КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ «ЛЬВІВСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ»

Кафедра освітньої політики

Програма підвищення кваліфікації керівників (директорів, заступників директорів) закладів загальної середньої освіти

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: ЕФЕКТИВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ПЕДАГОГІВ»

Програма підвищення кваліфікації розглянута і рекомендована

до затвердження на засіданні кафедри освітньої політики

(протокол №5 від 18.05.2026 р.)

Завідувачка кафедри Галина ЛОЇК

Програма підвищення кваліфікації затверджена науково-методичною радою

(протокол №4 від 04.06.2026р.)

Голова науково-методичної ради Павло ХОБЗЕЙ

Розробники: Гургула Тетяна Володимирівна, доктор економічних наук, професор кафедри освітньої політики ЛОІППО;. **Козлова Людмила Григорівна**, старший викладач кафедри освітньої політики ЛОІППО

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

Розроблено на основі Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти від 12.10.2022 р.№ 905.

Термін дії програми: з 01.07.2026р. до 01.07. 2031р.

Рецензенти: Танчин Ігор Зеновійович, заступник директора ЛОІППО, кандидат історичних наук, доцент

Іванчишин Оксана Миронівна, директорка правничої гімназії м.Львова

І. ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Актуальність програми: Сьогодні в Україні здійснюється активний перехід системи освіти до її розвитку в умовах децентралізації, цифровізації освітнього процесу,реформи «Нова українська школа» (НУШ).

Невід'ємною складовою комплексного реформування освітньої галузі на сучасному етапі є проведення реформи загальної середньої освіти, яка передбачає підвищення якості освіти та забезпечення її конкурентоспроможності.

З огляду на це, одним із пріоритетних напрямків стратегії розвитку сучасного закладу загальної середньої освіти є забезпечення висококваліфікованими педагогічними кадрами, які володіють професійними компетентностями, наскрізними вміннями, сучасними методиками викладання, здатні реалізувати педагогіку партнерства в освітньому процесі та забезпечувати якість освітньої діяльності.

У цьому контексті особливої актуальності набуває стратегічне управління персоналом у закладі освіти, його ефективна кадрова політика, спрямована на забезпечення висококваліфікованими працівниками та створення умов професійного розвитку педагогічних кадрів.

Ефективна кадрова політика включає антикризові програми, моніторинг ситуації, організацію безпечного освітнього середовища, психологічну підтримку вчителів та роботу в умовах змішаного чи дистанційного навчання.

Реалізація компетентнісного підходу вимагає від педагогів нових професійних, цифрових та комунікативних компетентностей, що потребує системного навчання та перекваліфікації.

Статегічне управління персоналом та його ефективна кадрова політика – це система принципів, методів та інструментів спрямованих на: проактивне управління: керівник не лише реагує на події, а прогнозує кадрові потреби та ризики.

Подальший розвиток професійних спільнот, а саме розвиток спільнот практиків (рівний - рівному) на базі школи для постійного професійного зростання, а також розробка нематеріальних (визнання, розвиток) та матеріальних стимулів, які є основною мотивацією та корпоративною культурою закладуосвіти, а також створення команди однодумців, здатної реалізувати стратегію закладу, є актуальними .

Програма розроблена на основі Типової програми підвищення кваліфікації керівників ЗЗСО та враховує вимоги таких нормативно-правових актів: Закон України «Про освіту», який визначив автономію закладів освіти, як право суб'єкта освітньої діяльності на самоврядування, яке полягає у його самостійності, незалежності та відповідальності у прийнятті рішень щодо кадрових та питань діяльності, що проводиться в порядку та межах, визначених законом; професійний стандарт керівника (директора) закладу освіти; Концепція «Нова українська школа» та стратегія європейської інтеграції української освіти; постанови Кабінету Міністрів України № 800 зізмінами, що регулюють питання професійного розвитку та ліцензійних умов освітньої діяльності.

Зміст навчання базується на принципах технологічності й варіативності, що дозволяє кожному учаснику вибудувати власну модель ефективного кадрового менеджменту закладу. Завдяки поєднанню системного, діяльнісного та андрагогічного підходів, програма допомагає трансформувати процесне управління на результативне, де стратегія управління персоналом освіти стає спільною цінністю всієї шкільної громади.

Все це вимагає від керівника закладу мати сформовані загальні та професійні компетентності, щодо вміння здійснювати стратегічне управління персоналом:

- Забезпечити ефективну кадрову політику, застосовувати форми, методи та інструменти ефективного управління персоналом, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку закладу освіти з урахуванням змін, які відбуваються в освітній галузі на сучасному етапі.
- Відігравати провідну роль у безперервному професійному розвитку педагогічних працівників, у формуванні педагогічного колективу.

Такий підхід позитивно вплине на якість освітнього процесу закладу освіти.

Цільова група: керівники (директори, заступники директорів) закладів загальної середньої освіти.

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

Особливості реалізації програми: немає.

Форма підвищення кваліфікації: інституційна (очно-дистанційна).

Мета підвищення кваліфікації: формування в керівників закладів загальної середньої освіти та їх заступників професійних компетентностей для ефективного стратегічного управління персоналом, забезпечення його безперервного професійного розвитку.Учасники та учасниці курсу отримають знання та інструменти для розробки й реалізації стратегічних планів, спрямованих на підвищення рівня професіоналізму та мотивації працівників їхніх закладів, що в свою чергу сприятиме підвищенню якості освіти у цих закладах.

Завдання підвищення кваліфікації:

- ознайомити з комплексом теоретичних знань та практичних навичок, які дозволять трансформувати вимоги законодавства у щоденну успішну практику закладу;
- поглибити знання керівників щодо кадрової автономії закладу освіти; механізму його впровадження відповідно до алгоритму;
- сформувати спільноти практиків на базі ЗЗСО;
- удосконалити навчання рівний - рівному і його роль у розвитку професійних компетентностей педагогічних працівників;
- застосовувати ефективні форми та методики матеріального і морального стимулювання персоналу закладу освіти із врахуванням індивідуального підходу;
- застосовувати та сприяти у забезпеченні права педагогічних працівників на проходження сертифікації та атестації;
- забезпечувати наставництво та супервізію;
- розкрити на основі теоретичних та практичних занять як розвивається кадровий потенціал ЗЗСО в контексті можливостей, які надає НУШ ;
- формувати у керівників закладів загальної середньої освіти та їх заступників професійні компетентності щодо цілісного ефективного стратегічного управління персоналом, як ключового чинника розвитку закладу в умовах освітніх змін;
- виробити потребу керівників у знанні та вмінні успішно реалізовувати в практичній діяльності основні вимоги нормативно - правових актів щодо здійснення ними шляхів ефективної кадрової політики, вирішення її ключових проблем;
- розвивати здатність керівників приймати відповідальні, незалежні обґрунтовані управлінські рішення з кадрових питань;
- розкрити роль керівника в безперервному професійному розвитку педагогічних працівників закладу освіти, підвищення їх кваліфікації, в розробці й реалізації

стратегічних планів, спрямованих на підвищення рівня професіоналізму, індивідуального розвитку, формування команди;

- формуватинавичкиу розробці і втіленні стратегії ЗЗСО щодо : кадрової автономії(«Дорожня карта кадрової політики закладу освіти»);
- розвитку персоналу: створення системи безперервного професійного розвитку, підвищення кваліфікації педагогічних працівників, системи морального і матеріального заохочення, організації оцінювання діяльності персоналу закладу освіти та її результату , порядок проведення атестації .

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться:
-нормативно-правова (А1);
- компетентність стратегічного управління персоналом(А2)
- лідерська компетентність (В1)

Очікувані результати навчання:

- розуміє межі та можливості кадрової автономії закладу освіти для формування дієвої команди;
- вміє застосовувати оновлене Положення про атестацію та інструменти сертифікації для прозорого оцінювання й підтримки вчителів в умовах НУШ.;
- володіє інструментами супервізії та впроваджує дієві методи матеріального й морального стимулювання команди.

Система та критерії оцінювання результатів підвищення кваліфікації:
Оцінювання результатів навчання здійснюється на засадах об'єктивності, прозорості та відповідності очікуваним результатам навчання. Результати навчання оцінюються за 100-бальною системою.
Практичне завдання – 40 балів, підсумкове тестування (20 запитань) –60 балів (правильна відповідь – 3 бали). Для успішного завершення навчання слухач має опанувати не менше 51% змісту програми, продемонструвати здатність приймати обґрунтовані кадрові рішення, впроваджувати систему професійного розвитку педагогів, підвищення кваліфікації, новий порядок проведення атестації і засади сертифікації; проводити всебічне та комплексне оцінювання їхньої педагогічної діяльностідля проходження атестації та сертифікації; впроваджувати ефективні методи кадрової політики, стимулювання та мотивації працівників.

Документ про підвищення кваліфікації: сертифікат.

Вартість (у разі встановлення): безоплатний характер надання освітньої послуги для слухачів курсів підвищення кваліфікації за регіональним замовленням

місцевих органів управління освітою, вартість згідно з кошторисом відповідно до порядку надання платних послуг для всіх інших категорій.

2. НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

Зміст програми складається з 3-х модулів та 6-ти взаємопов'язаних тем. Після опрацювання двох модулів передбачено виконання практичних робіт. На етапі завершення навчання за Програмою слухачі складають підсумковий тест із 20 питань. Максимальна кількість балів, яку можуть отримати учасники 100 балів. Прохідний бал – 70. Учасники, які успішно пройшли навчання, виконали практичну роботу та склали підсумковий тест, отримують сертифікат.

Кількість годин, що відводиться на засвоєння змісту Програми,складає 30 год, з них 9 год – лекційні заняття, 15 год – практична робота, 5 год – самостійна робота, 1 год – контрольні заходи.

Назва теми	Кількість годин			
	Теоретична складова	Практичн складова	Самостійна	Разом
Модуль 1. Стратегічне управління персоналом у закладі освіти				
Інтеграційно-мотиваційне з Ознайомлення програмою. Очікування сл		1		1
Тема 1.1.Сп практиків н ішколи як одиниця безперервного професійного розвитку пер закладу освіти	1	2		3
Тема 1.2. Кадр автономія ЗЗС	1	3	1	5
Разом за моду	**2**	**6**	1	**9**
Модуль 2. Професійне зростання педагогів у НУШ: роль керівника				
Тема 2.1. Нов до Положенн	2	2	1	5

атестацію педагогічних працівників практичне застосування				
Тема 2.2. С підходи оцінювання професійних компетентност педагогів: сертифікація.	2	2	1	5
Тема Професійний розвиток педагогічних працівників т керівника безперервному професійному розвитку.	1	1	1	3
Разом за моду	**5**	**5**	**3**	**13**
Модуль 3. Стимулювання професійного розвитку персоналу ЗЗСО.				
Тема 3.1.Супе не контроль, професійного розвитку.	1	2	1	4
Тема 3.2. Еф форми і ме матеріального морального стимулювання персоналу освіти.	1	2		3
Разом за моду	**2**	4	1	**7**
Контрольні за (тестування).			1	1

Всього	**9**	**15**	**6**	**30**

3. ЗМІСТ ПРОГРАМИ

Модуль 1. Стратегічне управління персоналом у закладі освіти.

Тема 1.1. Спільнота практиків на базі школи як базова одиниця безперервного професійного розвитку персоналу закладу освіти.

Спільноти практиків: міжнародний досвід і українські реалії.

Спільнота практиків на базі ЗЗСО: для чого і як? Навчання рівний рівному і його роль у розвитку професійних компетентностей педагогічних працівників. З чого починати формування спільноти практиків на базі ЗЗСО: практичні поради.

Тема 1.2. Кадрова автономія ЗЗСО.

Кадрова автономія закладу ЗЗСО. Ключові проблеми реалізації кадрової автономії. Можливості кадрової автономії. Алгоритм створення кадрової автономії закладу.Шляхи здійсненняактивної кадрової політики з управління персоналом закладу освіти, яка спрямована на створення передумов для проведення закладом успішної освітньої діяльності. Категорії управлінських рішень, за які несуть відповідальність керівник закладу.Управлінська діяльністьз роботи з кадрами: відбір, прийняття на роботу, аналіз кадрової ситуації ,прогнозування тенденцій майбутнього, проєктування результатів кадрових рішень; ухвалення рішень щодо змін, планування навантаження персоналу, формування та затвердження штатного розпису, організація системи підвищення кваліфікації,внутрішня система професійного зростання, розв'язання конфліктних ситуацій, кар'єрне зростання,атестація, сертифікація.Критеріївимірюванняефективностісамостійної кадрової політики ЗО.

Модуль 2. Професійне зростання педагогів у НУШ: роль керівника

Тема 2.1.Новізміни до Положення про атестацію педагогічних працівників та їх практичне застосуваня.

Нормативно-правові акти в галузі освіти, які регламентують атестацію педагогічних працівників. Основні норми Положення про атестацію педагогічних працівників. Нові зміни норм, принципів, порядку атестації та їх практичне застосування. Нові вимоги до присвоєння кваліфікаційних категорій та педагогічних звань, новий порядок всебічного та комплексного оцінювання педагогічної діяльності педагогів. Професійні стандарти педагогічних працівників. Атестація окремих категорій педагогічних працівників. Порядок проведення атестації педагогів у закладі освіти. Повноваження атестаційних комісій та керівництва закладу освіти в атестації педагогічних працівників. Дотримання прав та обов'язків педагогічних працівників

в атестації. Попередження правових та фінансових порушень. Атестація в умовах надзвичайних ситуацій.Атестаційна документація. Розгляд складних питань з атестації .

Тема 2.2. Сучасні підходи до оцінювання професійних компетентностей педагогів: сертифікація.

Поняття сертифікації. Концептуальні засади НУШ та професійний стандарт вчителя. Нормативно-правова база сертифікації педагогічних працівників в Україні. Зміст, критерії та показникипрофесійних компетентностей педагогічнихпрацівників.

Тема 2.3 Професійний розвиток педагогічних працівників та ролькерівника в їх безперервномупрофесійномурозвитку

Нормативно-правові акти з професійного розвитку та підвищення кваліфікації педагогів.Обов'язки та права педагогів щодо постійного підвищення професійного рівня, педагогічної майстерності.

Шляхи реалізаціїправапедагоганаосвіту:формальна, неформальна, інформальна. Професійний розвиток та його принципи, моделі та напрями. Складання індивідуального плану професійного розвитку педагога.

Етапи кадрової політики керівника з професійного розвитку педагогів:

-створення організаційно-педагогічних умов у закладі освіти із врахуванням індивідуальних потреб і рівня професіоналізму педагогів;

- розроблення системи та реалізація заходів щодо підвищення кваліфікаціїпедагогічних працівників та їх професійного розвитку;

-проведення моніторингу освітніх запитів і потреб у розвитку їхньої професійної майстерності.

Зарубіжний досвід професійного розвитку педагогів . Професійна кар'єра та її види; кризи ,персональні деформації.

Модуль 3.Стимулювання професійного розвитку персоналу ЗЗСО.

Тема 3.1. Супервізія –(не) контроль, а засіб професійного розвитку.

Застосування нормативно-правових і ціннісних засад у професійній діяльності супервізора.Професійна компетентність супервізора: ролі,відповідальність і межі втручання. Проєктування та проведення групової супервізії: вибір форм, методів і управління груповою динамікою. Документальний супровід супервізії: фіксація процесу, результатів і професійних рішень. Алгоритм аналізу результатів моніторингу для формування цілей супервізії.

Тема 3.2.Ефективні форми і методики матеріального і морального стимулювання персоналу закладу освіти.

Визначення поняття стимулювання.Типи стимулювання: матеріальне та моральне. Форми матеріального стимулювання: зарплата, премії, пільги, бонуси, стягнення , оголошення догани. Приклади успішного застосування матеріального

стимулювання у різних освітніх закладах. Форми морального стимулювання на мотивацію та продуктивність ефективної діяльності працівників. Роль корпоративної культури у моральному стимулюванні.

3.1. Орієнтовний перелік практичних завдань.

1. Учасникам пропонується сформулювати ключові проблеми реалізації кадрової автономії, їх управлінські рішення на основі аналізу потреб закладу. Ключовий виклик: вибір персоналу та формування педагогічної команди в умовах воєнного стану.Основний індикатор успішної кадрової політики: укомплектованість закладу освіти працівниками, змінність (плинність) кадрів або її відсутність.

2. Учасникам пропонується визначити, які права і обов'язки мають педагоги під час проведенняїх атестації.
3. Учасникам пропонується проаналізувати типові помилки під час проведення атестації, що забезпечить попередження правових та фінансових порушень.
4. Учасникам пропонується виконання завдань та запитань на закріплення, 2-3-х проблемних ситуацій в атестації педагогічних працівників, поданих викладачем.
5. Учасникам пропонується проаналізувати різні методи пошуку педагогічних працівників та визначити, які з них реально використовують у своїй управлінській практиці. На основі запропонованої таблиці кожен обирає 2-3 методи, які застосовує найчастіше, та оцінює їх ефективність у контексті власного закладу (з урахуванням терміновості закриття вакансій, рівня посади, особливостей громади та культури школи). Додатково учасники визначають 1-2 методи, які вони майже не використовують, але які потенційно можуть підсилити їхню кадрову політику.
6.Учасникам пропонується проаналізувати, як у їхньому закладі здійснюється оцінювання діяльності педагогічних працівників: які критерії застосовуються, які інструменти використовуються та наскільки це оцінювання є обєктивним і зрозумілим для вчителів. Кожен визначає сильні сторони та можливі ризики або формальні підходи.
7.Учасникам пропонується індивідуально сформувати « портрет» сучасного члена педагогічної або управлінської команди: уявивши, що вони створюють команду для розвитку свого закладу освіти.Далі учасники обговорюють свої напрацювання та узгоджують спільний перелік, формуючи узагальнений «портрет» ідеального працівника, з коротким обґрунтуванням важливості кожної якості.
8. Учасникам пропонується проаналізувати запропоновані управлінські кейси та визначити найбільш ефективний інструмент підтримки в кожній ситуації (наставництво, супервізія, тощо), обґрунтовуючи свій вибір через потреби вчителя та контекст проблеми. Після обговорення учасники узагальнюють, які формати професійної взаємодії доцільно використовувати в різних випадках, та визнаають, як їх системно впроваджувати у своєму закладі для розвитку культури підтрики й співпраці в команді.

9. Учасникам пропонується змоделювати ситуацію входження нового педагога в колектив і в групах розробити короткий план його адаптації на перші 90 днів роботи.План має охоплювати ключові етапи: знайство з командою, організацію наставництва, включення в методичну роботу та участь у шкільних проєктах.
10. Учасникам пропонується оцінити, як у їхньому закладі організовано підвищення кваліфікації педагогів: які можливості існують, які формати використовуються та наскільки вони відповідають реальним потребам вчителів.Кожен визначає сильні сторони та прогалини в цій системі. Після обговорення учасники формулюють 2-3 конкретні кроки для вдосконалення системи безперервного професійного розвитку у своєму закладі з урахуванням нормативних вимог, сучасних моделей навчання та потреб педагогічного колективу.

11. Учасникам пропонується проаналізувати, які чинники мотивації (матеріальні й нематеріальні) реально працюють у їхньому закладі, а які залишаються формальними. Коден визначає 2-3 дієві інструменти мотивації та 1-2 , що не дають очікуваного результату.

Підсумкове тестування

3.2. Орієнтовний перелік питань для самостійного опрацювання.

1. Чи має право керівник відділу освіти погоджувати кадрові накази директорів закладів освіти?
2. Які межі відповідальності керівника закладу освіти ?
3. Які права та обов'язки керівника закладу щодо кадрової політики?
4. Які організаційно- розпорядчі функції здійснює керівник закладу ЗЗСО?
5. Які трудові функції виконує керівник закладу?
6. Що є підставою до притягнення до дисциплінарної відповідальності?
7. Хто здійснює притягнення до дисциплінарної відповідальності?
8. Які види дисциплінарної відповідальності Ви знаєте?
9. Алгоритм дисциплінарної відповідальності педагога керівником?
10. Чи розроблена «Дорожня карта кадрової політики закладу освіти», що вона включає?
11. Як ви оцінюєте ефективність кадрової політики свого закладу?
12. Які загальні та професійні компетентності керівника Ви знаєте?

13. Як забезпечуєте наставництво для новопризначених педагогічних працівників, проведення педагогічної інтернатури?
14.Чирозроблена система та заходи з підвищення кваліфікації педагогічних працівників та їх професійного розвитку?
15. Яка роль керівника у підвищенні кваліфікації педагогів та їхпрофесійномурозвитку?
16.Який порядок проведення атестації педагогів за новим Положенням?
17.Чи ознайомлені педагоги зізмінами до Положення та професійними стандартами?
18. Чи розроблена у закладі освіти система морального та матеріального стимулювання? Опишітьїї.
19. Чи залучали до закладу освіти супервізорів і з якою метою?
20. Яка Ваша роль у проходженні сертифікації педагогічними працівниками та як Ви працюєте із сертифікованими педагогами?

4. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Нормативно-правові документи

1. Закон України «Про освіту»(2017): https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» (2020): https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text
3. Нова українська школа: концептуальні засади (2016): https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf
4. Постанова КМУ «Порядок підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників» від 21.08 2019 №800 зі змінами №1133 від 27.12.2019, №1343 від 22.10.2025р, №1726 від 24.12.2025
5. Постанова КМУ «Про затвердження Положення про сертифікацію педагогічних працівників»від 27.12. 2018 № 1190, зі змінами №31 від 14.01.2025
6. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80
7. Про затвердження плану заходів на 2017-2029 роки із запровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа”: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2017-%D1%80
8. Державний стандарт базової середньої освіти (2021): https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-derzhavnih-standartiv-povnoyi-zagalnoyi-serednoyi-osviti-i300920-898
9. Професійний стандарт "Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти": https://osvita.ua/doc/files/news/844/84426/Nakaz-568-zatverdzh_standartu_keriv_22_0.pdf
10. Положення про атестацію педагогічних працівників, наказ МОН№805від 09 .09.2022, зі змінами № 1277від 10.09 2024 , № 1169від 23 .12.2022, № 445 від 13 .03.2026, № 582 від 06.04.2026
11. Сертифікація вчителів на сторінці МОН: https://mon.gov.ua/ua/tag/sertifikaciya-pedagogichnih-pracivnikivСертифікація вчителів на сторінці ДСЯО: http://www.sqe.gov.ua/index.php/uk-ua/sertyfikatsiia-pedahohichnykh-pratsivnykiv
12. Абетка для директора(ДСЯО) (2021) http://www.sqe.gov.ua/index.php/uk-ua/kerivnykam/vnutrishnia-systema-zabezpechennia-iakosti-osvity/905-abetka-dlia-dyrektora
13. Консультуємо та створюємо професійні спільноти: путівник для консультантів центрів професійного розвитку педагогічних працівників / Н. Кипиченко, О.

Федоренко. Київ, 2022. 42 с.: https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2022/11/3_konsultuyemo-ta-stvoryuyemo-profesijni-spilnoty.pdf
14. Автономія як шлях до ефективного менеджменту школи. Методичні рекомендації. / Сеїтосманов А., Фасоля О., Мархлєвскі В. — К., 2019. -47с.: https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/07/13/2020-07-13-avtonomy.pdf

Основна література

1. С.В. Романюк. Кадрова автономія закладу освіти file:///C:/Users/admin/Downloads/Pedposhuk_3_2023-41-43%20(4).pdf
2. В.Божинський . Ключові тези етеру «Кадрова автономія в закладах загальної середньої освіти в сучасній Україні» info@prosvitcenter.org
3. О. Клепуц, Ж. Король «Кадрова автономія: в основі змін і зростання освітньої команди»2025 info@prosvitcenter.org
4. Як запровадити кадрову автономію у школі? https://www.youtube.com/watch?v=QpTHPph7WaU
5. Атестація педагогічних працівників закладів освіти: огляд нового Положення naurok.com.ua. Facebook
6. Сайт Педрада Джерело: https://oplatforma.com.ua/article/2987-atestatsya-vchitelv-maybutnogo
7. Знайшов https://znayshov.com/.../atestatsiia_2025_pidvyshchennia... https://znayshov.com/News/Details/nove_polozhennia_pro_atestatsiiu