтян. Київ : Наш час, 2012. 399 с.

139. Палюх В. В., Вітовецький В. О. Освіта як індикатор стану українського суспільства // Публічне управління: освіта, наука, практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (18 березня 2022 р., м. Харків). Харків, 2022. С. 13–16.

140. Палюх В. В., Пономаренко Р. В. Аналіз факторів міжнародного впливу на реформування системи освіти України // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2021.

№ 2(15). URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/11-ukr/storinkaavtora/170-palyukh-v-vponomarenko-r-v-analiz-faktoriv-mizhnarodnogo-vplivu-na-reformuvannyasistemi-osviti-ukrajini>.

141. Партнерська взаємодія у системі інститутів соціальної сфери : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. (26 листоп. 2024 р., м. Ніжин) / за заг. ред. О. В. Лісовця. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2024. 202 с.

142. Петренко І. Реформування педагогічної освіти у Великій Британії // Вісник педагогіки. 2023. № 2. С. 15–25.

143. Пінчук Д. М. Закордонний досвід впровадження супервізії у публічному управлінні // «Публічне управління у сфері цивільного захисту: освіта, наука, практика» : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Черкаси, 27 березня 2025 року). Черкаси, 2025. С. 27–30.

144. Пінчук Д. М. Державно-громадське партнерство як інструмент демократизації управління післядипломною педагогічною освітою у контексті формування громадянської культури // Формування громадянської культури в новій українській школі : традиційні та інноваційні практики : матеріали VIII Усеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Суми, 25 черв. 2025 р.). Суми, 2025. URL: <https://surl.li/jkeiis>.

145. Пінчук Д. М. Публічне управління післядипломною педагогічною освітою: український та світовий досвід // Наукові перспективи. Серія. Державне управління. 2025. № 5(59). С. 397–408.

146. Пінчук Д. М. Нормативно-правове забезпечення державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.7.17>.

147. Пінчук Д. М. Технології залучення громадськості в управлінні післядипломною педагогічною освітою через державно-громадське партнерство // Наукові перспективи. Серія. Державне управління. 2025. № 6(60). С. 321–335.

148. Післядипломна освіта в умовах євроінтеграції: сутність, зміст,

технології, готовність до змін : навч.-метод. посіб. / Л. П. Пуховська [та ін.] ; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ : Педагогічна думка, 2012. 122 с.

149. Післядипломна педагогічна освіта в умовах децентралізації та модернізації: регіональний аспект : монографія / за ред. В. Є. Береки. Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2017. С. 97–110.

150. Положення про обласний (міський) інститут удосконалення вчителів // Збірник наказів та інструкцій Міністерства освіти УРСР. 1964. № 6. С. 2–5.

151. Полякова Л. П. Державне управління інформаційно-освітнім середовищем інноваційних університетських комплексів: монографія / за заг. ред. О. С. Поважного. Донецьк. 2010. 351 с.

152. Постол К. А. Державно-громадська модель управління освітою як напрямок сучасного державотворення в Україні. 2014, Вип. 24, С. 221–226. (Серія 18 «Економіка і право»). URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7386/Postol.pdf?sequence=1> (дата звернення: 11.02.2025).

153. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37–38. Ст. 2004. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/page4>.

154. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.06.2012 № 5026-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>.

155. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України № 996 від 03.11.2010 р. // Офіційний вісник України. 2010. № 84. С. 36.

156. Про затвердження Порядку залучення громадян до формування та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України № 10 від 06.01.2010 р. // Офіційний вісник України. 2010. № 1. С. 190. Ст. 28.

157. Прокопенко Л. Л. Досвід державно-громадського управління вищою освітою в Польщі // Державне управління та місцеве самоврядування. 2012. № 12. С. 136–139.

158. Прокопенко К. Г., Ладонько Л. С., Філіпова Н. В. Дослідження досвіду зарубіжних країн щодо активізації інноваційної діяльності у світлі євро інтеграційних процесів України. Чернігів : ЧДІЕУ, 2014. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/12835>.

159. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17.04.2002 № 347/2002 // Офіційний вісник України. 2002. № 16. Ст. 855.

160. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://urst.com.ua/act/pro_osvitu.

161. Протасова Н. Г. Післядипломна освіта педагогів: зміст, структура, тенденції розвитку / Н. Г. Протасова ; Держ. акад. керів. кадрів освіти. Київ, 1998. 176 с.

162. Радченко О. В. Категорія «механізм» в системі державного управління // Держава та регіони. Запоріжжя. 2009. № 3. С. 64–69.

163. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект : навч.-наук. вид. / Н. Г. Протасова [та ін.] ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. Львів : НАДУ, 2012. 456 с.

164. Рудницька Р. М., Сидорчук О. Г., Стельмах О. М. Механізми державного управління: сутність і зміст / за наук. ред. М. Д. Лесечка, А. О. Чемериса. Львів : ЛІДУ НАДУ, 2005. 28 с.

165. Рябека О. Г. Державно-громадське управління у дискурсі демократизації суспільства : монографія / О. Г. Рябека ; за наук. ред. В. П. Беха ; М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2011. 289 с.

166. Семенець-Орлова І.А. Проблемні аспекти державного управління освітніми змінами // Вісник НАДУ при Президентіві України. №2. 2015. С. 85–92.

167. Семигіна Т., Рашкевич Ю. (2021). Базові поняття системи кваліфікацій у контексті трансформації освітньої парадигми. Репрезентація освітніх досягнень, мас-медіа та роль філології у сучасній системі наук.

Вінниця: Європейська наукова платформа. DOI:
<https://doi.org/10.36074/rodmrfsn.ed-2.03>.

168. Семигіна Т., Рашкевич Ю. Мікрокваліфікації як тренд розвитку сучасної безперервної освіти. Збірник наукових праць SCIENTIA, Квітень 2022, URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/scientia/article/view/18888>.

169. Синенко С. І. Розвиток післядипломної педагогічної освіти в країнах Західної Європи (Англія, Франція, Німеччина) : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / С. І. Синенко ; Центр. ін-т післядиплом. пед. освіти АПН України. Київ, 2002. 188 арк.

170. Сиченко В. В. Механізми регулювання системи освіти : сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. Донецьк: Юго-Восток. 2010. 400 с.

171. Скалацький В. М. Концептуальні побудови та практичні моделі інформаційного суспільства // Гуманітарний часопис. 2012. № 4. С. 62–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gumc_2012_4_11.

172. Слюсаренко В. Є. Формування інституту громадянського суспільства, регіональні аспекти : монографія. Ужгород : Ужгородська міська друкарня, 2013. 160 с.

173. Сорочан Т.М. Методологія у системі післядипломної освіти // Педагогічні технології. 2016. № 4. С. 24-38.

174. Соціальне партнерство і державна політика: від теорії до практики демократизації державного управління : монографія / В. М. Мартиненко [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Мартиненка. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2009. 252 с.

175. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки. URL: http://www.reform.org.ua/proj_edu_strategy_2021-2031.pdf.

176. Тарусова Л. І. Правові основи управління післядипломною освітою в Україні : дис... канд. юрид. Наук : 12.00.07 / Тарусова Людмила Іванівна. Х., 2003. 223 с.

177. Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. / гол.

ред. М. М. Коваленко ; Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. – Вип. 2 (79). – 2024.

178. Теорія та практика управління професійним розвитком науково-педагогічних та педагогічних працівників в умовах трансформаційних змін в освіті : кол. моногр. / Є. Р. Чернишова [та ін.] ; за наук. ред. Є. Р. Чернишової. Луцьк : Вежа Друк, 2015. 296 с.

179. Тодосова Г. І. Шляхи розвитку державно-громадського управління освітою в Україні: європейський досвід та українська реальність // Державне управління: теорія та практика. 2010. № 1. С. 15–20. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10thidur.pdf>.

180. Туленков М. В. Організаційна взаємодія в соціальному управлінні : автореф. дис. ... д-ра соціолог. наук : 24.00.04 / М. В. Туленков ; Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2010. 32 с.

181. Тягушева О. В. Розвиток механізмів державно-громадського управління регіональною системою освіти : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. Запоріжжя, 2009. 22 с.

182. Управління освітою / за наук. ред. В. П. Беха ; редкол.: В. П. Бех (голова) [та ін.] ; М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2013. 546 с.

183. Фаренік С.А. Складові теоретичних моделей : специфіка і взаємодія (управлінські аспекти): нова парадигма // Альманах наукових праць. Вип. 28. Запоріжжя : ЗПДУ, 2002. С. 115.

184. Хачатурян Х. В. Державне управління в контексті соціальної модернізації українського суспільства // Вісник НАДУ. 2005. № 2. С. 73–79.

185. Хачатурян Х. В. Євроінтеграційні детермінанти інноваційних трансформацій державного управління в Україні // Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2014. № 6. С. 110–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2014_6_15.

186. Хачатурян Х.В. Інновації в державному управлінні: монографія. К.: Видво НАДУ, 2005. 252 с.

187. Чернецький Ю.О. Про деякі ключові поняття науки державного управління // Актуальні проблеми державного управління. № 3 (18). 2003. С. 9–13.
188. Шиманська О.П. Елінор Остром: доведення ефективності колективного управління // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2017. Вип. 1. С. 127-139.
189. Шоробура І.М. Державно-громадське управління освітою як основний напрямок демократизації // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. № 70, Т. 4. 2020. С. 61-66 . DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.70-4.11>.
190. Шоробура, І.М. Принципи державно-громадського управління освітою: сучасні виклики // Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica. 2020, Band 1, № 5, С. 63–66.
191. Austin, I. Governance of Higher Education: Global Perspectives, Theories, and Practices. New York: Routledge, 2024. P. 268 <https://doi.org/10.4324/9781003283652>.
192. Arnstein S. A Ladder of Citizen Participation // Journal of the American Institute of Planners. 1969. Vol. 35, no. 4. pp. 216–224.
193. Asunta T. Developments in Teacher Education in Finland // In-service Education and Training. 2019. pp. 137–146.
194. Brøgger, A., Grek, S., Sellar, S., Williamson, B., Facer, K., Selwyn, N. nvisioning a new model of network governance for global education: the role of data management and digital technology // Prospects. 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/s11125-024-10537-8>.
195. Buckley J. Education and Politics: Separate? Change. 1976. Vol. 8. № 9 (Oct.).
196. Chang M. C., Paine L. China // Issues and Problems in Teacher Education / H. B. Leavitt (ed.). New York : Greenwood Press, 1992.
197. Cooke B. L. Teacher Education in Hong Kong : paper presented to a Symposium on Western Theories' Influence on and Relevance to Educational

Practice in Hong Kong and Singapore, AERA Annual Conference, Boston, 1990.

198. Crozier M. Rethinking Systems: Configurations of Politics and Policy in Contemporary Governance // Administration and Society. 2010. Vol. 42, № 5.

199. Edelfelt R. Staff. Development for School Improvement. London : National Center on Teaching and Learning, 1983. P. 296.

200. Erikson E., Giddens A. The Consequences of Modernity. Stanford University Press, 1990. P. 188 p.

201. Education at a Glance 2024: OECD Indicators / OECD. 2024. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2024> xxxxxxxx.

202. Edvinsson L., Malone M. Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie / Leif Edvinsson, Michael Malone ; [Przekład Monika Marcinkowska]. Warszawa : Wydawnictwo naukowe PWN, 2001. P. 150. (Seria Przedsiębiorczość).

203. Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. Research Policy, 29(2), 2000. pp. 109–123.

204. Fleet Oyarce, N. G. Mass Intellectuality of the Neoliberal State. Mass Higher Education, Public Professionalism and State Effects in Chile. 2019. <https://doi.org/10.17863/CAM.46124>.

205. Human Development Report 2021/2022: Uncertain Times, Unsettled Lives: Shaping our Future in a Transforming World. URL: <https://reliefweb.int/report/world/human-development-report-20212022->.

206. Innovations and Initiatives in Teacher Education in Asia and the Pacific Region / Asia and the Pacific Programme of Educational Innovation for Development (APEID). Bangkok : UNESCO, 1990.

207. Investing in our future: quality investment in education and training / European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2022. URL: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/45896>

208. Jones K. Public-Private Partnerships in Teacher Professional

Development // Teaching and Teacher Education. 2022. Vol. 115. P. 103. DOI: <https://doi.org/10.1080/713651572>.

209. Islami P. Good University Governance In Higher Education: A Systematic Literature Review And Research Agenda // Jurnal Maneksi. 2025. Vol. 14, № 1. pp. 129–139. URL: <https://ejournal-polnam.ac.id/index.php/JurnalManeksi/article/view/2753>

210. Keynes, J.M. The General Theory and After: Defence and development. Volume XIY of the Collected Works of John Maynard Keynes. London: Macmillan and Cambridge University Press). 1973.

211. Kriukov O., Lutsenko S., Pinchuk D. 2022. Phenomenon of Projects in Modern Public Administration/ Technologies and Mechanisms of Public Administration. Kharkiv: Vyd-vo NUTsZU, vyp. 1 (4). pp. 28-39. DOI: 10.52363/passa-2022.2-7.

212. Lengrand P. An Introduction to Lifelong Education. London: doom Helm; Paris: The UNESCO Press, 1975. P. 99.

213. Levi-Faur, D. Regulation and regulatory governance. In D. Levi-Faur (ed.), Handbook On The Politics Of Regulation. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, Inc. 2011.

214. Liu, Yige. (2023). A Cross-Cultural Approach as a Methodological Basis for the Training of Future Teachers. Science and Education, vyp. 2, pp. 132–137.

215. Li, J., & Xue, E. An International Comparison of Graduate Education Governance Policies: the Case of China and the United States. Y Exploring Education Policy in a Globalized World: Concepts, Contexts and Practices. Springer. 2022. pp. 127–139.

216. Lutsenko S. M., Pinchuk D.M. Management of educational coaching for development of professional competence of heads of educational institutions / *Management and administration in the field of services : selected examples*. Monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2020; P.148–156.

217. Madsen, U. (ed.). What is governance? Projects, objects and analytics in education // Journal of Education Policy. 2024. [Електронний ресурс]. URL: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02680939.2024.2320874?utm_source=chatgpt.com.
218. Makai, P., & Ramhap, R. Perspectives in public and university sector co-operation in higher education. 2021. URL: <https://arxiv.org/abs/2112.14713>.
219. McLendon, M. K., Hearn, J. C., & Deaton, R. State governance reform of higher education: Patterns, trends, and theories of the public policy process // Higher Education: Handbook of Theory and Research, 21, 2006. pp. 57–143.
220. Malik A. Naeem, Neil W. Peach International Journal of Sustainability in Higher Education, 2011.
221. OECD. *Education Governance in Action*. Paris, 2018.
222. Oliveira, A. S. F., Nunes, A., & Guerra, M. (2023). Analyzing the literature on education governance over the last 71 years // Revista de Gestão, 30(1), pp. 2–17.
223. Padro, Fernando F., Erwee, Ronel, Harmes, Meredith A., Harmes, Marcus K. and Danaher, Patrick Alan Postgraduate education in higher education, 2018.
224. Paliukh, V., Kovtun, I., Pidlisna, T., Dombrovska, S., & Berezinskyi, L. (2025). Enhancing Educational System Human Resources as a Pillar of National Security. Journal of Posthumanism, 5(1), pp. 263–279. (Q1) <https://doi.org/10.63332/joph.v5i1.559>.
225. Paliukh, V., Kovtun, I., Pidlisna, T., Tatarnikova, T., & Poroka, S. (2025). The Influence of National Information Security Policies on Advancing Higher Education. Qubahan Academic Journal, 5(1), pp. 628–639. (Q2) <https://doi.org/10.48161/qaj.v5n1a1500>.
226. Paliukh V., Tatarnikova T., Trobiuk V., Yakymenko S., Verba S. Modernization of the educational process through the implementation of a modern strategy for ensuring information security. Journal of Interdisciplinary Research.

2023. Special Issue No. 14/01/XLI. pp. 152-156. (Q3)

227. Parkinson, A. N. D. Business is people. London : XYZ Publishing, 2005. P. 200.

228. Davies Pat. Widening Participation and the European Union: Direct Action – Indirect Policy? European Journal of Education. 2003. March. Vol. 38. Issue 1. pp. 99-116.

229. Tarasenkova, N., & Akulenko, L. (2021). Pedagogical Design of the Elective Part of Postgraduate Educational and Scientific Training // Science and Education, 1, pp. 66–74.

230. Taylor L. A. The role of non-governmental organizations in global education: a case study on Sub-Saharan Africa. Oxford: University of Mississippi, 2019. P. 64.

231. The Republic of Georgia. Law of Georgia on Higher Education [Electronic resource]. Tbilisi, 2004. P. 54. URL: <http://eqe.ge/uploads/lawsregulaions/lawofgeorgiaonhi gher education.pdf>.

232. Teacher education in the Asia-Pacific Region: a comparative study I edited by Paul Morris, John Williamson p. cm. - (Garland reference library of the social sciences: 1996.

233. Newman Frank. Saving Higher Education's Soul [Electronic source] / Frank Newman. Access mode: www.futuresproject.org.

234. Smith, J. The Role of Civil Society in Educational Reform // Journal of Educational Policy. 2023. Vol. 38, issue 4. pp. 567–581. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00984.x>.

235. White, L. Governance Models in Teacher Professional Development // The Wiley International Handbook of Educational Leadership / M. Green (ed.). Chichester : Wiley-Blackwell, 2021. pp. 345–360.

236. Willetts P. NGOs as Insider Participants: Evolution of the role of NGOs at the United Nations / Peter Willetts // Contribution to Elgar Handbook of Research on NGOs / Ed. A. Kellow and H. Murphy-Gregory. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2018. P. 488. <https://doi.org/10.4337/9781785361685.00010>.

237. Xie, Q., Li, M., Enkhtur, A. Exploring Generative AI Policies in Higher Education: A Comparative Perspective from China, Japan, Mongolia, and the USA. arXiv, № arXiv:2407.08986. 2024. [Электронный ресурс]. URL: arxiv.org.

238. Willetts P. NGOs as Insider Participants: Evolution of the role of NGOs at the United Nations / Peter Willetts // Contribution to Elgar Handbook of Research on NGOs / Ed. A. Kellow and H. Murphy-Gregory. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2018. P. 488. <https://doi.org/10.4337/9781785361685.00010>.

239. Xie, Q., Li, M., Enkhtur, A. Exploring Generative AI Policies in Higher Education: A Comparative Perspective from China, Japan, Mongolia, and the USA. arXiv, № arXiv:2407.08986. 2024. [Электронный ресурс]. URL: arxiv.org.

ДОДАТКИ

Додаток 1



СУМСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

Сумський регіональний центр підвищення кваліфікації

майдан Незалежності, 2, м. Суми, 40000, тел. (0542) 78-98-18, факс 78-98-19,
E-mail: scpo_sumy@sm.gov.ua Код СДРПОУ 24008503

15.07.2025 № 01-17/354

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
ПІНЧУК ДІАНИ МИКОЛАЇВНИ
«Механізми державно-громадського управління
післядипломною педагогічною освітою»
(спеціальність 25.00.02 – Механізми державного управління)

Протягом 2024/2025 навчального року проводилось впровадження результатів дисертаційного дослідження Пінчук Д.М. «Механізми державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою» шляхом їх імплементації в професійні програми підвищення кваліфікації для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на базі Сумського регіонального центру підвищення кваліфікації. Так, у модулях програм «Ефективні управлінські рішення: від розробки до реалізації», «Впровадження змін» було розглянуто проблеми впровадження інноваційних механізмів державно-громадського управління освітою через реалізацію спецкурсу «Інноваційні механізми державно-громадського управління».

Тематика та методика занять були спрямовані на поглиблення розуміння сутності, принципів та інноваційних механізмів державно-громадського управління у контексті освіти дорослих, з особливостями урахуванням сучасних трансформаційних процесів. Курс сприяв формуванню та розвитку аналітичних компетентностей у публічних управлінців, необхідних для системного аналізу та ефективної імплементації нових моделей в публічне управління.

З огляду та своєчасність та змістові пропозиції автора дисертаційного дослідження Пінчук Діани Миколаївни, їх використання є перспективним у роботі Сумського регіонального центру підвищення кваліфікації, адже результати впровадження підтверджують практичну цінність та актуальність дисертаційного дослідження для підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

В. о. директора



Оксана ЧЕЧИЛЬ



УКРАЇНА
СУМСЬКА ОБЛАСТЬ
ЛЕБЕДИНСЬКА МІСЬКА РАДА
ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ
вул.Сумська,18, м.Лебедин, Сумський р-н, Сумська область, 42200, тел. (05445) 21813
E-mail: lebcprpp@gmail.com web: https://lebedyn.cprpp.org.ua/
Код ЄДРПОУ 43857600

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
ПІНЧУК ДІАНИ МИКОЛАЇВНИ
«Механізми державно-громадського управління
післядипломною педагогічною освітою»
(спеціальність 25.00.02 – Механізми державного управління)

Протягом 2024-2025 навчального року на базі Комунальної установи "Центр професійного розвитку педагогічних працівників" Лебединської міської ради Сумської області було проведено впровадження результатів дисертаційної роботи «Механізми державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою» з метою підвищення управлінських компетентностей керівників - менеджерів освітніх закладів.

Використання матеріалів наукового дослідження Пінчук Д.М. здійснювалося шляхом проведення соціологічного дослідження, спрямованого на оцінку визначення взаємодії держави та громади в управлінні післядипломною педагогічною освітою. Результати дослідження, включають розробку та обґрунтування інноваційних механізмів державно-громадського управління, а також пропозиції щодо їхнього удосконалення.

Матеріали дисертаційного дослідження використані для оптимізації діяльності КУ ЦПРПП Лебединської міської ради у сфері взаємодії громади та держави. Заслужують на увагу пропозиції авторки щодо застосування методичних особливостей механізмів державно-громадського управління освітою.

Впровадження результатів дисертаційного дослідження Пінчук Д.М. сприяло підвищенню ефективності державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою, посиленню її адаптивності до сучасних викликів та покращенню якості професійного розвитку педагогічних кадрів в умовах трансформаційних змін.



Директор ЦПРПП

Лариса КОВТУНЕНКО



Центр
освітніх
ініціатив

просп. В. Чорновола, 4, Львів, 79019
info@osvita.org
www.osvita.org

Вих. № 27/08
від 28 серпня 2025 року

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Пінчук Діани Миколаївна
на тему «**Механізми державного-громадського управління післядипломною педагогічною освітою**»

На сучасному етапі розвитку української освіти все більшого значення набуває стратегічне управління системою післядипломної педагогічної з метою залучення громадського сектору до її управління та забезпечення її адаптивності й відповідності актуальним освітнім потребам. Успішність реформування системи управління післядипломною педагогічною освітою в Україні значною мірою визначається ефективним впровадженням як вітчизняного, так і міжнародного досвіду. Зокрема, перехід до державно-громадської моделі управління післядипломною педагогічною освітою вимагає включення у цей процес успішних практик залучення громадського сектору в державах, де такий підхід приніс позитивні результати, через діяльність неурядових громадських об'єднань та організацій.

Представлене дослідження присвячене визначенню шляхів удосконалення механізмів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою, виявленню проблемних аспектів у системі взаємодії та спільного управління післядипломною педагогічною освітою з боку держави й громадянського суспільства. На цій підставі у науковій роботі Пінчук Д.М. визначено необхідність урахування як зарубіжного, так і українського досвіду державно-громадського управління у сфері післядипломної педагогічної освіти крізь призму забезпечення взаємодії між органами публічної влади та неурядовими громадськими організаціями. У цьому контексті автором слушно обстоюється позиція щодо перспектив упровадження системного, синергетичного та практико-зорієнтованого підходів державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою через проєктну діяльність.

Зважаючи на актуальність наданих автором пропозицій, визначаємо за доцільне їхнє використання в практичній діяльності при взаємодії неурядових громадських організацій з органами публічної влади.

Виконавча директорка
Центру освітніх ініціатив
моб. +38 050 376 88 10

Олена Шинаровська





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені А. С. МАКАРЕНКА

вул. Роменська, 87, м. Суми, 40002, факс (0542) 22-15-17, тел. (0542) 68-59-02
e-mail: rector@sspu.edu.ua, www.sspu.edu.ua
Код ЄДРПОУ 02125510

14.04.2015 № 1630 На № _____ від _____

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

ПІНЧУК ДІАНИ МИКОЛАЇВНИ

**«Механізми державно-громадського управління
післядипломною педагогічною освітою»**

(спеціальність 25.00.02 – Механізми державного управління)

Апробацію матеріалів дисертаційного дослідження Д.М. Пінчук «Механізми державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою» було проведено на базі Сумського державного педагогічного університету імені А.С. Макаренка у процесі реалізації освітньо-професійної програми «Менеджмент освіти».

Упровадження матеріалів наукового пошуку здобувачки здійснювалось шляхом апробації розробленого Пінчук Д.М. спецкурсу «Інноваційні механізми державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою», спрямованого на впровадження ефективних моделей управління педагогічною освітою. Спецкурс, що успішно пройшов апробацію та отримав позитивні відгуки, сприяв глибокому формуванню та розвитку аналітичних компетенцій у магістрантів – майбутніх керівників закладів освіти, необхідних для системного аналізу та ефективної імплементації нових управлінських моделей в освітній галузі. Матеріали спецкурсу надали необхідні теоретичні та практичні відомості, що засвідчили свою ефективність у процесі підготовки керівників закладів освіти.

Додаток 4 (продовження)

Впровадження результатів дисертаційного дослідження Д.М. Пінчук забезпечило внесок у оптимізацію державно-громадського управління освітою; підвищення рівня адаптивності системи до сучасних викликів та суспільних змін; поліпшення якості професійного розвитку педагогічних кадрів в умовах стрімкої цифрової трансформації.

Результати впровадження підтверджують практичну цінність та актуальність дисертаційного дослідження і доцільність упровадження його результатів у систему публічного управління освітою.

В.о. ректора



Ганна ЗАКІНА

Завідувач кафедри менеджменту освіти
та педагогіки вищої школи

Сергій ДСНСЖНІКОВ

Додаток 5

Статистичний опис результатів опитування

«Механізми управління післядипломною педагогічною освітою»

(у % до всіх опитаних; в запитаннях, де припускалася можливість обрати декілька варіантів відповіді, загальна сума відповідей може перевищувати 100%)

Дослідження проведене у січні-липні 2025 року в Сумській, Полтавській та Хмельницькій областях.

РОЗДІЛ 1: ЗАГАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ПРО РЕСПОНДЕНТА

Ваше місце проживання (область)

Ваш вік:

- ☐ До 30
- ☐ 30-45
- ☐ 46-60
- ☐ 60+

Ваша стать:

- ☐ Чоловіча
- ☐ Жіноча

Ваша роль у закладі післядипломної педагогічної освіти:

- ☐ Адміністрація закладу післядипломної педагогічної освіти (ректор/директор, проректор/заступник директора)
- ☐ Керівник структурного підрозділу (декан, завідувач кафедри, керівник відділу тощо)
- ☐ Науково-педагогічний працівник (професор, доцент, старший викладач, викладач, асистент)
- ☐ Методист
- ☐ Слухач (учасник курсів підвищення кваліфікації/перепідготовки)
- ☐ Інше

Додаток 5 (продовження)

Стаж роботи у сфері післядипломної педагогічної освіти (для працівників закладів післядипломної педагогічної освіти):

- ☐ До 3 років
- ☐ 3-7 років
- ☐ 7-15 років
- ☐ Понад 15 років

Визначте рівень загального стану управління у закладі післядипломної педагогічної освіти, з яким Ви співпрацювали?

- ☐ Дуже ефективно
- ☐ Ефективно
- ☐ Задовільне
- ☐ Потребує значного покращення
- ☐ Незадовільне

РОЗДІЛ 2: ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ

2.1. Механізми стратегічного управління:

з/п	Характеристика	Зовсім не згоден/ неефективно	Скоріше не згоден/ скоріше неефективно	Частково згоден/ нейтрально	Скоріше згоден/ скоріше ефективно	Повністю згоден/ дуже ефективно
1	Стратегії розвитку є чіткими та зрозумілими					
2	Механізми планування (розробка планів, програм розвитку тощо) є ефективними					
3	До розробки та обговорення стратегічних документів залучаються різні стейкхолдери					
4	Моніторинг та оцінка виконання стратегічних завдань відбуваються систематично					

2.2. Механізми організаційно-управлінської структури:

з/п	Характеристика	Зовсім не згоден/ неефективно	Скоріше не згоден/ скоріше неефективно	Частково згоден/ нейтрально	Скоріше згоден/ скоріше ефективно	Повністю згоден/ дуже ефективно
1	Оптимальність та гнучкість організаційної структури є зрозумілою					
2	Розподіл повноважень та відповідальності між структурними підрозділами та посадовими особами є чітким					
3	Комунікаційні горизонтальні та вертикальні канали є ефективними					
4	Організаційна структура здатна адаптуватися до змін					

Додаток 5 (продовження)

2.3. Механізми кадрового управління:

з/п	Характеристика	Зовсім не згоден/ неефективно	Скоріше не згоден/ скоріше неефективно	Частково згоден/ нейтрально	Скоріше згоден/ скоріше ефективно	Повністю згоден/ дуже ефективно
1	Система добору та найму науково-педагогічних та педагогічних працівників є ефективною					
2	Наявні дієві механізми підвищення кваліфікації та професійного розвитку працівників					
3	Система оцінювання діяльності працівників є справедливою та прозорою					
4	Наявні механізми мотивації та стимулювання працівників					

2.4. Механізми фінансового управління:

з/п	Характеристика	Зовсім не згоден/ неефективно	Скоріше не згоден/ скоріше неефективно	Частково згоден/ нейтрально	Скоріше згоден/ скоріше ефективно	Повністю згоден/ дуже ефективно
1	Використання бюджетних та позабюджетних коштів є прозорим та ефективним					
2	Механізми залучення додаткових фінансових ресурсів є ефективними					
3	Наявні чіткі процедури фінансового планування та контролю					

Додаток 5 (продовження)

2.5. Механізми управління якістю освітнього процесу:

з/п	Характеристика	Зовсім не згоден/ неефективно	Скоріше не згоден/ скоріше неефективно	Частково згоден/ нейтрально	Скоріше згоден/ скоріше ефективно	Повністю згоден/ дуже ефективно
1	Наявна ефективна внутрішня система забезпечення якості освіти					
2	Механізми розробки та оновлення нормативних освітніх документів є ефективними					
3	Моніторинг та оцінювання якості викладання є системними					
4	Застосування інноваційних педагогічних технологій та методик під час освітнього процесу є регулярними					
5	Потреби слухачів та запити ринку праці при формуванні освітніх програм враховуються					

2.6. Механізми інформаційного управління:

з/п	Характеристика	Зовсім не згоден/ неефективно	Скоріше не згоден/ скоріше неефективно	Частково згоден/ нейтрально	Скоріше згоден/ скоріше ефективно	Повністю згоден/ дуже ефективно
1	Інформація для прийняття управлінських рішень є доступна та актуальна					
2	Використання сучасних інформаційних технологій в управлінській діяльності є регулярними					
3	Система документообігу та зберігання інформації є ефективною					
4	Забезпечено інформаційну безпеку					

Додаток 5 (продовження)

2.7. Механізми управління розвитком /формування мікрокваліфікацій

з/п	Характеристика	Зовсім не згоден/ неефективно	Скоріше не згоден/ скоріше неефективно	Частково згоден/ нейтрально	Скоріше згоден/ скоріше ефективно	Повністю згоден/ дуже ефективно
1	Наявна чітка стратегія розвитку та впровадження програм мікрокваліфікацій					
2	Механізми розробки та валідації програм мікрокваліфікацій (відповідність потребам ринку праці, запитам педагогів) є ефективними					
3	Інформація про можливості отримання мікрокваліфікацій прозора та доступна					
4	Механізми оцінювання та визнання результатів навчання за програмами мікрокваліфікацій є ефективними					
5	Наявні достатні кадрові, матеріально-технічні, фінансові ресурси для реалізації програм мікрокваліфікацій					
6	Наявне швидке реагування на зміни в потребах щодо мікрокваліфікацій (наприклад, поява нових технологій, методик).					
7	Наявна співпраця зі стейкхолдерами при розробці програм мікрокваліфікацій					
8	Програми мікрокваліфікацій є гнучкими та адаптивними до індивідуальних потреб слухачів					

РОЗДІЛ 3: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ

Які, на Вашу думку, є найбільші виклики та проблеми в управлінні післядипломною педагогічною освітою на сьогодні?

- о Недостатнє фінансування
- о Бюрократія та надмірна регламентація
- о Неефективна комунікація між підрозділами

- о Відсутність чітких стратегічних цілей
- о Недостатня мотивація персоналу
- о Складність адаптації до швидких змін у законодавстві/освітньому середовищі
- о Недостатня гнучкість організаційної структури
- о Недостатнє залучення громадськості до управління
- о Застаріла матеріально-технічна база
- о Інше (будь ласка, уточніть)

Які механізми управління, на Вашу думку, потребують найбільшого вдосконалення?

- о Стратегічний
- о Організаційний
- о Кадровий
- о Фінансовий
- о Інформаційний

Надайте пропозиції щодо оптимізації механізмів управління післядипломною педагогічною освітою?

Наскільки, на Вашу думку, важливим є залучення громадськості (стейкхолдерів, громадських об'єднань/ громадських організацій) до управління післядипломною педагогічною освітою?

- о Дуже важливе
- о Важливе
- о Середньої важливості
- о Мало важливе
- о Зовсім не важливе

Чи вважаєте Ви, що цифровізація управління може значно покращити ефективність механізмів управління післядипломною педагогічною освітою?

- о Так, безумовно
- о Скоріше так
- о Не впевнений/не впевнена
- о Скоріше ні
- о Ні, це не вирішить основних проблем

Які, на Вашу думку, існують бар'єри для ефективної співпраці закладу післядипломної педагогічної освіти з громадою та громадськими організаціями у сфері післядипломної педагогічної освіти?

Запропонуйте конкретні кроки, що посилять роль громади та громадських об'єднань/громадських організацій в управлінні післядипломною педагогічною освітою_____

Чи знайомі Ви з мікрокваліфікаціями та їх формуванням/здобуттям?

- ☐ так
- ☐ ні

Які, на Вашу думку, є основні перешкоди для розвитку та впровадження програм мікрокваліфікацій?

- ☐ Відсутність чіткої нормативно-правової бази щодо мікрокваліфікацій
- ☐ Недостатнє фінансування
- ☐ Відсутність належного кадрового потенціалу для розробки та викладання
- ☐ Відсутність попиту з боку педагогів/роботодавців
- ☐ Проблеми з визнанням мікрокваліфікацій на ринку праці
- ☐ Складність інтеграції мікрокваліфікацій у традиційні програми
- ☐ Відсутність технічних засобів/платформ для реалізації
- ☐ Інше

Які Ваші пропозиції щодо вдосконалення механізмів управління післядипломною педагогічною освітою для ефективного впровадження програм мікрокваліфікацій?

РОЗДІЛ 4: ФОРМУВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ ПЕДАГОГА

Хто/що є визначальним у формуванні індивідуальної траєкторії розвитку сучасного педагога?

- ☐ Сам педагог (самостійний вибір, самоосвіта)

Додаток 5 (продовження)

- о Адміністрація закладу освіти (школи, ліцею тощо)
- о Заклад післядипломної педагогічної освіти (ЗППО)
- о Органи управління освітою (МОН, департаменти/управління освіти)
- о Громадські організації, професійні спільноти
- о Роботодавці (наприклад, представники ІТ-компаній, бізнесу, якщо це стосується професійного розвитку)
- о Стейкхолдери
- о Інші

Наскільки ефективно післядипломна педагогічна освіта сприяє формуванню індивідуальних траєкторій розвитку педагогів?

- о Дуже ефективно
- о Ефективно
- о Задовільно
- о Потребує значного покращення
- о Незадовільно

Оцініть, будь ласка, роль держави (МОН України, місцеві органи управління освітою, Центри професійного розвитку педагогічних працівників тощо) у підтримці та сприянні формуванню індивідуальної траєкторії розвитку педагога:

Забезпечення нормативно-правової бази

Фінансова підтримка

Створення можливостей для підвищення кваліфікації

Моніторинг та контроль якості

Розробка державних стандартів та рекомендацій

Оцініть, будь ласка, роль громадянського суспільства (громадські об'єднання, громадські організації, професійні асоціації, волонтерські ініціативи тощо) у підтримці та сприянні формуванню індивідуальної траєкторії розвитку педагога:

Надання альтернативних освітніх програм/проектів

Організація неформальної освіти та обміну досвідом

Адвокація інтересів педагогів

Створення платформ для професійного спілкування та підтримки

Залучення до розробки освітніх політик

Які засоби/інструменти є визначальними у формуванні індивідуальної траєкторії розвитку сучасного педагога?

- о Консультування та супровід педагогів
- о Розробка гнучких модульних програм підвищення кваліфікації
- о Запровадження мікрокваліфікацій

Додаток 5 (продовження)

- о Використання дистанційних та змішаних форм навчання
- о Створення індивідуальних навчальних планів
- о Розвиток наставництва та менторства
- о Забезпечення доступу до сучасних освітніх ресурсів
- о Інше

Які, на Вашу думку, є основні перешкоди для ефективного формування та реалізації індивідуальних траєкторій розвитку педагогів?

Додаток 6

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях з державного управління:

1. Пінчук Д. М. Публічне управління післядипломною педагогічною освітою: український та світовий досвід. *Наукові перспективи. Серія: Державне управління*. 2025. № 5(59). С. 397–408.

2. Пінчук Д. М. Нормативно-правове забезпечення державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 7. 2025. С. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.7.17>

3. Пінчук Д. М. Технології залучення громадськості в управлінні післядипломною педагогічною освітою через державно-громадське партнерство. *Наукові перспективи. Серія: Державне управління*. 2025. № 6(60). С. 321–335.

4. Пінчук Д. М. Застосування інформаційних та організаційних механізмів у державно-громадському управлінні післядипломною педагогічною освітою. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 8. 2025. С. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.23%20>

Статті в закордонних виданнях за напрямком:

5. Kriukov O., Lutsenko S., Pinchuk D. Phenomenon of Projects in Modern Public Administration. *Public administration and state security aspects*, 2022, Vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.52363/passa-2022.2-7> .

Особистий внесок автора: визначено ефективні стратегії реалізації сучасних проєктів у державному управлінні.

6. Lutsenko S., Pinchuk D. Priority areas for improving public administration of postgraduate teacher training. *Public administration and state security aspects*. 2025, Vol. 1.

Особистий внесок автора: визначено особливості державно-громадського управління післядипломною педагогічною освітою.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

7. Lutsenko S. M., Pinchuk D.M. Management of educational coaching for development of professional competence of heads of educational institutions. *Management and administration in the field of services: selected examples*. Monograph. Opole : The Academy of Management and Administration in Opole, 2020; P.148–156.

Особистий внесок автора: автором визначена роль застосування освітнього коучинга у освіті дорослих в умовах державно-громадського її управління.

8. Луценко С. М., Івашина Л. П., Пінчук Д. М. Формування управлінської компетентності в умовах післядипломної освіти. *Публічне управління у сфері цивільного захисту: освіта, наука, практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 4 берез. 2023 р. Харків : НУЦЗУ, 2023. С. 128-131.

Особистий внесок автора: визначено сутність управлінської компетентності, підкреслюючи її багатовекторність, що включає лідерські якості, стратегічне мислення, навички прийняття рішень, здатність до інновацій, кризового менеджменту та ефективної комунікації.

9. Пінчук Д. М. Закордонний досвід впровадження супервізії у публічному управлінні. «*Публічне управління у сфері цивільного захисту: освіта, наука, практика*» : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Черкаси, 27 березня 2025 року). Черкаси, 2025. С. 27-30.