

УДК 37.018.46

**Вікторія Стойкова**

ORCID iD 0000-0003-2862-1143

кандидат педагогічних наук,

заступник директора з науково-педагогічної роботи

Миколаївський обласний інститут

післядипломної педагогічної освіти

вул. Адміральська, 4-а, 54001, м. Миколаїв, Україна

viktoriya.stoykova@moipro.mk.ua

## БАЗОВІ СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ ЯК САМОРОЗВИВАЛЬНОЇ СИСТЕМИ

*У статті узагальнено наукові погляди на післядипломну педагогічну освіту як складну саморозвивальну систему. Доведено, що післядипломна освіта є складною, відкритою, нелінійною системою, здатною до саморегуляції та саморозвитку. Виокремлено групи внутрішніх та зовнішніх системних принципів розвитку закладу післядипломної педагогічної освіти.*

*На основі системного підходу обґрунтовано три базові стратегічні імперативи розвитку закладу післядипломної педагогічної освіти: «Середовище», «Кадри», «Діяльність». Перший імператив «Середовище» описано як систему шести компонентів – творчих середовищ. Для реалізації другого імперативу «Кадри» передбачено десять орієнтованих напрямів кадрової політики закладу післядипломної педагогічної освіти. Третій імператив «Діяльність» визначає ключові напрями діяльності інституції.*

*Описані системні умови реалізації базових стратегічних імперативів: унікальні інституційні й регіональні активи; постійний моніторинг змін тенденцій у зовнішньому середовищі щодо позиціонування інституції на основі системи ключових показників ефективності; налагодження внутрішніх чітких управлінських процесів.*

**Ключові слова:** вектори діяльності; відкритість; емерджентність; кадрова політика; нелінійність; освітнє середовище; післядипломна освіта; саморозвивальні системи; синергійність; системні умови; стратегічні імперативи; фрактали.

© Стойкова В. В., 2020

**Вступ.** Постіндустріальне суспільство вирізняється двома характерними ознаками: перша – зростання (прискорення) темпів продукування та еволюції інформації як властивості матерії й засобу управління системами (атрибутивна й функціональна теорії інформації); друга – зростання масштабів, форм та властивостей суспільного розвитку, що зумовлює зміни форми й структури людської свідомості, виникнення нових соціальних і економічних інститутів (Белл Д., 1999, пере-

клад В. Іноземцева, 2004, с. 230). У таких умовах народжуються нові успішні підсистеми (фрактали), які повністю відтворюють властивості та зв'язки «материнської» системи – суспільства.

До таких підсистем віднесено освіту як соціальний інститут та всі її складові, зокрема й систему післядипломної освіти. Вона, як і інші підсистеми суспільства, в умовах постіндустріального розвитку потребує кардинальної трансформації й переходу на вищий енергетичний рівень, де

набуватиме нових якісних ознак саморегуляції й саморозвитку на основі потужних синергетичних процесів.

Питання інноваційного розвитку післядипломної педагогічної освіти постійно перебуває в полі уваги вітчизняних та зарубіжних учених (Л. Ващенко, Л. Даниленко, М. Кириченко, А. Кузьмінський, Л. Ляхощька, В. Маслов, Н. Ничкало, В. Олійник, Н. Протасова, В. Сидоренко, Т. Сорочан, В. Шуляр та інші). Науковці дослідили різні аспекти організації післядипломної освіти, зокрема: організаційні й теоретико-методологічні засади її функціонування; управління закладом післядипломної освіти як цілісним об'єктом, так і окремим процесом у ньому або напрямом його діяльності (наукова, науково-методична, навчальна, інноваційна тощо); організація неперервного розвитку й саморозвитку педагогічної майстерності вчителя в післядипломний період; різні форми організації освітнього процесу в закладах післядипломної освіти тощо.

Проте, незважаючи на достатній інтерес у наукових колах до питань організації післядипломної освіти, проблема узгодження стратегічних напрямів функціонування й розвитку окремої інституції в умовах постіндустріального суспільства потребує окремого наукового дослідження.

Актуальність визначеної проблеми посилюється також суперечністю між зміненними в контексті постіндустріального суспільства об'єктивними умовами функціонування системи післядипломної освіти та традиційними підходами до організації діяльності окремих закладів післядипломної освіти.

**Мета статті:** дослідження базових стратегічних імперативів розвитку закладу післядипломної педагогічної освіти як саморозвивальної системи.

Реалізація мети дослідження здійснюватиметься через виконання таких **завдань:**

- узагальнення наукових поглядів на післядипломну педагогічну освіту як складну саморозвивальну систему;

- вибір і обґрунтування ключових принципів для визначення стратегічних імперативів розвитку закладу післядипломної педагогічної освіти на основі системного підходу;
- визначення базових стратегічних імперативів розвитку закладу післядипломної педагогічної освіти й умов їхньої реалізації.

### **Післядипломна педагогічна освіта як складна саморозвивальна система.**

Аналіз низки наукових розвідок свідчить про те, що вітчизняні та зарубіжні дослідники застосовують різні підходи до вивчення поняття «Післядипломна освіта». Найпоширенішими є функціональний, цільовий, організаційний підходи (Т. Десятов, Н. Ничкало, В. Кремень, Л. Ващенко, М. Кириченко, В. Мельник). Ці підходи дають змогу дослідити сутність дефініції через вивчення сфер функціонування післядипломної освіти, ключових ролей, які вона виконує в контексті окремого складника системи освіти; *забезпечують* розуміння сутності поняття через декомпозицію ключових цілей і завдань, які на неї покладають; *надають* чітке розуміння організаційної структури поняття.

Наприклад, у Законі України «Про вищу освіту» (2020) післядипломна освіта трактується як «спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи шляхом поглиблення, розширення та оновлення її професійних знань, умінь та навичок або отримання іншої професії, спеціальності на основі здобутого раніше освітнього рівня та практичного досвіду».

Т. Десятов і Н. Ничкало (2009) післядипломною освітою вважають «освоєння нових знань і вмінь особою, яка закінчила вищий або професійно-технічний навчальний заклад».

В. Кремень (2008) розглядає післядипломну педагогічну освіту як галузь освіти дорослих, яка забезпечує неперервне вдосконалення професійних знань, умінь і навичок педагогічних, науково-педагогічних та керівних кадрів освіти через підвищення кваліфікації, перепідготовки, спеціалізації

та стажування на основі новітніх технологій, досягнень науки і виробництва.

Л. Ващенко (2012) тлумачить поняття як об'єктивний засіб у спілкуванні різних поколінь і категорій освітян, що сприяє формуванню поглядів на власний професійний досвід з огляду на суспільні виклики до якості освіти, розвиток особистісних і ціннісних орієнтацій, необхідних для кар'єрного зростання, гармонізації інтелектуальних і духовних сил упродовж усього життя.

На думку М. Кириченка (2016), сучасна система післядипломної педагогічної освіти є могутнім чинником поглиблення професійного досвіду, взаємозбагачення фахівців новими перспективними знаннями, нескінченного творчого пошуку, забезпечує перехід від репродуктивного засвоєння інформації до формування професійно значущих компетентностей, використання знань на ціннісних засадах. Вона забезпечує неперервність процесу розвитку педагогів на різних етапах професійної кар'єри (під час курсів підвищення кваліфікації та в міжкурсовий період), водночас цілковито використовуючи можливості всіх видів освіти дорослих.

В. Мельник (2010) розглядає систему післядипломної педагогічної освіти як складне поліфункціональне явище в процесі професійної підготовки педагогічних працівників, що вирізняється структурою, змістом, засобами, способами. За структурою – як модель системи післядипломної педагогічної освіти України. За змістом – як процес надання навчальних послуг відповідно до суспільних потреб, особистих запитів та чинних освітньо-кваліфікаційних стандартів. За засобами – як науково-методичний комплекс щодо забезпечення навчання здобувачів освіти. За способами – як система сучасних способів навчання на основі застосування індивідуально-групових та колективних видів освітньої діяльності за безпосереднього керівництва викладача.

Дослідження зв'язків системи післядипломної педагогічної освіти з системою суспільно-економічних відносин та регі-

ональними інституціональними підсистемами зумовило виокремлення трьох груп функцій (Кузьмінський А., 2003):

- програмно-цільові (компенсаторна, відтворювальна, коригувальна, прогностична);
- процесуально-технологічні (діагностична, моделювальна, організаційна, координаційна, контроль-інформаційна);
- соціально-психологічні (орієнтаційна, мотиваційна, маркетингова, розвитку творчої активності, стимулювання).

Відтак, післядипломна педагогічна освіта розглядається як спеціальна освітня діяльність педагога, орієнтована на розвиток як особистості й професіонала, постійне збагачення його творчого потенціалу (Кузьмінський А., 2003), засіб підвищення можливостей педагогічної й соціальної адаптації педагогічних працівників у динамічному суспільстві, який базується на загальних принципах професійного навчання (Мельник В., 2010): науковості й доступності знань; системності й цілеспрямованості; неперервності й наступності; універсальності й міждисциплінарності; свідомого й активного засвоєння знань і розвитку навичок; структурованості й перспективності; різноманітності й оригінальності; самостійності й результативності; надійності та валідності вимірювання фахової компетентності; адаптивності та прогностичності; інтеграції й автономії.

На наш погляд, на окрему увагу заслуговують розвідки, у яких науковці вивчають не лише функціональні, цільові характеристики післядипломної освіти, її структуру та умови ефективного функціонування, а намагаються обґрунтувати теоретичні й емпіричні висновки на підставі фундаментальних законів загальної теорії систем. Такий підхід В. Стьопін (2007) обґрунтовує як доцільний під час вивчення будь-яких соціальних об'єктів із урахуванням їхнього історичного розвитку.

У контексті теорії систем Н. Протасова (1999) обґрунтовує теоретико-ме-

тодичні основи функціонування системи післядипломної освіти педагогів в Україні. Дослідниця розглядає післядипломну освіту педагогів як складноорганізовану, багатофункціональну, відкриту, нелінійну та нестабільну цілісну систему – із одного боку, з іншого – як невіддільну складову системи безперервної освіти, що покликана в сучасних умовах виконувати комплекс завдань, спрямованих на задоволення інтересів громадян у постійному підвищенні професійного рівня відповідно до кон'юнктури ринку праці, соціального захисту, забезпечення потреб суспільства й держави у висококваліфікованих конкурентоспроможних фахівцях.

Уточнимо, що до складників післядипломної освіти нормативними актами віднесено низку підсистем (спеціалізація; перепідготовка; підвищення кваліфікації; стажування) (Закон України «Про освіту» (2020)). Кожна з них має складну будову й складну мережу зв'язків та різні притаманні їй властивості в середині та поза системою. Усі підсистеми містять певну кількість організаційних та ієрархічних рівнів, відмінних за цільовим і функціональним призначенням.

Система післядипломної освіти як складноорганізована система характеризується ознаками відкритості, емерджентності та синергійності. Відкритість системи післядипломної освіти доводить наявність потоків обміну енергією (у вигляді речовини, поля, інформації) із зовнішнім середовищем. Емерджентність пояснює відмінність властивостей системи післядипломної освіти як цілісного утворення від властивостей її підсистем і компонентів. Синергійність обґрунтовує суттєве збільшення загального ефекту як результату взаємодії компонентів післядипломної освіти.

Зважаючи на те, що система післядипломної педагогічної освіти у своєму розвитку переходить від одного виду саморегуляції до іншого, утворюючи нові компоненти й рівні системи, які впливають на неї, та запускаючи процес оновлення (народження) системи нової якості, може-

мо віднести післядипломну освіту до групи саморозвивальних систем. Цілісність складних систем забезпечує особливий управлінський центр, який обробляє енергетичні потоки, що виникли через прямі й зворотні зав'язки між складниками й рівнями; підтримує виконання стратегії розвитку, регулюючи поведінку системи. У процесі еволюції в ній утворюються нові компоненти й рівні, що спричиняють черговий етап внутрішньої диференціації та (або) рекомбінації її складників. Водночас оновлюється і блок управління системою, «виникають нові параметри порядку, нові типи прямих і зворотних зв'язків» (Степин В. С., 2007), а отже – змінюються принципи відбору та власне стратегічні імперативи розвитку закладу післядипломної освіти.

Відтак попередньо сформовані наукові погляди доводять, що післядипломна освіта є складною, відкритою, нелінійною системою, здатною до саморегуляції та саморозвитку за умови відповідного релевантного розвитку всіх її складових (умов, рівнів, інституцій та позаінституційних компонентів).

**Ключові принципи визначення стратегічних імперативів розвитку закладу післядипломної педагогічної освіти (системний підхід).**

Післядипломна педагогічна освіта здійснюється здебільшого на базі закладів післядипломної педагогічної освіти, які відіграють провідну роль у розв'язанні питання розвитку професійної компетентності педагогів та створенні сприятливих умов для їхнього безперервного навчання, саморозвитку та самореалізації, ураховуючи регіональні особливості, вимоги до кваліфікації педагогічних працівників і рівня їхньої підготовки (Зуб'як Р. М., 2010, с. 3).

Для набуття післядипломною освітою ознак саморозвивальності виникає потреба у визначенні відповідних шляхів її розвитку як компромісного шляху між нелінійністю, стихійністю й неупорядкованістю та спрямованим стимулюванням досягнення належного енергетично-резонансного

рівня в структурі постіндустріального суспільства. Досягнення такого рівня відбувається за умови набуття кожним найменшим елементом складної системи якостей усієї системи (фракталізація). Як і будь-який фізичний, економічний чи соціальний процес у складних відкритих системах, процес фракталізації може відбуватися природно (із випадковою ймовірністю) або програмуватися й підпорядковуватися відповідним стратегічним імперативам розвитку окремої інституції в усій системі післядипломної освіти.

Для дослідження стратегічних процесів в управлінні можна застосовувати низку управлінських методів: класичний (заснований на аналізі, розподілі ресурсів і програмуванні досягнення оптимального прибутку), еволюційний (заснований на використанні внутрішніх еволюційно сформованих можливостей організації), процесний/адаптивний (заснований на адаптації системи цілей, стратегічних орієнтирів до умов функціонування інституції), системний (заснований на аналітичному вивченні всіх елементів: складових, атракторів, зав'язків та впливів системи або окремої інституції та їхніх цілей).

За основу в розробленні стратегічних імперативів розвитку закладу післядипломної освіти як складової системи обрано системний підхід. Він дає можливість комплексно дослідити всі елементи системи «заклад післядипломної освіти» (замовники – держава та її представники, засновники, органи управління; споживачі – керівні й педагогічні кадри, навчально-допоміжний персонал у галузі освіти; виконавці – керівний склад, педагогічні, науково-педагогічні працівники, навчально-допоміжний та технічний персонал; оточення – соціальне, економічне, інфраструктурне, освітнє та інші середовища; інституція – заклад післядипломної освіти; виробничі процеси – навчальний, науковий, методичний, організаційний; управлінські процеси – планування, мотивація, організація, реалізація, контроль тощо); функції та цілі кожного елемента системи;

внутрішні та зовнішні зв'язки й залежності; установлення ступеня їхнього узгодження; проектування способів усунення протиріч. Також зазначимо, що всі елементи системного проектування аналізуються в контексті їхнього історичного (еволюційного) розвитку.

Глибинний аналіз усіх складників і чинників дає можливість виокремити *внутрішні системні принципи розвитку закладу післядипломної освіти*. До них віднесемо такі:

- принцип регіональності – заклади післядипломної педагогічної освіти повинні проектувати розвиток педагогічних та керівних кадрів відповідно до регіональних умов, які визначаються соціальними, професійними, інфраструктурними й економічними чинниками;
- принцип гуманізації – зміст післядипломної освіти повинен бути варіативним, що забезпечуватиметься елективністю навчання, тобто надання здобувачеві післядипломної освіти свободи вибору форм, змісту, терміну навчання тощо. Варіативність навчального процесу створюється на основі врахування різних освітніх потреб педагогів та пронизує змістовий, особистісно-психологічний, організаційний аспекти діяльності системи й тим самим є гарантом дотримання й реалізації прав людини на освіту, самовизначення, самореалізацію та вільний ендегенний розвиток особистості (Протасова Н., 1999);
- принципи андрагогіки (особистісної та компетентної орієнтації, психологічної комфортності, пріоритету діяльності й використання активних технологій навчання, практичної й інноваційної орієнтованості змісту освіти) – охоплює теоретичні й практичні проблеми освіти дорослих (пріоритет самостійності навчання; спільна діяльність; спирається на досвід здобувачів освіти; індивідуалізація навчання; системність навчання;

контактність навчання; актуалізація результатів навчання; розвиток освітніх потреб; усвідомлення навчання (Пехота О., 2006);

- принцип неперервності – розвиток професійної компетентності здійснюється під час циклічних процесів підвищення кваліфікації та андрагогічного циклу (Сорочан Т. М., 2013, с. 15);
- принцип каскадності – навчання організовується та проводиться на декількох рівнях (ступенях) формування компетентності та ретранслюється від одного споживача освітніх послуг до групи інших;
- принцип матричності, згідно з яким чітко виявляються як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки між учасниками освітнього простору;
- принцип селективності (автоселективності) – відбору (самовідбору) членів освітньої групи на основі єдності інтересів, розв'язуваних проблем, типу закладів освіти, стажу педагогічної (управлінської) діяльності тощо;
- принцип відкритості – необмеженість доступу до інформаційних ресурсів, організації самоосвітньої діяльності, гнучкості, варіативності форм, місця й часу, академічної мобільності, досконалості будови навчального середовища, що забезпечується його технологічною спрямованістю, економічністю ресурсів тощо (Биков В., 2010).

Для забезпечення нерозривного зв'язку між змістом, процесом та результатом післядипломної освіти у форматі набутого досвіду педагогічної діяльності, забезпечення гармонійності, гнучкості та особистісної орієнтованості процесу навчання, на нашу думку, доцільним стає дотримання принципу контекстності та рефлексивної контекстності процесів підготовки, які є фундаментом технології контекстного навчання (Желанова В., 2014).

Дотримання всіх зазначених принципів організації освітніх процесів у закладі післядипломної педагогічної освіти повинно забезпечити виконання двох основоположних принципів функціонування системи післядипломної освіти: принцип своєчасності надання якісних освітніх послуг та принцип мінімаксу.

Перший стосується процесу освіти, його актуальності та своєчасності. У логістиці такий принцип має назву «knowledge just in time» або «знання точно в термін». У різні періоди функціонування системи післядипломної освіти до своєчасності надання освітніх послуг висувалися різні вимоги: випереджувальна освіта та освіта як реакція на потребу чи виклик. В умовах інтенсивного розвитку інформаційного суспільства такі підходи не забезпечують необхідної оперативності: перший – тому, що знання як економічний ресурс повинні працювати, а не чекати сприятливого для їхнього використання моменту, а другий – тому, що знання як реакція на виклик завдяки інерційності процесу надаватимуться з певним запізненням і також втрачать свою актуальність (Gidwani N.).

Відтак у нинішніх умовах система післядипломної освіти повинна функціонувати відповідно до принципу «knowledge just in time» або «знання точно в термін», на відміну від традиційної системи підвищення кваліфікації, що працювала за принципом «knowledge just in case» або «знання про всяк випадок».

Другий принцип (мінімаксу) орієнтований на результати освітнього процесу й полягає, по-перше, у тому, що заклад післядипломної педагогічної освіти створить сприятливі умови для засвоєння змісту освіти на максимальному для педагога рівні й отримання максимально можливого індивідуального освітнього результату завдяки мінімальним вкладенням. По-друге, заклад післядипломної освіти забезпечить водночас засвоєння необхідних фахових компетенцій на рівні необхідного мінімуму (стандарту).

Проте необхідно зазначити, що діяльність закладу післядипломної освіти регламентується системами вищого рівня: системи післядипломної освіти – системи освіти дорослих – системи освіти – соціальної системи – суспільства. Такий вплив визначає окрему низку принципів діяльності закладу післядипломної освіти (*зовнішні системні принципи розвитку*): принцип системотвірних відносин (між фракталами в середині материнської системи), принцип субординації, принцип державного та регіонального замовлення, принцип автономії дії. Такі принципи діяльності й розвитку інституції забезпечуватимуть їй умови дотримання балансу функціонування в правовому полі з оптимальним задіянням процесів самоорганізації й саморозвитку.

#### **Стратегічні імперативи розвитку закладу післядипломної педагогічної освіти та умови їхньої реалізації.**

Комплексний аналіз ключових принципів діяльності закладу післядипломної освіти дає підстави визначити базові стратегічні імперативи розвитку закладу післядипломної педагогічної освіти та фундаментальні передумови їхньої реалізації

Слід акцентувати увагу на тому, що обґрунтовані вище внутрішні системні принципи розвитку (регіональності; гуманізації; андрагогіки; неперервності; каскадності; матричності; селективності (автоселективності); відкритості; контекстності (рефлексивної контекстності); своєчасності надання якісних освітніх послуг; мінімаксу) орієнтовані на створення умов для організації професійного розвитку педагогів у регіоні. Цей процес організується в спеціально спроектованому для цього освітньому середовищі та забезпечується науково-педагогічними, педагогічними працівниками закладу післядипломної освіти. Під освітнім середовищем ми розуміємо систему впливів і умов формування особистості за заданим зразком, а також можливостей для її розвитку, які містяться в соціальному і просторово-предметному оточенні (Ясвін В., 2001). Відтак перший

(ключовий) стратегічний імператив розвитку закладу післядипломної педагогічної освіти з умовною назвою «Середовище» передбачає побудову середовища професійного розвитку педагогів області на засадах діяльнісного й компетентнісного підходів.

Освітнє середовище закладу післядипломної педагогічної освіти повинно мати низку узагальнених типологічних ознак (Г. Беляєв), зокрема такі:

1. Освітнє середовище – складноутворений об'єкт системної природи, що є сукупністю зовнішніх умов реалізації освітніх процесів та їхньої відповідності внутрішнім потребам особистості.

2. Освітнє середовище є певною соціальною спільністю, яка розвиває сукупність людських стосунків.

3. Освітнє середовище має широкий спектр модальності (способи творення), яка формує різні типи та види локальних середовищ відмінної якості.

4. Освітнє середовище є процесом діалектичної взаємодії соціального, просторово-предметного та психодидактичного компонентів.

5. Освітнє середовище може бути не лише умовою, але і засобом організації освітніх процесів.

Формування освітнього середовища забезпечується системою взаємних впливів на здобувача освіти з боку середовища та на саме середовище з боку здобувача освіти. Цей вплив забезпечується «через включення значущих для людини знань і використання комфортних технологій навчання» (Макар Л., 2013).

Відтак середовище професійного розвитку педагогів розглядатимемо як систему компонентів: архітектурний, матеріально-технічний, навчально-методичний, соціальний, технологічний та психологічний. Кожен компонент має містити низку обов'язкових складників та формуватися на підставі визначених принципів організації (таблиця 1).

Табл. 1. Структура середовища професійного розвитку педагогів

Компоненти середовища професійного розвитку	Складники компонентів	Принципи організації
<b>ТВОРЧЕ АРХІТЕКТУРНЕ СЕРЕДОВИЩЕ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Комфортні робочі місця</li> <li><input type="checkbox"/> Зони для групової роботи</li> <li><input type="checkbox"/> Зони для колективної роботи</li> <li><input type="checkbox"/> Зони для індивідуальної роботи</li> <li><input type="checkbox"/> Зони усамітнення</li> <li><input type="checkbox"/> Зони відпочинку й розвантаження</li> </ul>	<p>Принцип забезпечення фізичного комфорту</p> <p>Здоров'язбережувальний принцип</p> <p>Принцип ергономічності</p> <p>Принцип сучасності</p>
<b>ТВОРЧЕ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Сучасна комп'ютерна техніка</li> <li><input type="checkbox"/> Мобільні гаджети</li> <li><input type="checkbox"/> Системи мультимедіа</li> <li><input type="checkbox"/> Систем зв'язку</li> <li><input type="checkbox"/> Системи обміну повідомленнями</li> <li><input type="checkbox"/> Хмарне освітнє середовище</li> <li><input type="checkbox"/> Середовище організації дистанційного навчання</li> <li><input type="checkbox"/> Предметно орієнтоване середовище</li> </ul>	<p>Принцип динамічної рівноваги</p> <p>Принцип системного оновлення</p> <p>Принцип цільовідповідності</p>
<b>ТВОРЧЕ НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Моделі компетентностей здобувачів освіти</li> <li><input type="checkbox"/> Освітні програми</li> <li><input type="checkbox"/> Програми модулів</li> <li><input type="checkbox"/> Програми заходів</li> <li><input type="checkbox"/> Навчальні ресурси (бібліотека, медіатека, Інтернет)</li> <li><input type="checkbox"/> Творчі об'єднання/спільноти</li> <li><input type="checkbox"/> Індивідуальні програми розвитку (освітні траєкторії)</li> </ul>	<p>Принцип нормативної орієнтації</p> <p>Принцип регіональності</p> <p>Принцип інституційності</p> <p>Принцип індивідуальності</p>



ТВОРЧЕ СОЦІАЛЬНЕ СЕРЕДОВИЩЕ	Адхократична організаційна культура	Принцип системності й безперервності  Принцип мінімаксу  Принцип автодинамічності
	Культура «організація, що навчається»	
	Перевага горизонтальних зв'язків (потоків) над вертикальними	
	<b>ЦІННОСТІ</b>	
	<i>КОЖНОМУ Є ЧОГО НАВЧИТИ КОЖНОГО</i>	
	<i>У КОЖНОГО МОЖНА І ТРЕБА ВЧИТИСЯ</i>	
	<i>КОЖЕН БАЖАЄ ВЧИТИСЯ І ВЧИТИ</i>	
ТВОРЧЕ ТЕХНОЛОГІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ	Активні технології розвитку	Принцип пізнавальної діяльності  Принцип проблемного розвитку  Принцип практичної орієнтації
	Інтерактивні технології розвитку	
	Система заохочення та стимулювання	
	Організація стажувань і практик	
	Система рефлексії й саморефлексії	
ТВОРЧЕ ПСИХОЛОГІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ	Система запобігання стресовим ситуаціям	Принцип психологічного комфорту  Принцип ціннісної мотивації  Принцип лояльності до організації
	Система забезпечення особистісно-професійного становлення й реалізації	
	Система навчальної мотивації	

Джерело: складено автором самостійно

Очевидним є те, що для забезпечення реалізації першого імперативу «Середовище» необхідною умовою є кадровий ресурс закладу післядипломної педагогічної освіти. Саме належно укомплектований, згуртований, підготовлений і мотивований персонал забезпечує реалізацію ключових цілей діяльності установи (Жовновач Р. І., 2019) й високу якість професійного розвитку педагогів регіону. Відтак кадровий потенціал уважатимемо другим імперативом стратегічного розвитку закладу післядипломної освіти – «Кадри». Для його реалізації варто звернути увагу на такі орієнтов-

ні напрями кадрової політики:

- вивчення стану кадрового забезпечення закладу післядипломної освіти, ідентифікація проблем та слабких місць;
- побудова диференційованої та гнучкої системи професійних треків персоналу (науковий, методичний, освітній, організаційний). Їхня гнучка комбінація та рекомбінація;
- розроблення механізмів відбору, стимулювання й оцінювання розвитку персоналу. Інституалізація можливостей професійного й особистісного

- розвитку;
- організація безперервного професійного розвитку співробітників на основі індивідуальних планів у системі організаційної культури «організація, яка навчається»;
  - упровадження системи ключових показників персональної ефективності співробітника;
  - підвищення професійних вимог до контрактних умов для науково-педагогічних і педагогічних працівників;
  - оновлення кадрового складу. Залучення молодих фахівців і забезпечення продуктивного використання досвіду заслужених працівників;
  - розвиток адміністративного та допоміжного персоналу, стимулювання співробітників до підвищення операційної ефективності установи;
  - формування соціально відповідальної установи через оптимізацію соціального забезпечення працівників, упровадження здоров'язберезувальних технологій, запровадження програми підтримки сімей тощо;
  - оптимізація системи мотивації персоналу.

Зазначимо також, що сталий розвиток закладу післядипломної освіти передбачає визначення дієвих векторів діяльності, які забезпечать баланс між виконанням державного й регіонального замовлень, обґрунтованих статутними повноваженнями установи; індивідуальних очікувань здобувачів освіти (керівники, педагоги, навчально-допоміжний персонал закладів освіти) й інституційних мотиваційних очікувань керівництва й персоналу закладу. Такий імператив умовно назвемо «Діяльність». Він передбачає таке: фокусування діяльності на цільові групи; формування доданої цінності для споживачів освітніх

та інших послуг; підтримка стратегічних партнерств і залучення стейкхолдерів; пошук і упровадження інновацій, диверсифікація діяльності; орієнтація на сервісні послуги; фандрайзингова та грантрайтингова діяльність; створення бренду закладу післядипломної педагогічної освіти тощо. Декомпозиція складників і реалізація цього імператива відбувається за умови дотримання зовнішніх системних принципів розвитку (системотвірних відносин, субординації, державного та регіонального замовлення, автономії дії).

Системними умовами для реалізації стратегічних імперативів є унікальні інституційні й регіональні активи (історичні, географічні, фінансові, інфраструктурні, матеріальні, кадрові, інтелектуальні тощо); постійний моніторинг змін тенденцій у зовнішньому середовищі щодо позиціонування інституції на основі системи ключових показників ефективності (інституційних, структурних, персональних), налагодження внутрішніх чітких управлінських процесів (Ільченко І. Ю., 2010).

Модель стратегічного розвитку закладу післядипломної педагогічної освіти може бути представлена трьома стратегічними імперативами («Середовище», «Кадри», «Діяльність») та низкою системних умов, які забезпечують підтримку їхньої реалізації.

**Висновки.** Визначені з використанням системного підходу стратегічні імперативи можуть бути базовими для побудови стратегії розвитку закладу післядипломної педагогічної освіти. Інші компоненти стратегії доцільно моделювати відповідно до конкретних умов функціонування закладу післядипломної освіти.

**Перспективи подальших досліджень.** Цьому питанню планується присвятити подальші розвідки автора.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Bell D. The Coming of the Post-Industrial Society / D. Bell // The Educational Forum, 30 Jan. 2008. – 2008. – P. 574–579. DOI: 10.1080/00131727609336501
2. Gidwani N. Knowledge: Just in Case to Just in Time [Electronic resource]. – Retrieved

from: <https://www.americaninno.com/boston/knowledge-just-in-case-to-just-in-time/>

3. Беляев Г. Ю. Формирование термина образовательная среда в психолого-педагогической литературе конца XX – начала XXI века [Електронний ресурс] / Г. Ю. Беляев // Режим доступу: <http://dzd.rksmb.org/science/bel06.htm>

4. Биков В. Ю. Відкрите навчальне середовище та сучасні мережні інструменти систем відкритої освіти / В. Ю. Биков // Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. – 2010. – № 9. – С. 9–16.

5. Ващенко Л. Інноваційне середовище післядипломної педагогічної освіти / Л. Ващенко // Післядипломна освіта в Україні. – 2012. – № 1. – С. 37–40.

6. Глосарій основних термінів професійної освіти / упоряд. Т. М. Десятов / за заг. ред. Н. Г. Ничкало. – К. : Вид-во «АртЕк», 2009. – 192 с.

7. Жовновач Р. І. Стратегічні імперативи управління інтелектуальними ресурсами персоналу інноваційно активних підприємств (зарубіжний досвід) [Електронний ресурс] / Р. І. Жовновач, Ю. В. Малаховський, М. Г. Мохамед М. // Ефективна економіка. – 2019. – № 12. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_12\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_19). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.17

8. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; головний ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.

9. Желанова В. В. Структурно-логічна модель технології контекстного навчання майбутнього вчителя початкових класів / В. В. Желанова // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. – 2014. – № 8. – С. 184–193. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk\\_2014\\_8\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2014_8_24)

10. Зуб'як Р. М. Управління якістю підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів сільської місцевості : автореферат дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою» / Р. М. Зуб'як; ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти». – К., 2010. – 20 с.

11. Ільченко І. Ю. Обґрунтування стратегічних імперативів підприємств / І. Ю. Ільченко // Ефективна економіка. – 2010. – № 5. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_5\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_5_22)

12. Кириченко М. Професійний розвиток педагогічних, науково-педагогічних працівників та керівних кадрів освіти у відкритому суспільстві / М. Кириченко // Theory and methods of educational management : electronic journal. – 2016. – № 2 (18). – С. 6–7 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v18\\_16/%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v18_16/%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf)

13. Кузьмінський А. І. Теоретико-методологічні засади післядипломної педагогічної освіти в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / А. І. Кузьмінський. – К., 2003. – 42 с.

14. Макар Л. М. Сутність освітнього середовища в педагогічному процесі / Л. М. Макар // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2013. – № 30. – С. 229–236.

15. Мельник В. К. Науково-методичне забезпечення якості професійної підготовки керівників ЗНЗ в інституті післядипломної освіти / В. К. Мельник // Науковий журнал «Нова педагогічна думка». – 2010. – № 1. – С. 62–65.

16. Пехота О. М. Андрагогічні проблеми у підготовці викладачів для системи післядипломної освіти / О. М. Пехота, В. І. Пуцов, Л. Я. Набока, А. М. Старєва. – К. : [б. в.], 2006. – 96 с.

17. Про вищу освіту [Електронний ресурс] // Закон України. Редакція від 02.09.2020 № 1958-19. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

18. Про освіту [Електронний ресурс] // Закон України. Редакція від 05.11.2020 № 1958-19. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

19. Протасова Н. Г. Теоретико-методичні основи функціонування системи післядипломної освіти педагогів в Україні : автореф. дис... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Н. Г. Протасова; Національний педагогічний ун-т ім. М. П. Драгоманова. – К., 1999. – 31 с.

20. Сорочан Т. М. Професійний розвиток керівників і педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів у післядипломній педагогічній освіті регіонального рівня (за матеріалами Луганського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти) : монографія / Т. М. Сорочан, А. О. Данильєв, Б. А. Дьяченко, О. М. Рудіна. – Луганськ : Резніков В. С., 2013. – 523 с.

21. Степин В. С. Саморазвивающиеся системы и философия синергетики / В. С. Степин // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://spkurdyumov.ru/what/samorazvivayushhiesya-sistemy/>

22. Ясвин В. А. Образовательная среда: от моделирования к проектированию / В. А. Ясвин // М. : Смысл. – 2001. – 365 с.

## **БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИМПЕРАТИВЫ РАЗВИТИЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ПОСЛЕДИПЛОМНОГО ПЕДАГОГИЧЕСКОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК САМОРАЗВИВАЮЩЕЙСЯ СИСТЕМЫ**

**Стойкова Виктория,**

*кандидат педагогических наук, заместитель  
директора по научно-педагогической работе  
Николаевский областной институт  
последипломного педагогического образования  
ул. Адмиральская, 4-а, 54001, г. Николаев, Украина  
viktoriya.stoykova@moippo.mk.ua*

*В статье обобщены научные взгляды на последипломное профессиональное образование как сложную саморазвивающуюся систему. Доказано, что последипломное образование является сложной, открытой, нелинейной системой, способной к саморегуляции и саморазвитию. Выделены группы внутренних и внешних системных принципов развития учреждения последипломного педагогического образования.*

*На основе системного подхода обосновано три базовые стратегические императива развития учреждения последипломного педагогического образования: «Среда», «Кадры», «Деятельность». Первый императив «Среда» описан как система шести компонентов – творческих сред. Для реализации второго императива «Кадры» предусмотрено десять ориентировочных направлений кадровой политики учреждения последипломного педагогического образования. Третий императив «Деятельность» определяет ключевые направления деятельности институции.*

*Описаны системные условия реализации базовых стратегических императивов: уникальные институциональные и региональные активы; постоянный мониторинг изменений тенденций во внешней среде по позиционированию институции на основе системы ключевых показателей эффективности; налаживание внутренних четких управленческих процессов.*

**Ключевые слова:** *векторы деятельности; кадровая политика; нелинейность; образовательная среда; открытость; последипломное образование; саморазвивающиеся системы; синергичность; системные условия; стратегические императивы; фракталы; эмерджентность.*

**STRATEGIC DEVELOPMENT IMPERATIVES  
OF THE POSTGRADUATE PEDAGOGICAL INSTITUTION  
AS A SELF-DEVELOPING SYSTEM**

***Stoikova Viktoriia,***

*Candidate of Pedagogic Sciences (Ph.D.),  
Deputy Director for Scientific and Pedagogical Work  
Mykolaiv In-Service Teachers Training Institute  
4-a Admiralska Street, 54001, Mykolaiv, Ukraine  
viktoriya.stoykova@moippo.mk.ua*

*The article summarizes scientific views on postgraduate pedagogical education as a complex self-developing system. It is proved that postgraduate education is a complex, open, nonlinear system capable of self-regulation and self-development.*

*Internal and external system principles of postgraduate pedagogical education development are distinguished. The internal principles include regionality, humanization, andragogy, continuity, cascades, matrix, selectivity, openness, contextuality (reflexive contextuality), and timeliness of quality educational services. Among the external principles there are substantiated system-forming ones, subordination principles, state and regional order, autonomy one.*

*Based on a systematic approach, three such basic imperatives for the postgraduate pedagogical education are substantiated: «Environment», «Personnel», «Activity». The imperative «Environment» is described as a six components system which includes such creative environments as architectural, logistical, educational, methodological, social, technological and psychological ones. For the second imperative «Personnel» there are ten indicative directions for staff policy of the postgraduate pedagogical institution. The third imperative «Activity» defines key activities of the institution. They are focusing on target groups, added value for consumers of educational and other services, partnership support and stakeholders involvement, search and implementation of innovations, activities diversification, fundraising and grant writing, and developing the postgraduate institution's brand.*

*The author describes the system conditions for the basic strategic imperatives. They are unique institutional and regional assets, constant monitoring of external trends regarding the institution position according to key performance indicators, internal clear management.*

**Keywords:** *educational environment; emergence; fractals; nonlinearity; openness; personnel policy; postgraduate education; strategic imperatives; synergy; system conditions; systems of self-development; vectors of activity.*

## REFERENCES

1. Bell, D. The Coming of the Post-Industrial Society / D. Bell // The Educational Forum, 30 Jan. 2008. – 2008. – P. 574–579. DOI: 10.1080/00131727609336501 (eng).
2. Beljaev, G. Ju. Formirovanie termina obrazovatel'naja sreda v psihologo-pedagogicheskoi literature konca XX – nachala XXI veka [Formation of the term educational environment in the psychological and pedagogical literature of the late XX – early XXI century]. Retrieved from: <http://dzd.rksmb.org/science/bel06.Htm> (rus).
3. Bykov, V. Yu. (2010). Vidkryte navchalne seredovyshche ta suchasni merezhni instrumenty system vidkrytoi osvity [Open learning environment and modern network tools

of open education systems]. *Naukovyi chasopys NPU im. M. P. Drahomanova*, 9, 9–16 (ukr).

4. Desiatov, T. M. & Nychkalo, N. H. (Ed.). (2009). *Hlosarii osnovnykh terminiv profesiinoi osvity* [Glossary of basic terms of vocational education]. K.: Vyd-vo «ArtEk» (ukr).

5. Gidwani, N. Knowledge: Just in Case to Just in Time [Electronic resource]. Retrieved from: <https://www.americaninno.com/boston/knowledge-just-in-case-to-just-in-time/> (eng).

6. Ilchenko, I. Yu. (2010) *Obgruntuvannia stratehichnykh imperatyviv pidpriemstv*. [Substantiation of strategic imperatives of enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 5. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_5\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_5_22) (ukr).

7. Jasvin, V. A. (2001). *Obrazovatel'naja sreda: ot modelirovaniya k proektirovaniyu* [Educational environment: from modeling to design]. M.: Smysl (rus).

8. Kremen, V. H. (Ed.). (2008). *Entsyklopediia osvity* [Encyclopedia of Education]. Akad. ped. nauk Ukrainy. K.: Yurinkom Inter (ukr).

9. Kuzminskyi, A. I. (2003). *Teoretyko-metodolohichni zasady pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity v Ukraini* [Theoretical and methodological principles of postgraduate pedagogical education in Ukraine]. (Extended abstract of doctor's thesis). K. (ukr).

10. Kyrychenko, M. (2016). *Profesiinyi rozvytok pedahohichnykh, naukovopedahohichnykh pratsivnykiv ta kerivnykh kadriv osvity u vidkrytomu suspilstvi* [Professional development of pedagogical, scientific and pedagogical workers and managers of education in an open society]. *Theory and methods of educational management: electronic journal*, 2 (18), 6–7. Retrieved from: [http://umo.edu.ua/images/content/nashi\\_vydanya/metod\\_upr\\_osvit/v18\\_16/%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf](http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v18_16/%D0%9A%D0%B8%D1%80%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE.pdf) (ukr).

11. Makar, L. M. (2013). *Sutnist osvitnoho seredovyscha v pedahohichnomu protsesi* [The essence of the educational environment in the pedagogical process]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh*, 30, 229–236 (ukr).

12. Melnyk, V. K. (2010). *Naukovo-metodychne zabezpechennia yakosti profesiinoi pidhotovky kerivnykiv ZNZ v instytuti pisliadyplomnoi osvity* [Scientific and methodical support of quality of professional training of heads of ZNZ in institute of postgraduate education]. *Naukovyi zhurnal «Nova pedahohichna dumka»*, 1, 62–65 (ukr).

13. On education [Electronic resource] // Law of Ukraine. Edited from 05.11.2020 № 1958-19. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (ukr).

14. On higher education [Electronic resource] // Law of Ukraine. Edited from 02.09.2020 № 1958-19. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (ukr).

15. Piekhota, O. M., Putsov, V. I., Naboka, L. Ya. & Starieva, A. M. (2006). *Andrahohichni problemy u pidhotovtsi vykladachiv dlia systemy pisliadyplomnoi osvity* [Andragogical problems in teacher training for the postgraduate education system]. K.: [b. v.] (ukr).

16. Protasova, N. H. (1999). *Teoretyko-metodychni osnovy funktsionuvannia systemy pisliadyplomnoi osvity pedahohiv v Ukraini* [Theoretical and methodical bases of functioning of system of postgraduate education of teachers in Ukraine]. (Extended abstract of doctor's thesis). *Natsionalnyi pedahohichniy un-t im. M. P. Drahomanova*. K. (ukr).

17. Sorochan, T. M., Danyliev, A. O., Diachenko, B. A. & Rudina, O. M. (2013). *Profesiinyi rozvytok kerivnykiv i pedahohichnykh pratsivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv u pisliadyplomnii pedahohichnii osviti rehionalnoho rivnia (za materialamy Luhanskoho oblasnoho instytutu pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity)* [Professional development of heads and pedagogical workers of general educational institutions in postgraduate pedagogical education of regional level (on materials of Lugansk regional institute of postgraduate pedagogical education)]. Luhansk: Rieznikov V. S. (ukr).

18. Stepin, V. S. Samorazvivajushhiesja sistemy i filosofija sinergetiki [Self-developing systems and philosophy of synergetics]. Retrieved from: <http://spkurdyumov.ru/what/samorazvivayushhiesya-sistemy/> (rus).
19. Vashchenko, L. (2012). Innovatsiine seredovyshe pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity [Innovative environment of postgraduate pedagogical education]. *Pisliadyplomna osvita v Ukraini*, 1, 37–40 (ukr).
20. Zhelanova, V. V. (2014). Strukturno-lohichna model tekhnolohii kontekstnoho navchannia maibutnoho vchytelia pochatkovykh klasiv [Structural-logical model of contextual learning technology for future primary school teachers]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii*, 8, 184–193. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk\\_2014\\_8\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2014_8_24) (ukr).
21. Zhovnovach, R. I., Malakhovskiy, Yu. V. & Mokhamed M., M. H. (2019). Stratehichni imperatyvy upravlinnia intelektualnymy resursamy personalu innovatsiino aktyvnykh pidpriemstv (zarubizhnyi dosvid) [Strategic imperatives of management of intellectual resources of personnel of innovatively active enterprises (foreign experience)]. *Efektyvna ekonomika*, 12. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_12\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_12_19). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.12.17 (ukr).
22. Zubiak, R. M. (2010). *Upravlinnia yakistiu pidvyshchennia kvalifikatsii kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv silskoi mistsevosti* [Quality management of professional development of heads of general educational institutions of rural areas]. (Extended abstract of candidate's thesis). DVNZ «Un-t menedzhmentu osvity». K. (ukr).