



УДК 37.091.12:005.963]:37.014.3

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-5\(200\)-5-13](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-5(200)-5-13)

Любченко Надія

Білик Надія

ORCID iD <http://orcid.org/0000-0002-4247-340X>ORCID iD <http://orcid.org/0000-0003-2344-5347>

## СУПЕРВІЗІЯ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ «НОВА УКРАЇНСЬКА ШКОЛА»

- A** Розкрито сутнісні характеристики супервізії як інструменту професійного розвитку працівників. Обґрунтовано актуальність застосування супервізії в системі освіти дорослих та менеджменті НУШ. Розглянуто відмінності понять «супервізія» і «педагогічний коучинг». Визначено авторську позицію щодо застосування супервізії як однієї з технологій післядипломної освіти педагогів закладів загальної середньої освіти в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа». Описано досвід практичного запровадження принципів і технологій супервізії в діяльності школи новаторства керівних, педагогічних і науково-педагогічних працівників на всеукраїнському та регіональному рівнях.

**Ключові слова:** супервізія; супервізорство; педагогічна супервізія; програма супервізії; педагогічний коучинг; менеджмент освіти; професійний розвиток; регіональна школа новаторства; насаження (емпауермент)

- S** *Liubchenko Nadiia, Bilyk Nadiia. Supervision as a technology of postgraduate education of teachers in the context of «New Ukrainian School» concept.*

*The urgency of the problem. The tasks defined by the state normative acts on reforming general secondary education determine the introduction of supervision programs according to «New Ukrainian School» concept. Supervision as a tool for teachers' professional development and a component of NUS management will ensure the implementation of tasks for educational and methodological support of continuous teachers' professional development in general secondary education and the development of a democratic model of educational institutions management. Analysis of previous research. The issue of the general content of supervision and its importance in the practical training of specialists, primarily related to the provision of psychological, sociological and pedagogical services, was analyzed in the works of domestic (S. Arkhipova, N. Gaiduk, Y. Zaporozhtseva, V. Isachenko, N. Klokar, O. Nikulochkina, Y. Oleksin, S. Stavkova, O. Yakubovskaya) and foreign researchers (A. Brown, A. Bourne, L. Voronin, S. Zhitvay, A. Zhukov, R. Korniyushina, L. Moiseeva, M. Ponomarenko). The purpose of this article is the analysis of the essential characteristics of supervision as a tool for teachers' professional development and technology of postgraduate education of general secondary education teachers in the implementation of "New Ukrainian School" concept, a description of the practical aspect of introduction of principles and technology of supervision on the example of Poltava regional school of innovation. determined by the purpose of the study. The presentation of the main material. The implementation of «New Ukrainian School» concept has posed a new challenge to the system of general secondary education. It is the need to introduce the institute of educational coaches and innovative forms of developing the teachers' professional competence in the context of postgraduate education. Supervision is new in Ukrainian education within this issue. Pedagogical supervision is one of the unique tools in mentoring for professional support and development, a set of measures for educational and methodological support of educational institutions teachers. Defined principles (voluntariness; humanism and anthropocentrism; openness; confidentiality; objectivity; partnership; individual approach; responsibility; predictability; reflexivity; developmental nature; reliability and validity of measuring results), types (educational, mentoring, managerial, consulting), forms and methods of supervision in the context of consideration of such a tool as the technology of postgraduate education introduced in the activities of the Poltava Regional School of innovation of managers, research and teaching staff. The experience of such work has shown the acquisition of new and improvement of the previously acquired competencies of employees and increase the level of employment of managers and teachers of general secondary education. Conclusions from the study. The introduction of supervision programs according to «New Ukrainian School» concept in the activities of educational institutions will promote teachers' professional development, their innovative development and increase competitiveness. This complex type of activity increases requirements to the participants of the supervision process, so before its widespread implementation it is necessary to deeply understand its role and content, the essence of supervision as a technology of teachers' postgraduate education in the NUS reform.*

**Key words:** supervision; supervision; pedagogical supervision; supervision program; pedagogical coaching; education management; professional development; regional school of innovation; empowerment

**Любченко Надія Василівна**, кандидатка педагогічних наук, доцентка кафедри менеджменту освіти та права, Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ, Україна

**Liubchenko Nadiia**, PhD of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of Education and Law Management, State Institution of Higher Education «University of Educational Management», Kyiv, Ukraine

*E-mail: [meri14nadin@gmail.com](mailto:meri14nadin@gmail.com)*

**Білик Надія Іванівна**, докторка педагогічних наук, доцентка, професорка кафедри педагогічної майстерності та інклюзивної освіти, Полтавський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти ім. М. В. Остроградського, Україна

**Bilyk Nadiia**, Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, M.V. Ostrogradsky Poltava Regional Institute of In-Service Teacher Training, Ukraine

*E-mail: [bilyk@poippo.pl.ua](mailto:bilyk@poippo.pl.ua)*

**Актуальність проблеми.** Упродовж тривалого часу малодослідженою сферою педагогічної діяльності у нашому суспільстві була супервізія як інструмент навчально-методичного супроводу професійного розвитку педагогічних працівників і складник менеджменту освіти. Відповідно до визначеної Законом України «Про освіту» мети загальної середньої освіти [23] стратегічними документами щодо державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти [24; 25] окреслено завдання щодо забезпечення ефективного управління загальною середньою освітою та підвищення мотивації вчителя, стимулювання його до професійного зростання. Саме у цьому контексті супервізію можна розглядати як систему професійної підтримки фахівців, які працюють у сфері «людина – людина». Вважаємо, що для повного розуміння будь-якого процесу необхідна присутність, участь іншого професіонала, інакше спеціаліст потрапляє у замкнене коло власних думок і почуттів. Обираючи професію, спрямовану на допомогу іншим, людина повинна розуміти і вміти працювати з власними проблемами, а також мати можливість періодично звертатися за допомогою і до своїх колег, інших фахівців. На наш погляд, наказ Міністерства освіти і науки України від 18.10.2019 р. № 1313 «Деякі питання організації та проведення супервізії» [7] щодо запровадження програми підготовки супервізорів для здійснення супервізії та проведення супервізії відповідно до Концепції «Нова українська школа» (НУШ), а також Типове положення про проведення супервізії впровадження Концепції НУШ, яке визначає методичні та організаційні засади проведення супервізії, що ґрунтуються на кращих вітчизняних і зарубіжних розробках і практиках, є основою не тільки для впровадження у загальній середній освіті системи підтримки професійного зростання педагогів у контексті реалізації цілей і завдань НУШ, але й для розвитку демократичної моделі управління закладом освіти, ефективного менеджменту організацій [29]. Зазначені процеси впровадження супервізорства в педагогічній діяльності детермінують організацію досліджень щодо сутнісних характеристик супервізії як складника менеджменту та як технології навчально-методичного супроводу неперервного професійного розвитку працівників у загальній середній освіті.

**Аналіз попередніх досліджень.** Питання загального змісту супервізії та її значення у практичній підготовці фа-

хівців, насамперед пов'язаних із наданням психологічних, соціальних і педагогічних послуг, особливостей застосування компетентнісного підходу до діяльності у сфері супервізії порушувалося у працях вітчизняних (С. Архипова, Н. Гайдук, Н. Клокар, О. Нікулочкіна, С. Ставкова) [1; 27; 29] і зарубіжних дослідників (А. Браун, А. Боурн, Р. Корнюшина, М. Пономаренко) [4; 15; 21]. Особливості підготовки професійних супервізорів репрезентовані у працях А. Жукова [9]. Питання педагогічної супервізії знайшло відображення у роботі Ю. Олексін, О. Якубовської [19]. Ю. Запорожцева дослідила питання стратегій супервізії (наставництва) у професійному розвитку сучасного педагога [10]. Теоретико-методичні основи використання методу супервізії у закладах соціальної сфери вивчала В. Ісаченко [14]. Супервізію як метод супроводу діяльності педагогів розглядала С. Житвай [8]. Сутність супервізії як категорії управління розкрито у роботах К. Шендеровського [30], як провідного методу наукового менеджменту в підготовці аспірантів – у працях Л. Вороніної, Л. Моїсеєвої [5].

**Метою статті** є опис сутнісних характеристик супервізії як інструменту професійного розвитку працівників і технології післядипломної освіти педагогів закладів загальної середньої освіти в умовах реалізації Концепції «Нова українська школа», практичного аспекту запровадження принципів і технології супервізії на прикладі Полтавської регіональної школи новаторства керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників післядипломної освіти.

**Викладення основного матеріалу.** Реалізація Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року поставила систему загальної середньої освіти перед новими викликами, а саме щодо необхідності впровадження інституту освітніх тренерів та інноваційних форм розвитку професійної компетентності працівників, серед яких достатньо новою у межах проблематики педагогічного наставництва є супервізорство.

На основі узагальнення поглядів зарубіжних фахівців, дослідниця М. Пономаренко зазначає, що супервізорство («supervision») у перекладі з англійської мови означає «нагляд», «спостереження», «контроль», «управління», «керівництво», «адміністрування»; супервізор «supervisor» – «спостерігач», «керівник», «адміністратор». У сфері освіти

є значний інтерес до історичного аспекту виникнення зазначених понять. Аналіз наукових доробок дозволяє дійти висновку, що супервізорство в сфері освіти в США і Європі пройшло тривалий етап еволюції, а саме: від інспектування шкіл із метою контролю за вчителями, спостереження за тим, як вони забезпечують «гармонію і продуктивність у класі» (інспекційне супервізорство), до демократичного інструкційного супервізорства (1920–1980 роки у США), а з 1980 р. – до діалогічного супервізорства, основу якого складають діалогічна взаємодія, колегіальність, відсутність оціночних суджень і директивності. Перший підручник із супервізорства Вільяма Харальда Пейна (William Harold Payne) був виданий в США в 1875 році. Значний фонд наукових знань із питань діалогічного супервізорства існує в багатьох європейських країнах.

Наприклад, в Норвегії Катю Бьорндален (Cato R. P. Bjorndal), Петер Матісен (Peter Mathisen) відзначають, що розвиток цієї ідеї починається в Західній Європі із 70-х років минулого століття. Отже, від нагляду і інспекторського авторитарного контролю за діяльністю вчителів до діалогічного супервізорства, яке продовжує розвиватися в даний час – такий вектор трансформації супервізорства проаналізовано дослідниками [21].

Аналіз джерел засвідчує різноваріантність підходів до визначення поняття «супервізорство» сучасних авторів: «... педагогічне супервізорство – це діалогічний педагогічний процес, заснований на міжсуб'єктній рівності в діалозі, рівноправних конструктивних взаєминах між супервізором і супервізованим, що базуються на гуманних цінностях і розумінні один одного з метою спільного вироблення особистого унікального знання в конкретній педагогічній ситуації й особистісного зростання обох сторін» [21]; «...управління, контроль і вдосконалення професійної діяльності стажера/практиканта за допомогою досвідченого/спеціаліста [15].

Спираючись на різноманітні погляди щодо дефініції супервізії, зустрічаємо різноманітні визначення.

Концепція супервізії (лат. *super* – зверху, *visio* – бачення) виникла і міцно утвердилася в галузі психологічного консультування, охорони здоров'я, широко використовується у соціальній роботі. Супервізор (куратор, наставник) має давати поради і спрямовувати [31]. В українській мові у змістовному плані найближчим поняттям є «наставництво», у значенні допомоги, професійного спілкування з досвідченішими колегами.

За А. Браун, А. Боурн, супервізія – основний засіб, за допомогою якого визначений установою супервізор полегшує роботу персоналу індивідуально й колективно та забезпечує стандарти роботи. Поняття супервізії визначається через моделі аналізу і компетентного розв'язання ситуацій, що виникають у взаємодії з клієнтами [4].

С. Івашнова зазначає, що для докладнішого розуміння поняття супервізії можна розглянути це визначення по-різному:

– вид спільної професійної діяльності тренера та супервізора, спрямований на забезпечення належної якості розроблення та реалізації програм тренінгів, спрямованих на розвиток професійної компетентності педагогічних працівників, наставництва, запобігання професійним ризикам і професійної підтримки тренера на робочому місці;

– технологія супроводу професійної діяльності тренерів у сфері освіти (освітніх тренерів) на основі групового обговорення складних випадків із практики проведення тренінгів і пошуку альтернативних варіантів їхнього розв'язання з подальшою перевіркою ефективності запропонованих рішень на практиці з метою професійного розвитку всіх учасників і стейкхолдерів;

– циклічний процес управління змінами в діяльності освітнього тренера;

– підвищення рівня кваліфікації на основі проблемного підходу до організації навчання;

– взаємодії менеджера, супервізора та освітнього тренера, спрямованої на забезпечення належної якості реалізації програми та запобігання професійним ризикам шляхом підтримки тренерів програми [12, с. 105–106].

За С. Житвай, педагогічна супервізія є одним із унікальних методів супроводу діяльності педагога, що базується на традиції усного передавання знань. Метод спрямований на вихователів, учителів, батьків, які займаються вихованням своїх дітей, студентів, які готуються стати педагогами, одним словом, тих, хто займається педагогічною діяльністю. Успішне проходження супервізії сприяє набуттю професійної ідентичності, яка послужить системою пошуку власних професійних смислів [8].

Супервізія – це особливе втручання, і тому до супервізора пред'являються особливі вимоги: багаторічний досвід практичної діяльності, знання всіх напрямів соціально-психологічного консультування, вміння досліджувати свою автентичність, уміння вибудовувати відносини довіри, відкритості та безпеки, дотримання етичних норм і правил. Останнє є особливо важливим, тому що дотримання етичних норм не тільки підвищує професійний рівень, підтримує професійний престиж і корпоративну культуру, а й, без сумніву, сприяє формуванню позитивної громадської думки про соціальну установу [9].

С. Івашова супервізію визначає як технологію супроводу професійної діяльності тренерів у сфері освіти (освітніх тренерів) на основі групового обговорення складних випадків із практики проведення тренінгів і пошуку альтернативних варіантів їхнього розв'язання з подальшою перевіркою ефективності запропонованих рішень на практиці з метою професійного розвитку всіх учасників і стейкхолдерів [13].

Цінною, на наш погляд, є авторська позиція щодо розкриття супервізії в діяльності освітнього тренера програми професійного розвитку педагогічного персоналу, яка передбачає реалізацію наступних функцій: освітньої, ор-

ганізаційної, консалтингової, профілактичної, коригувальної, управлінської.

У науково-педагогічній літературі зустрічаємо поняття «педагогічний коучинг» і «педагогічна супервізія», які необхідно відрізняти.

Педагогічний коучинг – це ефективний феномен освітнього процесу, побудований на вмотивованій взаємодії. При цьому педагог-коуч створює спеціальні умови, спрямовані на розкриття особистісного потенціалу учня (студента) з метою досягнення ним значних для нього цілей в оптимальні терміни, в окресленій освітній галузі. Використання педагогічного коучингу є одним із можливих напрямів розвитку професійної компетентності фахівців, що дає їм змогу не тільки вдосконалювати власну професійну діяльність, а й розвивати уявлення про себе як суб'єкта професійної діяльності, формувати потребу у професійному самовдосконаленні впродовж життя, досконало вести соціальний діалог, сприяти розвитку соціального партнерства. На нашу думку, коуч акцентує увагу на майбутніх можливостях, а не на промахах і помилках того, з ким працює. Суб'єкти коучингу не отримують від коуча готові рішення і рекомендації, а приймають власні рішення. Коучинг спрямований не стільки на передавання знань і вироблення навичок, скільки на активізацію процесів самонавчання та саморозвитку. Це відбувається шляхом надання неперервної зворотного зв'язку в процесі спільного аналізу ситуацій і проблем [2, с. 45].

В. Ісаченко, використовуючи метод супервізії у соціальній роботі, аналізує основні функції супервізії: освітню, що передбачає набуття нового досвіду, інформації, інструментарію, вдосконалення навичок аналізу своєї діяльності, вміння викладати матеріал, комунікативних навичок, прийняття рішень, усвідомлення власних дій, уміння вести записи; підтримувальну – передбачає підтвердження цінності своєї справи, зменшення тягаря відповідальності, розуміння неминучості помилок, а також того, що фахівець не перебуває на самоті при вирішенні проблем; нормативно-спрямовувальну [14].

У Типовому положенні про проведення супервізії впровадження Концепції «Нова українська школа» супервізію визначено як інструмент професійної підтримки та професійного розвитку, комплекс заходів із навчально-методичного супроводу педагогічних працівників закладів дошкільної і загальної середньої освіти в умовах реалізації завдань Нової української школи [29, с. 2]. Окрім завдань здійснення навчально-методичного супроводу професійної діяльності суб'єктів освітнього і управлінського процесів, підтримки процесу професійного розвитку тренерів, педагогів-тренерів, педагогічних і управлінських кадрів закладів дошкільної і загальної середньої освіти, консультування учасників освітнього процесу з актуальних питань впровадження Концепції НУШ, освітніх програм і навчальних планів, визначено і завдання щодо сприяння налагодженню партнерської взаємодії школи, влади і гро-

мад різних рівнів задля реалізації завдань НУШ, побудови демократичної моделі управління закладом. Це обумовлює актуальність визначення супервізії як складника менеджменту загальної середньої освіти. Нині в Україні затверджений професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти (наказ Мінекономіки від 17.09.2021 р. № 568-21). Для виконання визначених у ньому компетентностей керівника (директора) закладу ЗСО (стратегічного управління персоналом; забезпечення управління якістю освітньої діяльності; педагогічного, соціального та мережевого партнерства; емоційно-етичної та лідерської компетентностей), на наш погляд, саме супервізія як технологія навчально-методичного супроводу професійного розвитку і підтримки персоналу має важливе значення.

Ми розглядаємо супервізію як форму підтримки педагога, який може сфокусуватися на своїх труднощах у роботі з учнями, колегами, керівництвом, зрозуміти їх причину, можливість поділитися своїми думками, сумнівами, занепокоєнням, знайти шляхи вирішення, розділити відповідальність за ухвалення рішень із супервізором або групою. Саме супервізія може підштовхнути фахівця до пошуку нових знань, можливостей, і вмотивувати піклування про себе. За словами Г. Новосад, «важливо розуміти, що супервізія – це не перевірка чи контроль. Супервізор – це наставник і консультант, який допоможе, підтримає, навчить нового та поділиться досвідом» [28].

Принципами супервізії визначено: добровільність; гуманізм і людиноцентризм; відкритість; конфіденційність; об'єктивність; партнерська взаємодія; індивідуальний підхід; відповідальність; прогностичність; рефлексивність; розвивальний характер; надійність і валідність вимірювання результатів супервізії [7, с. 7–8; 29, с. 2–3].

Супервізором може бути фахівець із високим рівнем кваліфікації та успішним досвідом роботи, який здійснює свою діяльність із метою професійної підтримки та професійного розвитку педагогічних працівників закладів дошкільної і загальної середньої освіти, тренерів і тренерів-педагогів, сприяє налагодженню партнерства між усіма учасниками освітнього процесу в умовах реформування системи освіти в Україні, впровадження Концепції Нової української школи. Супервізор може бути запрошеним адміністрацією, педагогами закладу освіти (батьківською громадою, місцевими громадами, громадськими організаціями). Супервізорами можуть бути: тренери і тренери-педагоги Нової української школи, працівники відповідних кафедр і методичних центрів регіональних закладів ППО, інші залучені фахівці.

Метою супервізорів є професійний та особистісний розвиток педагогів. Вони, зокрема, допомагатимуть учителям долати професійні труднощі, протидіяти стресу, запобігати професійному вигоранню та зміцнювати позитивну самооцінку. Під час супервізії вчителі можуть мати консультації з таких питань: впровадження НУШ; реалізації освітніх

програм і навчальних планів, організації освітнього середовища; впровадження сучасних методик і технологій навчання; використання інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій; самоосвіти та самовдосконалення; побудови демократичної моделі управління закладом освіти. Також супервізори зможуть бути фасилітаторами та допомагатимуть налагоджувати педагогіку партнерства [28].

Ключові функції супервізора: консультативна, наставницька, функція фасилітатора (модератора). Супервізор може здійснювати супервізію одного чи кількох працівників закладу освіти.

З огляду на особливості взаємодії супервізора і супервізованого, виокремлюють такі різновиди супервізії:

а) менеджерська супервізія, за якої супервізор є безпосереднім менеджером працівника, а їхні стосунки розгортаються за схемою «керівник – підлеглий»;

б) наставницька супервізія – супервізор діє як учитель, наставник, переймаючись тим, як його підопічний опанує знання і навички;

в) навчальна (тренінгова) супервізія, особливість якої полягає в тому, що супервізований є студентом, який перебуває в організації на практиці, а супервізор зобов'язаний сприяти йому в цьому і несе певну відповідальність за результат;

г) консультаційна супервізія – супервізор не несе відповідальності за супервізованого і його роботу, добровільно пропонуючи свої послуги консультанта. Найпоширенішою є менеджерська супервізія, і тому роль супервізора часто ототожнюють з ролями керівника [26, с. 158].

С. Грищенко, розкриваючи проблему формування професійної майстерності у сфері супервізії в Канаді, зазначає, що:

1. Процес формування професійної майстерності у сфері супервізії в Канаді діє впродовж всієї професійної діяльності супервізора-практика та передбачає фахове зростання, досягнення й удосконалення професійної майстерності.

2. Динаміка професійного зростання відбувається у процесі інтеграції теорії й практики супервізійної діяльності.

3. Процес формування професійної майстерності у сфері супервізії в Канаді має такі етапи: супервізований – супервізор-початківець – супервізор-практик – супервізор-майстер-професіонал.

4. Важливою в цьому процесі є потреба в саморозвитку, самодійсненні, професійному зростанні [6, с. 231].

Цю динаміку, на наш погляд, можна брати за основу для розуміння процесу інтеграції теорії і практики на шляху професійного зростання фахівця та його неперервної професійної підготовки до супервізійної діяльності за такими етапами: супервізований – супервізор-початківець – супервізор-практик – супервізор-майстер-професіонал.

Проаналізувавши наукові доробки зарубіжних і вітчизняних фахівців, нормативні документи загальної серед-

ньої освіти України, вважаємо, що запровадження програми підготовки супервізорів для здійснення супервізії та програми проведення супервізії відповідно до Концепції «Нова українська школа» на державному рівні є важливим напрямом розвитку успішних практик менеджменту освіти та неперервного професійного розвитку працівників загальної середньої освіти.

Розглядаючи технологію як змістову техніку впровадження певної діяльності, сукупність методів і прийомів для досягнення бажаного результату, «результат науково-технічної діяльності, сукупність систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень про перелік, строк, порядок і послідовність виконання операцій, процесу виробництва та/або реалізації та зберігання продукції, надання послуг» [22], вважаємо за можливе розглядати супервізію як технологію післядипломної освіти педагогічних працівників (складника освіти дорослих), яка забезпечує набуття нових і вдосконалення раніше набутих компетентностей на основі здобутої вищої, професійної (професійно-технічної) або фахової передвищої освіти та практичного досвіду.

Механізм реалізації технології забезпечується формами, методами, прийомами та засобами здійснення діяльності. Один цикл супервізії, який може проводитися в індивідуальній чи груповій формі, включає такі етапи: аналіз результатів самооцінювання педагогічного працівника; ознайомлення з його пріоритетами щодо напрямів його власного професійного розвитку; спостереження за діяльністю педагогічного працівника; проведення індивідуальної бесіди (діалогу); створення плану власного професійного розвитку (за індивідуальною формою супервізії); обговорення успішних практик і труднощів у професійній діяльності (за груповою формою проведення супервізії).

Методи проведення супервізії класифіковано за групами:

– за джерелом інформації – словесні (індивідуальна бесіда (бесіда з осмислення, бесіда з планування), діалог, дискусія, інтерактивна лекція, семінар, пояснення, аналіз педагогічної ситуації), наочні (спостереження, самоспостереження, демонстрація, презентація із застосування комп'ютерних технологій), практичні (інтерактивні вправи, тренінги, ділові ігри, ігри-стратегії, моделювання);

– за логікою передавання та сприймання навчальної інформації – індуктивні, дедуктивні, аналітичні, синтетичні;

– за ступенем самостійності мислення – репродуктивні, пошукові, дослідницькі [7].

Розкриємо авторський досвід щодо застосування супервізії як технології післядипломної освіти педагогів. У 2011 році у межах Консорціуму закладів післядипломної педагогічної освіти за ініціатииви Університету менеджменту освіти була створена Всеукраїнська школа новаторства керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників післядипломної освіти (ВШН). Функціонування такої форми психолого-педагогічного та методичного супроводу

професійного розвитку працівників освіти здійснюється за принципами гуманізму і людиноцентризму, відкритості, добровільності, партнерства і кооперації, рефлексивності та розвивального характеру. За ідеї одного з координаторів ВШН Н. Білик було втілено у життя ідею створення регіональних і зональних шкіл новаторства. Розкриваючи теоретичні і методичні засади управління адаптивно-педагогічним проектуванням регіональних освітніх систем підвищення кваліфікації педагогічних працівників, нами реалізовано модульно-персоналогічний підхід, який дає змогу змінювати напрям розвитку творчого потенціалу особистості вчителя від соціальної технології до персоналтехнології, від об'єкта технологічного впливу до його суб'єкта; забезпечити органічний зв'язок теорії та практики, наукової та методичної підготовки слухачів; активну позицію слухачів в освітньому процесі; єдність навчальної підготовки і підвищення загальної культури слухачів; відповідність планування освітньому процесу до логіки науки, яка вивчається, дозволила вийти на розвиток творчого потенціалу конкретного вчителя та на творче мислення всього педагогічного колективу [3, с. 27].

У 2012 р. було створено Полтавську регіональну школу новаторства керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників післядипломної освіти «Впровадження технологій новаторської діяльності в контексті розвитку професійної компетентності педагогічних працівників у післядипломній освіті» (РШН) та 11 зональних шкіл новаторства Полтавщини, до складу яких увійшло 193 особи (науковці, представники відділів освіти райдержадміністрацій, завідувачі РМК, методисти, директори шкіл, практичні психологи та ін.) (керівник – професор кафедри педагогічної майстерності Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти ім. М. Остроградського Н. Білик) [20].

Новий етап діяльності ВШН, регіональних і зональних шкіл новаторства розпочався з пропозиції членів науково-методичної ради Університету менеджменту освіти у січні 2017 р., на якому було розглянуто питання «Основні напрями розвитку регіональних освітніх систем підвищення кваліфікації педагогічних працівників» та запропоновано створити Координаційний центр розвитку шкіл новаторства, положення про який обговорений на Інтернет-форумі XI Всеукраїнської школи новаторства керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників післядипломної освіти «Формування стратегії розвитку шкіл новаторства керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників в умовах розбудови Нової української школи». Розвиток шкіл новаторства обговорювався на Всеукраїнському круглому столі координаторів регіональних шкіл новаторства «Розвиток шкіл новаторства України в умовах імплементації Закону України «Про освіту», Шостий методичний студії Полтавської регіональної школи новаторства керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників післядипломної освіти «Управління опорною школою: проб-

леми і перспективи» (20 червня 2017 р.), круглому столі «Професійний розвиток сучасного освітнього менеджера в умовах післядипломної педагогічної освіти: виклики, новації, досвід (презентація лабораторії УВУПО та Координаційного центру розвитку шкіл новаторства)», який проходив у межах Десятої міжнародної виставки «Інноватика в сучасній освіті» (25 жовтня 2018 р.) тощо. Координаційний центр є структурним підрозділом науково-дослідної лабораторії методології та практики професійного розвитку сучасного освітнього менеджера Українського відкритого університету післядипломної освіти, яка функціонує на громадських засадах [17].

Структура процесу супервізії в діяльності Школи новаторства складається з чотирьох етапів:

- діагностичний – визначення проблеми, з якою зіткнувся супервізований, виявлення шляхів її вирішення та підбір методів;
- проєктувальний – розроблення індивідуального плану супервізорського супроводу, а також необхідних навчально-методичних засобів супроводу;
- практичний – спостереження, контроль і корекція діяльності супервізованого;
- рефлексивний – оцінка досягнень й узагальнення отриманого досвіду.

При проведенні обласного фестивалю «Золотий фонд уроків Полтавщини», Школи молодого вчителя Полтавщини, фестивалю «Відеокаст педагога-новатора Полтавщини», методичних студій Полтавської РШН застосовуються від 1 до 3 циклів супервізії за тими складниками, що закріплені нині у нормативних документах. Роль супервізорів у РШН виконують досвідчені фахівці закладу післядипломної педагогічної та загальної середньої освіти. Супервізори допомагають супервізованому (педагогу і керівнику закладу загальної середньої освіти) чітко визначити мету, пріоритети роботи; бачити всі аспекти проблеми та власну роль в її розв'язанні; керувати власними почуттями щодо конкретних ситуацій; формувати позитивне ставлення до своєї роботи, брати на себе відповідальність за її результати. У такій взаємодії реалізуються також такі важливі завдання супервізора: розвиток професійної автономії, незалежності супервізованого, стабілізація його думок і почуттів щодо професійної діяльності, формування моделі аналізу і компетентного розв'язання проблем у взаємодії з клієнтами.

Узагальнюючи результати наукового пошуку, І. Іванюк робить висновок про те, що використання супервізії у професійній діяльності вчителів дають змогу ефективно запобігати їхньому емоційному і професійному вигоранню [11].

Це питання потребує особливої уваги при розробленні програм супервізії впровадження Концепції «Нова українська школа». У запропонованій МОН України програмі супервізії серед очікуваних результатів визнається підвищення мотивації щодо вдосконалення професійної ді-

яльності, самоосвіти та зменшення стресу, зміцнення позитивної самооцінки та професійної самоідентифікації [7].

Погоджуємося з К. Маслач, М. Лейтер, які визначають професійне вигорання як синдром фізичного та емоційного виснаження, яке має такі складники: розвиток негативної самооцінки, пасивне ставлення до роботи, втрата розуміння й співчуття. На думку вченої, професійне вигорання – це не втрата творчого потенціалу, а емоційне виснаження, що виникає на тлі стресу у процесі міжособистісного спілкування [31, с. 107].

За висновками дослідниці Н. Кривоконь, яка проаналізувала підходи зарубіжних і вітчизняних науковців щодо сутності поняття «наснаження» («empowerment»/емпаурмент), слово «наснажувати» тлумачиться як «запалювати, надихати, спонукати, кликати, насичувати, наповнювати (силою), заряджати», наснаження означає збільшення можливостей людини чи групи здійснювати цілеспрямований вибір і втілювати свій вибір у бажані дії та результати», а саме наснажені особи спроможні досягати ефективних змін і мобілізувати різні види ресурсів [16].

Інтерпретуючи думки зазначеної авторки, в освіті можна теж розглядати ефект наснаження як результат узаємодії в супервізії, завдяки чому відбувається посилення позиції клієнта, усвідомлення їм проблематики та трансформація потреби вирішити проблему в усвідомлене бажання подолати труднощі та набути нового позитивного досвіду. Наснажувати клієнта з боку супервізора означає так впливати на нього, щоб відбулися зміни в емоційній, когнітивній і поведінковій сферах особистості. Зокрема, наприклад, на рівні емоцій у клієнта повинні з'явитися відчуття впевненості у своїх силах, насиченість енергією, певне піднесення, натхнення. На когнітивному рівні, має відбутися переоцінка можливостей, сформуватися позитивне, конвергентне мислення, розкритися потенціал, проявитись аналітичні здібності тощо. Поведінкова сфера особистості має характеризуватися активністю, прагненням реалізації планів і конкретними діями, налагодженням узаємодії з іншими, побудовою нових стосунків, пошуком однодумців та ін. [там само].

Досвід діяльності шкіл новаторства на всеукраїнському, регіональному та зональному рівнях (їх кількість у 2021 році складає понад 23) засвідчує підвищення рівня наснаження у керівних і педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти.

Отже, педагогічне супервізорство у школі новаторства можна схарактеризувати орієнтацією на неперервний професійний розвиток у системі освіти дорослих усіх учасників,

- діалогічною взаємодією і межсуб'єктною рівністю в діалозі;
- розумінням і включенням усіх сторін у поле рефлексії;
- побудовою міжособистісних узаємин, які базуються на гуманних цінностях і предметному відношенні до справи.

**Висновки з проведеного дослідження.** На основі аналізу наукових і нормативних джерел педагогічне супервізорство можна розглядати як діалогічний педагогічний процес, заснований на міжсуб'єктній рівності в діалозі, конструктивних узаєминах між супервізором і супервізованим, що базуються на цінностях гуманізму, засадах людиноцентризму і розумінні один одного з метою спільного вироблення унікального знання в конкретній педагогічній ситуації, особистісно-професійного розвитку обох сторін.

Отже, запровадження програм супервізії в діяльності закладів освіти сприятиме інноваційному розвитку соціально-педагогічних систем, професійному розвитку педагогічних працівників, підвищенню конкурентоспроможності закладів освіти. Це досить складний вид діяльності, який висуває перед учасниками процесу супервізії досить високі вимоги, тому перед широким упровадженням у практику необхідне глибоке осмислення його ролі і змісту в контексті освіти дорослих. Отже, в умовах реформування освіти в Україні та відповідно до Концепції Нової української школи така процедура професійної педагогічної підтримки допоможе вдало реалізувати поставлені цілі та налаштуватися на позитивну самооцінку й подальший перспективний план саморозвитку педагогічних працівників.

**Перспективи подальших наукових розвідок.** Як зазначають фахівці, тема наставництва не нова для України, але це поки не працює повномасштабно. Одним із поштовхів до розвитку наставництва може стати норма новоухваленого Закону України «Про повну загальну середню освіту» про педагогічну інтернатуру для вчителів [18]. Нині набуває актуальності тема менторства в освіті, що потребує організації дослідницької діяльності. Незважаючи на велику кількість наукових доробок щодо мотивації працівників до неперервного професійного розвитку, актуальним також є систематизація підходів з цього напрямку розвитку освіти саме за рівнями освіти, дослідження технологічних аспектів у роботі менеджерів освіти.

#### Список використаних джерел

1. Архипова С., Гайдук Н., Ставкова С. Теорія і практика неперервної професійної підготовки соціальних працівників до супервізійної діяльності в Канаді: монографія. Черкаси: ЧНУ, 2019. 373 с.
2. Білик Н. І., Любченко Н. В. Педагогічний коучинг як технологія професійного розвитку вчителя в системі підвищення кваліфікації. *Імідж сучасного педагога*: електрон. наук. фах. журн. 2020. № 5 (194). С. 41–46. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-5\(194\)-41-46](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-5(194)-41-46) URL: <http://isp.poiippo.pl.ua/article/view/215279>
3. Білик Н. І. Модульно-персоналогічний підхід до навчального процесу в системі післядипломної педагогічної освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2004. № 6. С. 20–27.
4. Браун А., Боурн А. Супервізор у соціальній роботі: Супервізія догляду в громаді, денних та стаціонарних установах / [пер. з англ. Т. Семігіної]. Київ: Пульсари, 2013. 240 с.
5. Воронина Л. В., Моисеева Л. В. Супервізія як ведучий метод научного менеджмента в підготовці аспірантів. *Педагогическое образование в России*. 2014. № 12. С. 36–40.
6. Грищенко С. Формування професійної майстерності у сфері супервізії в Канаді. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 28, т. 1. С. 228–232.
7. Деякі питання організації та проведення супервізії. Наказ МОНУ № 1313 від 18 жовтня 2019 р. URL: <https://imzo.gov.ua/2019/10/21/nakaz-mon-vid-18-10-2019-1313-deiaki-pytannia-orhanizatsii-ta-provedennia-supervizii/>
8. Житвай С. А. Супервізія як метод супроводження діяльності педагогов. *Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии*: сб.

- ст. по материалам LXV Мiднарод. науч.-практ. конф. Новосибирск: СибАК, 2016. № 6 (63). С. 52–58. URL: <https://sibac.info/conf/pedagog/lxv/57034>.
- Жуков А. С. Підготовка професійних супервізорів. *Association of supervisors and consultants*. URL: <http://www.supervis.com/content/1779286024-publikacii-o-superviziia>.
  - Запорожцева Ю. С. Стратегія супервізії (наставництва) як підтримка професійного розвитку сучасного педагога. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. № 69, т. 1. С. 70–73.
  - Іванюк І. Супервізія та інтервізія в школі: дієві засоби від професійного вгорання вчителів. *Сучасна школа України*. 2018. № 10. С. 40–44.
  - Івашнова С. В. Супервізія в діяльності освітнього тренера. *Психолого-педагогічні науки*. 2018. № 3. С. 96–107.
  - Івашова С. Супервізія як технологія професійного розвитку: результати наукової розвідки. URL: <https://sivashnova.blogspot.com/2019/02/blog-post.html>.
  - Ісаченко В. Теоретико-методичні основи використання методу супервізії у закладах соціальної сфери. *Соціальна робота та соціальна освіта*. 2019. Вип. 2. С. 71–75.
  - Корнюшина Р. В. Зарубежный опыт социальной работы. Владивосток : Изд-во Дальневосточного университета, 2004. 85 с.
  - Кривоконь Н. І. Поняття наснаження в аспекті психології соціальної роботи. *Проблеми загальної та педагогічної психології* : зб. наук. пр. Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України, 2011. URL: <https://scholar.google.com.ua/citations?user=VFr6bFUAAA&hl=en>
  - Любченко Н. В. Формування стратегії розвитку шкіл новаторства керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників на основі кластерного підходу. *Регіональна освітня система підвищення кваліфікації як фактор розвитку професіоналізму педагогічних працівників: теорія, практика та виклики часу* : електрон. зб. наук. праць за матеріалами Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. / за наук. ред. д-ра пед. наук Н. І. Білик. Полтава : ПОІППО, 2018. URL: [http://poippo.pl.ua/images/FILES/pidrozdlily/kafedra\\_pedmaisternosti/biblioteka/tezi\\_23.11.2018.pdf](http://poippo.pl.ua/images/FILES/pidrozdlily/kafedra_pedmaisternosti/biblioteka/tezi_23.11.2018.pdf).
  - Наставництво й менторство для вчителів. Як це працює у Фінляндії. URL: <https://nus.org.ua/articles/nastavnytstvo-j-mentorstvo-dlya-vchyteliv-yak-tse-pratsiuje-u-finlyandiiv/>.
  - Олексін Ю. П., Якубовська С. С. Педагогічна супервізія як елемент індивідуалізації дуального навчання. *Молодий вчений*. 2018. № 4.1 (56.1). С. 102–104.
  - Полтавська регіональна школа керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників. URL: <https://sites.google.com/site/novpoltava/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0?authuser=0>
  - Пономаренко М. А. Педагогическое супервизорство: генезис понятия и сущность. *Письма в Эмиссия*. Оффлайн (The Emissia. Offline Letters). 2012. № 8. URL: <http://www.emissia.org/offline/2012/1839.htm>.
  - Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 2006. № 45. С. 434. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text>.
  - Про освіту: Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2017. № 38–39. С. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
  - Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20?find=1&text>
  - Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/988-2016-p>
  - Слозанська Г. Супервізія в соціальній роботі: основні підходи та принципи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2014. Вип. 30. С. 155–159. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2014\\_30\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2014_30_58).
  - Ставкова С. Г. Неперервна професійна підготовка соціальних працівників до супервізійної діяльності в Канаді : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Львів, 2018. 20 с.
  - Супервізори допомагатимуть педагогам НУШ втілювати ідеї та не вигорати. URL: <https://nus.org.ua/news/supervizory-dopomagatymut-pedagogam-nush-vtilyuvaty-ideyi-ta-ne-vygoraty/>.
  - Типове положення про проведення супервізії впровадження Концепції «Нова українська школа» / уклад.: Н. І. Клокар, О. В. Нікулочкіна. Київ, 2018. 6 с. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2018/12/SUPERVIZIYA-POLOZHENN-2.pdf>.
  - Шендеровський К. С. Тактичний менеджмент соціальної служби : посіб. для керівників соціальних служб. Київ, 2011. 222 с.
  - Maslach C., Leiter M. Understanding the burnout experience recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*. 2016. № 15 (2). P. 103–111.
- [Pedagogical coaching as a technology for professional development of a teacher in the system of advanced training]. *Imidzh suchasnoho pedahoha [The image of a modern teacher]*, 5 (194), 41-46. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-5\(194\)-41-46](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2020-5(194)-41-46). Retrieved from <http://isp.poippo.pl.ua/article/view/215279>
- Bilyk, N. I. (2004). Modulno-personolohichni pidkhdid do navchalnoho protsesu v systemi pisladyplomnoi pedahohichnoi osvity [Modular-personnological approach to educational process in the system of postgraduate pedagogical education]. *Imidzh suchasnoho pedahoha [The image of a modern teacher]*, 6, 20-27 [in Ukrainian].
  - Braun, A., & Bourn, A. (2013). *Supervisor u sotsialnii roboti: Superviziia dohliadu v hromadi, dennykh ta stacionarnykh ustanovakh [Supervisor in Social Work: Supervisions of Care in the Community, Day and Stationary Institutions]*. Kyiv: Pulsary [in Ukrainian].
  - Voronina, L. V., & Moiseeva, L. V. (2014). Superviziia kak vedushchii metod nauchnogo menedzhmenta v podgotovke aspirantov [Supervision as a leading method of scientific management in the preparation of graduate students]. *Pedagogicheskoe obrazovanie v Rossii [Pedagogical education in Russia]*, 12, 36-40 [in Russian].
  - Hryshchenko, S. (2020). Formuvannia profesiinoi maisternosti u sferi supervizii v Kanadi [Formation of professional skill in the field of superbia in Canadi]. *Aktualni pytannia humanitarnykh nauk [Actual issues of humanitarian sciences]*, 28, 1, 228-232 [in Ukrainian].
  - Deiaki pytannia orhanizatsii ta provedennia supervizii [Some organizations and supervision issues]. *Nakaz MONU № 1313 vid 18 zhovtnia 2019 r.* Retrieved from <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/10/NMO-1313.pdf> [in Ukrainian].
  - Zhitvai, S. A. (2016). Superviziia kak metod soprovozhdeniia deiatelnosti pedagogov [Supervision as a method of supporting the activities of teachers]. In *Lichnost, semia i obshchestvo: voprosy pedagogiki i psikhologii [Personality, family and society: issues of pedagogy and psychology]*: sb. st. po materialam LXV Mezhd. nauch.-prakt. konf. (No 6 (63), pp. 52-58). Novosibirsk: SibAK. Retrieved from <https://sibac.info/conf/pedagog/lxv/57034> [in Russian].
  - Zhukov, A. S. Pidhotovka profesiinykh supervizoriv [Preparation of professional supervisors]. *Association of supervisors and consultants*. Retrieved from <http://www.supervis.com/content/1779286024-publikacii-o-superviziia> [in Ukrainian].
  - Zaporozhtseva, Yu. S. (2020). Stratehiia supervizii (nastavnytstva) yak pidtrymka profesiinoho rozvytku suchasnoho pedahoha [Supervision strategy (mentoring) as supporting professional development of a modern teacher]. *Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh [Pedagogy of forming a creative personality in higher and secondary schools]*, 69, 1, 70-73 [in Ukrainian].
  - Ivaniuk, I. (2018). Superviziia ta interviziia v shkoli: diievi zasoby vid profesiinoho vyhorannia vchyteliv [Supervisions and Intervisions at School: Effective means of professional burnout of teachers]. *Suchasna shkola Ukrainy [Modern School of Ukraine]*, 10, 40-44 [in Ukrainian].
  - Ivashnova, S. V. (2018). Superviziia v dialnosti osvitnoho trenera [Supervision in an educational coach activity]. *Psykholoho-pedahohichni nauky [Psychological and pedagogical sciences]*, 3, 96-107 [in Ukrainian].
  - Ivashova, S. *Superviziia yak tekhnolohiia profesiinoho rozvytku: rezultaty naukovi rozvidky [Supervisions as professional development technology: Results of scientific intelligence]*. Retrieved from <https://sivashnova.blogspot.com/2019/02/blog-post.html> [in Ukrainian]
  - Isachenko, V. (2019). Teoretyko-metodychni osnovy vykorystannia metodu supervizii u zakladakh sotsialnoi sfery [Theoretical and methodological bases of use of supervision method in social institutions]. *Sotsialna robota ta sotsialna osvita [Social Work and Social Education]*, 2, 71-75 [in Ukrainian].
  - Korniushina, R. V. (2004). *Zarubezhnyi opyt sotcialnoi raboty [Foreign social experience]*. Vladivostok: Izd-vo Dalnevostochnoho universiteta [in Russian].
  - Kryvokon, N. I. (2011). Poniattia nasnazhennia v aspekti psykholohii sotsialnoi roboty [The concept of inspiration in the aspect of psychology of social work]. *Problemy zahalnoi ta pedahohichnoi psykholohii [Problems of general and pedagogical psychology]*: zb. nauk. pr. In-tu psykholohii imeni H. S. Kostiuksa NAPN Ukrainy. Retrieved from <https://scholar.google.com.ua/citations?user=VFr6bFUAAA&hl=en> [in Ukrainian].
  - Liubchenko, N. V. (2018). Formuvannia stratehii rozvytku shkil novatorstva kerivnykh, nauково-pedahohichnykh i pedahohichnykh pratsivnykiv na osnovi klasterneho pidkhodu [Formation of strategy of development of schools of innovation of leading, scientific and pedagogical and pedagogical workers on the basis of the cluster approach]. In N. I. Bilyk (Ed.), *Rehionalna osvitnia sistema pidvyshchennia kvalifikatsii yak faktor rozvytku profesionalizmu pedahohichnykh pratsivnykiv: teoriia, praktyka ta vykyky chasu [Regional educational system of professional development as a factor in the development of professionalism of teachers: theory, practice and challenges of time]*: elektron. zb. nauk. prats za materialamy Vseukr. nauk.-prakt. onlain-konf. Poltava: POIPPO. Retrieved from [http://poippo.pl.ua/images/FILES/pidrozdlily/kafedra\\_pedmaisternosti/biblioteka/tezi\\_23.11.2018.pdf](http://poippo.pl.ua/images/FILES/pidrozdlily/kafedra_pedmaisternosti/biblioteka/tezi_23.11.2018.pdf) [in Ukrainian].
  - Nastavnytstvo y mentorstvo dlia vchyteliv. Yak tse pratsiuje u Finliandii [Mentoring and mentoring for teachers. How it works in Finland]*. Retrieved from <https://nus.org.ua/articles/nastavnytstvo-j-mentorstvo-dlya-vchyteliv-yak-tse-pratsiuje-u-finlyandiiv/>.

## References

- Arkhylova, S., Haiduk, N., & Stavkova, S. (2019). *Teoriia i praktyka nepererвної profesiinoi pidhotovky sotsialnykh pratsivnykiv do superviziinoi dialnosti v Kanadi [The theory and practice of continuous professional training of social workers to supervision activities in Canada]*: monohrafiia. Cherkasy: ChNU [in Ukrainian].
- Bilyk, N. I., & Liubchenko, N. V. (2020). Pedahohichnyi kouchynh yak tekhnolohiia profesiinoho rozvytku vchytelia v systemi pidvyshchennia kvalifikatsii



- org.ua/articles/nastavnytstvo-j-mentorstvo-dlya-vchyteliv-yak-tse-pratsyuye-u-finlyandiyi/ [in Ukrainian].
19. Oleksin, Yu. P., & Yakubovska, S. S. (2018). Pedagogichna superviziia yak element individualizatsii dualnogo navchannia [Pedagogical supervision as an element of individualization of dual learning]. *Molodyi vchenyi [Young scientist]*, 4.1 (56.1), 102-104 [in Ukrainian].
  20. *Poltavska rehionalna shkola kerivnykh, naukovo-pedahohichnykh i pedahohichnykh pratsivnykiv [Poltava regional school of managerial, scientific-pedagogical and pedagogical workers]*. URL: <https://sites.google.com/site/novpoltava/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0?autouser=0>
  21. Ponomarenko, M. A. (2012). Pedagogicheskoe supervizorstvo: genezis poniatia i sushchnost [Pedagogical supervision: the genesis of the concept and essence]. *Pisma v Emissiia. Offlain [The Emissia. Offline Letters]*, 8. Retrieved from <http://www.emissia.org/offline/2012/1839.htm> [in Russian].
  22. Pro derzhavne rehuliuвання diialnosti u sferi transferu tekhnolohii [About the state regulation of activity in the field of technology transfer]: Zakon Ukrainy. (2006). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine]*, 45, 434. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text> [in Ukrainian].
  23. Pro osvitu [About education]: Zakon Ukrainy. (2017). *Vidomosti Verkhovnoi Rady [Information of the Verkhovna Rada of Ukraine]*, 38-39, 380. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [in Ukrainian].
  24. Pro povnu zahalnu seredniu osvitu [About full general secondary education]: Zakon Ukrainy vid 16.01.2020 № 463-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20?find=1&text> [in Ukrainian].
  25. Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity «Nova ukrainska shkola» na period do 2029 roku [About approval of the Concept of implementation of the state policy in the field of reforming of general secondary education "New Ukrainian school" for the period till 2029]: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 14 hrudnia 2016 r. № 988-r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/988-2016-r> [in Ukrainian].
  26. Slozanska, H. (2014). Superviziia v sotsialnii roboti: osnovni pidkhody ta pryntsyipy [Supervisions in social work: basic approaches and principles]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Pedahohika. Sotsialna robota [Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University. Series: Pedagogy. Social work.]*, 30, 155-159. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped\\_2014\\_30\\_58](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2014_30_58) [in Ukrainian].
  27. Stavkova, S. H. (2018). *Neperervna profesiina pidhotovka sotsialnykh pratsivnykiv do superviziinoi diialnosti v Kanadi [Continuous professional training of social workers to supervision activities in Canada]*. (Extended abstract of PhD diss.). Lviv [in Ukrainian].
  28. *Supervizory dopomahatymut pedahoham NUSH vtilyuvaty idei ta ne vyhoraty [Supervisors will help teachers to embody ideas and not burn]*. Retrieved from <https://nus.org.ua/news/supervizory-dopomagatymut-pedahogam-nush-vtilyuvaty-ideyi-ta-ne-vygoraty/> [in Ukrainian]
  29. Klokar, N. I., & Nikulochkina, O. V. (Comps.). (2018). *Typove polozhennia pro provedennia supervizii vprovadzhennia Kontseptsii «Nova ukrainska shkola» [Typical provision on the supervision of the introduction of the concept "New Ukrainian School"]*. Kyiv [in Ukrainian].
  30. Shenderovskiy, K. S. (2011). *Taktychnyi menedzhment sotsialnoi sluzhby [Tactical social service management]: posib. dlia kerivnykiv sotsialnykh sluzhzb*. Kyiv [in Ukrainian].
  31. Maslach, C., & Leiter, M. (2016). Understanding the burnout experience recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15 (2), 103-111.

Дата надходження до редакції  
авторського оригіналу: 01.10.2021