

**КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ» ЗАПОРІЗЬКОЇ
ОБЛАСНОЇ РАДИ**

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

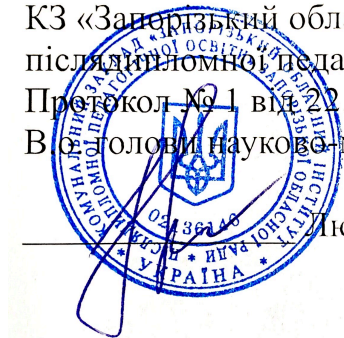
Науково-методичною радою

КЗ «Запорізький обласний інститут
післядипломної педагогічної освіти» ЗОР

Протокол № 1 від 22.01.2026 року

В с. Голови науково-методичної ради

Людмила ЧЕРНІКОВА



ПРОГРАМА

**підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти,
які впроваджують Державний стандарт базової середньої освіти**

**ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕДАГОГІВ В ОСВІТНЬОМУ ЗАКЛАДІ:
ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ, МОТИВАЦІЇ ТА ПІДТРИМКИ**

Запоріжжя, 2026 рік

Розробник:

комунальний заклад «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Запорізької обласної ради
Хаустова Олена Валеріївна, доцент кафедри суспільно-гуманітарної освіти та педагогіки виховання КЗ «ЗОШПО» ЗОР, к.п.н., доцент.

Напрямок підвищення кваліфікації: Підготовка керівників закладів освіти, що забезпечують здобуття базової середньої освіти.

Розроблено на основі Типової програми Типова програма підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт загальної середньої освіти, за темою «Компетентність стратегічного управління персоналом» (Модуль 3). Наказ МОН від 12.10.2022 р. № 905. (30 годин (1 кредит ЄКТС).

URL:

<https://mon.gov.ua/static-objects/mon/uploads/public/661/694/e87/661694e87dddb429450082.pdf>

Термін дії програми: 22.01.2026 - 31.12.2028 (програма адаптована).

Рецензенти:

Варецька Олена Володимирівна, професор кафедри дошкільної та початкової освіти КЗ «ЗОШПО» ЗОР, д.п.н., професор;
Барліт Оксана Олександрівна, завідувач кафедри суспільно-гуманітарної освіти та педагогіки виховання КЗ «ЗОШПО» ЗОР, к.п.н., доцент.

1. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми «Професійний розвиток педагогів в освітньому закладі: інструменти управління, мотивації та підтримки» зумовлена сучасними умовами функціонування системи освіти України, які характеризуються глибокими трансформаційними процесами. Реформування освітньої галузі, впровадження нових державних стандартів, активна цифровізація освітнього процесу, а також виклики воєнного часу та повоєнного відновлення актуалізують потребу в підвищенні якості освітньої діяльності та гнучкості функціонування закладів освіти. У цих умовах особливого значення набуває здатність педагогічних колективів адаптуватися до змін, забезпечувати безперервність навчання та відповідати сучасним суспільним запитам.

У науковому дискурсі професійний розвиток педагога розглядається як ключовий чинник забезпечення якості освіти та ефективності освітнього процесу. Він постає як безперервний, цілеспрямований індивідуалізований процес, що охоплює набуття нових компетентностей, оновлення професійного досвіду та розвиток здатності до інноваційної діяльності. Сучасні підходи до професійного розвитку ґрунтуються на ідеях освіти впродовж життя, компетентнісної парадигми та суб'єктності педагога у вибудовуванні власної траєкторії професійного зростання.

Водночас у сучасних умовах професійний розвиток педагогів виходить за межі індивідуальної відповідальності та набуває ознак керованого процесу, що потребує цілеспрямованої управлінської діяльності. Зростає роль керівника закладу освіти як суб'єкта управління розвитком персоналу, який забезпечує створення організаційно-педагогічних умов, формує мотиваційне середовище, здійснює моніторинг професійних потреб та впроваджує ефективні механізми підтримки педагогічних працівників. Управління професійним розвитком передбачає інтеграцію нормативно-правових засад, сучасних управлінських підходів і практичних інструментів, спрямованих на узгодження індивідуальних траєкторій розвитку педагогів зі стратегічними цілями закладу освіти.

Таким чином, актуальність програми визначається необхідністю науково обґрунтованого та практично орієнтованого забезпечення управління професійним розвитком педагогів в умовах сучасних освітніх викликів, що сприятиме підвищенню якості освіти та розвитку кадрового потенціалу закладу освіти.

Цільова група: керівники закладів загальної середньої освіти, що забезпечують здобуття базової середньої освіти.

Обсяг (тривалість) навчання: 30 годин (1 кредит ЄКТС) .

Особливості реалізації програми:

Реалізація освітньої програми «Професійний розвиток педагогів в освітньому закладі: інструменти управління, мотивації та підтримки»

здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства у сфері освіти та з урахуванням професійних потреб керівників і педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти. Програма спрямована на розвиток управлінської компетентності у сфері кадрової політики, професійного розвитку персоналу, мотивації та створення підтримувального професійного середовища.

Програма впроваджується у форматі тренінгу з використанням активних та інтерактивних методів навчання, що забезпечує поєднання теоретичного осмислення змісту з практичним відпрацюванням управлінських вмінь, навичок володіння інструментами мотивації та механізмами професійної підтримки педагогів. Особлива увага приділяється аналізу управлінських ситуацій, розв'язанню кейсів, моделюванню професійної взаємодії та рефлексії власного управлінського досвіду.

Навчальний процес здійснюється в дистанційному форматі з використанням цифрових платформ для проведення вебінарів, групової взаємодії, обговорення практичних ситуацій, виконання інтерактивних завдань і рефлексивних вправ. Такий підхід забезпечує гнучкість організації навчання та врахування індивідуальних освітніх траєкторій учасників.

Викладання за програмою здійснюють викладачі закладу післядипломної педагогічної освіти, управлінці-практики, психологи та інші фахівці, які мають відповідну освіту, досвід управлінської або педагогічної діяльності.

Реалізація програми ґрунтується на принципах добровільності участі, професійної етики, партнерської взаємодії, психологічної безпеки, конфіденційності та орієнтації на індивідуальні професійні потреби слухачів. Особливого значення надається створенню певної психологічної підтримки для відкритого обговорення управлінських викликів і пошуку ефективних рішень.

Самостійна робота слухачів передбачає опрацювання нормативно-правових документів, аналітичних і методичних матеріалів, виконання практичних вправ, розроблення елементів кадрової політики та індивідуальних стратегій управління професійним розвитком педагогів.

Такий підхід забезпечує не лише засвоєння теоретичних основ, а й формування практичної готовності керівників до ефективного управління професійним розвитком педагогічного колективу.

Для проходження тренінгу у дистанційному форматі необхідно мати персональний комп'ютер (ноутбук) з актуальним програмним забезпеченням, стабільний та високошвидкісний доступ до мережі Інтернет з можливістю працювати на дистанційній платформі КЗ «ЗОІППО» ЗОР <https://ele.zp.ua/training>, програма відеоконференцій Zoom.

Форма підвищення кваліфікації: інституційна (дистанційна).

Мета підвищення кваліфікації: підвищення управлінської компетентності керівників у розвитку кадрового потенціалу, забезпеченні професійного розвитку педагогів, формуванні мотиваційного середовища у закладі загальної середньої освіти.

Завдання підвищення кваліфікації: розвиток управлінських компетентностей керівників ЗЗСО щодо здійснення кадрової політики та організації професійного розвитку педагогів на основі опанування теоретичних засад і практичних управлінських інструментів.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться: відповідно до професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 17.09.2021 № 568-21:

- нормативно-правова компетентність (А1),
- компетентність стратегічного управління персоналом (А3),
- лідерська компетентність (В1),
- здатність до навчання впродовж життя (Д2).

Очікувані результати підвищення кваліфікації:

Знання та розуміння:

- розуміння сутності кадрової політики та її ролі у розвитку педагогічного колективу;
- усвідомлення ключових принципів професійного розвитку педагогів;
- знання сучасних моделей мотивації та стимулювання персоналу закладу освіти;
- розуміння нормативно-правових засад кадрової діяльності та управління професійним розвитком;
- усвідомлення значення наставництва, менторства та супервізії для професійної підтримки педагогів;
- оцінювання ефективності управлінських рішень у сфері кадрової політики та професійного розвитку;
- знання інструментів формування індивідуальних траєкторій розвитку;
- розуміння специфіки створення мотиваційного та підтримувального середовища у закладі освіти.

Уміння та навички:

- проведення аналізу кадрових потреб і професійного розвитку педагогічного колективу;
- застосування управлінських інструментів для організації професійного розвитку педагогів;
- формування та впровадження системи мотивації і стимулювання персоналу;
- планування та супровід індивідуальних траєкторій професійного зростання педагогів;
- впровадження практик наставництва, менторства та супервізії у діяльності закладу;
- оцінювання ефективності заходів із розвитку компетентностей педагогів;
- використання методів рефлексії та самоконтролю у власній управлінській діяльності;

- планування та реалізація підтримувального середовища для педагогічного колективу.

Професійні ставлення та позиції:

- орієнтація на розвиток професійного потенціалу педагогів та колективу;
- готовність до впровадження інноваційних підходів у кадровій політиці та професійному розвитку;
- усвідомлення значення мотивації та підтримки для ефективності освітнього процесу;
- прийняття відповідальності за створення професійно підтримувального середовища;
- формування культури взаємодопомоги та командної роботи серед педагогів;
- дотримання етичних і гуманістичних принципів управління персоналом;
- утвердження гнучкості, професійної стійкості та готовності до змін у закладі освіти;
- підтримка безпечного, мотивуючого та сприятливого для розвитку середовища для педагогів і колективу.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:

Оцінювання результатів навчання здійснюється через виконання тестових завдань після модулів (поточний контроль) та виконання підсумкової роботи, яка передбачає застосування набутих знань і вмінь до реального або змодельованого управлінського контексту (підсумковий контроль).

Результат тестування за кожним модулем – не менше 6 із 10 балів.

Підсумкова робота оцінюється за 100-бальною шкалою відповідно до визначених критеріїв (прохідний бал – 60). *Критерієм оцінювання результатів* є відповідність виконаного завдання поставленим вимогам; логічність, обґрунтованість і практична спрямованість вирішення проблемної ситуації.

Умовою отримання сертифікату є проходження 3 модулів програми, участь в онлайн заходах, проходження тестування за кожним модулем та виконання комплексної залікової роботи з оцінкою, яка становить не менше 60% від максимальної підсумкової оцінки курсу (від 100 балів).

Документ про підвищення кваліфікації:

за результатами успішного завершення навчання за програмою підготовки (підвищення кваліфікації) слухачі отримують сертифікат встановленого зразка (Постанова від 21.08.2019 № 800 «Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково педагогічних працівників» (зі змінами)).

Вартість: 950 грн. за умови наповнюваності групи 15 осіб.

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Програмою передбачено поєднання теоретичного навчання, практичної діяльності, самостійної роботи та контрольних заходів, спрямованих на формування цілісного бачення кадрової політики, професійного розвитку педагогів та мотиваційного середовища в закладі освіти.

Особливістю навчальної діяльності є інтеграція синхронного й асинхронного навчання з акцентом на рефлексію управлінського досвіду, практичне ознайомлення з інструментами організації професійного розвитку, мотивації педагогів та ефективного застосування управлінських практик.

Інтерактивні лекційні заняття спрямовані на засвоєння теоретичних основ кадрової політики, принципів професійного розвитку педагогів, сучасних моделей мотивації та стимулювання персоналу, нормативно-правових аспектів управління персоналом та створення підтримувального освітнього середовища.

Особливістю практичних занять є виконання вправ, аналіз педагогічних і управлінських кейсів, моделювання професійних ситуацій, розробка стратегій мотивації та розвитку педагогів, а також рефлексія власного управлінського стилю й практичних дій.

Самостійна робота передбачає опрацювання нормативно-правових та науково-методичних джерел, виконання аналітичних і рефлексивних завдань, розробку управлінських стратегій розвитку педагогів та формування мотиваційного середовища відповідно до змісту програми.

Контрольними заходами є тестування та виконання залікових робіт відповідно до змісту модулів. Це забезпечує комплексну оцінку засвоєння матеріалу, формування навичок систематизації та аналізу знань, а також їх практичного застосування для організації професійного розвитку педагогів і створення мотивуючого та підтримувального середовища в закладі освіти.

Зміст програми складається з 3 модулів та 6 взаємопов'язаних тем. Кількість годин, відведених на засвоєння змісту програми, складає 30 годин, з них:

- 6 годин – інтерактивні лекційні заняття;
- 17 годин – практична робота;
- 3 години – самостійна робота;
- 4 години – контрольні заходи.

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

Назва теми	Кількість годин				
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Контрольні заходи	УСЬОГО
МОДУЛЬ 1. КАДРОВА ПОЛІТИКА І КОМАНДОУТВОРЕННЯ В ШКОЛІ: АВТОНОМІЯ ТА УСПІХ					
Тема 1.1. Кадрова політика закладу освіти: актуальні виклики, тенденції, шляхи вдосконалення	1	3	-	-	4
Тема 1.2. Будуємо команду: управлінська діяльність керівника ЗЗСО	1	3	1	1	6
<i>Разом за модулем</i>	2	6	1	1	10
МОДУЛЬ 2. ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕДАГОГІВ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ					
Тема 2.1. Теоретичні та нормативно-правові засади професійного розвитку педагогів	1	3	-	-	4
Тема 2.2. Управлінський супровід професійного розвитку педагогів: від потреб до дій	1	3	1	1	6
<i>Разом за модулем</i>	2	6	1	1	10
МОДУЛЬ 3. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ДО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ					
Тема 3.1. Мотивування педагогічних працівників до професійного розвитку: сучасний управлінський підхід	1	2	-	-	3
Тема 3.2. Наставництво, супервізія та менторство як інструменти підтримки педагогів	1	3	1	1	6
<i>Разом за модулем</i>	2	5	1	1	9
Підсумкові заходи		-	-	1	1
<i>Усього</i>	6	17	3	4	30

3. ЗМІСТ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ

МОДУЛЬ 1. КАДРОВА ПОЛІТИКА І КОМАНДОУТВОРЕННЯ У ШКОЛІ: АВТОНОМІЯ ТА УСПІХ

Тема 1.1. Кадрова політика закладу освіти: актуальні виклики, тенденції, шляхи вдосконалення *(1 година лекція, 3 години практичні заняття)*.

Зміст

Кадрова політика закладу освіти: обмеження реалізації та критерії вимірювання її ефективності. Упровадження кадрової автономії. Категорії управлінських рішень із кадрових питань: прийняття, звільнення, переведення працівників закладу освіти. Нормативно-правове забезпечення трудових відносин у закладі освіти – основа діяльності керівника. Особливості укладання угод/договорів/контрактів із працівниками: порівнюємо доцільність. Документи, що регулюють кадрові процеси. Формування та затвердження штатного розпису закладу освіти: кейси.

Тема 1.2. Будуємо команду: управлінська діяльність керівника ЗЗСО *(1 година лекція, 3 години практичні заняття, 1 година самостійна робота, 1 година контрольний захід)*.

Зміст

Трансформація колективу в команду. Етапи розвитку команди та роль керівника ЗЗСО у її формуванні. Фахові команди в закладі освіти. Вимоги до організації оцінювання діяльності персоналу закладу освіти та її результату.

МОДУЛЬ 2. ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕДАГОГІВ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Тема 2.1. Теоретичні та нормативно-правові засади професійного розвитку педагогів *(1 година лекція, 3 години практичні заняття)*.

Зміст

Закономірності та принципи професійного розвитку педагога. Траєкторія, етапи і кризи професійного розвитку педагогів в умовах реформування освіти. Нормативно-правове забезпечення підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Порядок проведення атестації і засади сертифікації педагогічних працівників.

Тема 2.2. Управлінський супровід професійного розвитку педагогів: від потреб до дії *(1 година лекція, 3 години практичні заняття, 1 година самостійна робота, 1 година контрольний захід)*.

Зміст

Сучасні моделі підвищення кваліфікації педагогічних працівників у регіональному контексті. Технології супроводу професійного розвитку педагогічних працівників у закладі освіти. Моніторинг освітніх запитів і потреб у розвитку професійної майстерності педагогічних працівників. Стратегії проектування індивідуальної траєкторії професійного розвитку. План професійного розвитку педагога. Заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку їх творчої ініціативи, професійної майстерності.

МОДУЛЬ 3. МОТИВАЦІЯ ТА СТИМУЛЮВАННЯ ПЕДАГОГІЧНОГО ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ДО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ

Тема 3.1. Мотивування педагогічних працівників до професійного розвитку: сучасний управлінський підхід (*1 година лекція, 2 години практичне заняття*).

Зміст

Мотивація як складова кадрової політики. Мотиваційний менеджмент. Сучасні моделі мотивації персоналу організації. Форми і методи матеріального і морального стимулювання персоналу закладу освіти до професійного розвитку. Вмотивованість та готовність команди до освітніх змін.

Тема 3.2. Наставництво, супервізія та менторство як інструменти підтримки педагогів (*1 година лекція, 3 години практичні заняття, 1 година самостійна робота, 1 година контрольний захід*).

Зміст

Наставництво, супервізія, менторство. Менторство як трансформація ролі педагога в сучасних умовах. Специфіка менторства в педагогічній та управлінській діяльності. Підтримка новопризначених учителів у межах педагогічної інтернатури. Супервізія як форма професійної підтримки педагогів: принципи, етапи, методи та заходи.

Підсумкові заходи (*1 година контрольний захід*).

Зміст

Підведення підсумків навчання. Тестування, аналіз залікових робіт. Анкетування.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань

1. Аналіз управлінських кейсів із кадрової політики закладу освіти: визначення пріоритетів під час прийняття управлінських рішень щодо прийняття, переведення та звільнення педагогічних працівників із дотриманням нормативно-правових вимог.

2. Інтерактивна гра «Формуємо команду»: моделювання етапів розвитку команди та ролі керівника на кожному з них.

3. Застосування чек-листів для оцінювання рівня командної взаємодії в закладі освіти.

4. Робота з кейсами щодо організації підвищення кваліфікації педагогів: вибір ефективних моделей і форм.

5. Розроблення плану професійного розвитку педагога із використанням чек-листа як інструменту планування.

6. Комунікативні вправи щодо специфіки наставництва/менторства в закладі освіти.

7. Рефлексивні вправи для керівника: аналіз власного стилю управління, визначення сильних сторін і зон розвитку.

8. Практики самоменеджменту керівника: застосування технік планування, пріоритизації та збереження професійного ресурсу.

3.2. Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання (за потреби)

1. Які існують сучасні підходи до формування та оцінювання ефективності кадрової політики закладу освіти?
2. Якими є ключові вимоги нормативно-правового забезпечення трудових відносин і кадрових процесів у ЗЗСО?
3. Які етапи розвитку проходить педагогічний колектив і яку роль відіграє керівник у формуванні команди?
4. Які сучасні підходи до оцінювання діяльності педагогічних працівників є ефективними?
5. Які є закономірності, етапи та кризи професійного розвитку педагогів у контексті освітніх реформ?
6. Якими є особливості підвищення кваліфікації, атестації та сертифікації педагогічних працівників?
7. Як здійснюється моніторинг освітніх потреб і проектування індивідуальної траєкторії професійного розвитку педагога?
8. Які моделі та інструменти мотивації педагогів до професійного розвитку є найбільш результативними?
9. У чому сутність наставництва, менторства та супервізії як форм професійної підтримки педагогів?

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 р. №800, із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ, №1133 від 27.12.2019 р., №1343 від 22.10.2025 р., №1726 від 24.12.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 13.03.2026)
2. Деякі питання професійного розвитку педагогічних працівників: Постанова Кабінету Міністрів України від 26 липня 2020 р. № 672 із змінами, внесеними Постановою КМ №1391 від 28.12.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 13.03.2026)
3. Положення про педагогічну інтернатуру: Наказ Міністерства освіти і науки України від 25 жовтня 2021р. №1128, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 24 грудня 2021 р. за №1670/37292 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1670-21#Text> (дата звернення: 13.03.2026)
4. Про анкету самооцінювання: Наказ Державної служби якості освіти України від 29 березня 2021 р. № 01/11-26 URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/82122/ (дата звернення: 13.03.2026)
5. Про затвердження професійного стандарту за професією «Вчитель закладу загальної середньої освіти». Наказ МОН України від 29 серпня 2024 № 1225 URL:

<https://mon.gov.ua/npa/pro-zatverdzhennia-profesiinoho-standartu-vchytel-zakladu-zahalnoi-serednoi-osvity> (дата звернення: 13.03.2026).

6. Про освіту: Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 13.03.2026)

7. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16 січня 2020 року № 463-IX (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 13.08.2025)

8. Про затвердження положення Про атестацію педагогічних працівників Наказ Міністерства освіти і науки України від 09 вересня 2022 №205 (із змінами, внесеними згідно з Наказами Міністерства освіти і науки № 1169 від 23.12.2022, № 1277 від 10.09.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1649-22#Text> (дата звернення: 13.08.2025).

9. Про наставництво. Закон України № 4744-IX від 18 грудня 2025 року № 4744-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4744-20> (дата звернення: 13.08.2025)

Основна література

1. Освітній менеджмент: навчальний посібник / Дарманська І. та ін. Хмельницький: ХГПА, 2021. 200 с. https://digpub.chite.edu.ua/books/menedgment/63_Darmanska_educational%20management.pdf (дата звернення: 13.01.2026)

2. Менеджмент освіти : навчальний посібник / за ред. проф. А. Рибчука. Дрогобич : Ред.-вид. відділ Дрогобицького державного педагогічного університету ім. І. Франка, 2022. 326 с. URL: <http://ir.dspu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4352/1/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B8.pdf> (дата звернення: 13.01.2026)

3. Новик І., Венгловська О. Наставництво: професійна підтримка та розвиток педагогів. Київ. УІРО. 2023. 111 с. URL: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2023/09/nastavnyctvo-posibnyk.pdf.pdf> (дата звернення: 13.01.2026)

4. Професійний розвиток педагогічних і науково-педагогічних працівників в умовах відкритої освіти: методичний посібник / Сергеева Л.М., та ін. Чернівці: Видавничий дім «Букрек», 2023. 280 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1GF EiJMIBsNjKjwodgSJ2vQZxfifoNyut/view> (дата звернення: 13.01.2026)

5. Супервізія і супер Я : супервізійний гайдбук. Борисенко Ю., Касатова О., Стягунова О., Фільчакова Т., Шеховцова Я. Київ. УІРО. 2025. 31с. URL: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2025/09/uied-prof-30.09.2025.pdf> (дата звернення: 13.01.2026)

6. Технології управління людськими ресурсами закладу професійної освіти: методичний посібник. Радкевич В. та ін.. Київ. 2026. 73 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/748324/1/MP_TehnUprav_2026.pdf (дата звернення: 13.01.2026)

Додаткові джерела

1. «Освіта для життя» (інтерактивний поступ): вебсайт. URL: <https://educationforlife.mon.gov.ua/> (дата звернення: 13.03.2026)
2. Як побудувати команду в освітній школі: 10 порад : вебсайт. URL: <https://talken.cloud/blog/organizacijna-struktura-osvitnoi-kompanii-10-klyuchovih-porad/> (дата звернення: 13.01.2026)
3. Вектор. Національна платформа можливостей підвищення кваліфікації педагогічних працівників: вебсайт. URL: <https://vector.uied.gov.ua/uk/> (дата звернення: 13.01.2026)