

реагувати на поточні запити педагогів, а й активно сприяти їхньому професійному розвитку, формуючи компетентне та впевнене педагогічне співтовариство, що є ключовим для розвитку сучасної української освіти.

Список використаних джерел

1. Деякі питання професійного розвитку науково-педагогічних працівників. URL: <https://mon.gov.ua/npa/devaki-pitannya-profesijnogo-rozvitku-naukovo-pedagogichnih-pracivnikov> (дата звернення : 18.06.2025).
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення : 18.06.2025).
3. Положення про центр професійного розвитку педагогічних працівників. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення : 17.06.2025).

Ганна ЩЕРБІНІНА,

*методист відділу менеджменту закладів дошкільної,
загальної середньої та професійної освіти
Донецького ОблІППО*

УПРАВЛІНСЬКІ ОРІЄНТИРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Організація 2025/2026 навчального року в умовах трансформацій, що відбуваються в українській системі освіти, вимагає від керівника закладу загальної середньої освіти високого рівня самоорганізації, здатності швидко реагувати на виклики часу та проактивно впроваджувати інновації. Управління освітнім закладом сьогодні не обмежене лише виконанням адміністративних функцій – це складний інтегральний процес, який потребує професійної гнучкості. Успішність освітнього процесу значною мірою залежить від здатності керівника до стратегічного мислення, ефективної комунікації, емоційної стійкості, а головне – від його готовності постійно навчатися. Саме безперервна освіта є основою лідерського впливу на колектив у закладі освіти. Участь у методичних заходах, управлінських майстернях, міжкурсових тренінгах, конференціях, а також вивчення досвіду колег – усе це не просто форми професійного розвитку, а умова виживання закладу освіти під час дії воєнного стану, цифрової трансформації та постійних нормативних змін.

Основним документом на сьогодні, який визначає професійні компетентності керівника закладу загальної середньої освіти, є Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, затверджений наказом Мінекономіки від 17.09.2021 № 568-21 (далі – Стандарт). Цей документ орієнтує управлінців на формування і вдосконалення ключових емоційно-етичних, нормативно-правових, інформаційно-цифрових, стратегічних та інших компетентностей. Водночас Стандарт не диктує єдиної траєкторії професійного розвитку, залишаючи за керівником право самостійно визначати найбільш ефективні шляхи набуття та вдосконалення управлінських навичок відповідно до власних потреб, ресурсів, контексту освітнього процесу та викликів сьогодення. Саме тому важливою умовою якісного професійного зростання керівника є здатність до рефлексії щодо власної управлінської діяльності, визначення реалістичних цілей професійного розвитку та вибору релевантних форм навчання. Хтось обирає індивідуальні консультації, хтось – участь у майстернях чи творчих лабораторіях, а хтось – самостійне опрацювання нормативних документів або ж проходження підвищення кваліфікації за освітньою програмою. Усі ці шляхи є однаково важливими за умови їх систематичності та зв'язку з реальними потребами управлінської практики. У цьому контексті кафедра управління та адміністрування Донецького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти створює сучасне освітнє середовище, яке сприяє всебічному розвитку компетентностей, визначених Стандартом. Протягом останніх років упроваджено низку інноваційних форм методичної підтримки керівників, серед яких – обласні управлінські майстерні «Менеджмент НУШ», майданчик директора «А як у вас?», День директора в ІППО, серпневі секції в межах Конгресу освітян Донеччини, управлінські практикуми, присвячені актуальним темам розвитку лідерства, цифрової грамотності, стратегічного планування, документообігу тощо. Певні заходи мають характер інтерактивного діалогу та обміну досвідом між учасниками, що дозволяє не лише здобути нові

знання, а й побачити різні моделі управлінської поведінки, адаптовані до конкретних умов.

Особливу увагу приділено розвитку цифрової компетентності. Попри те що заклади освіти Донецчини вже п'ятий рік працюють у дистанційному форматі, рівень цифрової грамотності серед керівників залишається вкрай нерівномірним. Дехто впевнено володіє сучасними цифровими інструментами, організовує документообіг у хмарних середовищах, застосовує сервіси для аналітики та моніторингу якості освіти, а для когось досі складним є навіть базовий рівень використання онлайн-платформ. З огляду на це в межах обласної управлінської майстерні «Менеджмент НУШ» було створено дошку управлінських практик «Цифровізація управління», яка може допомогти керівникам в організації електронного документообігу, налаштуванні автоматизованої звітності, створенні кваліфікованого електронного підпису та налагодженні ефективної внутрішньої комунікації між усіма учасниками освітнього процесу. Ознайомитися з дошкою можна [за покликанням](#).

У межах майстерні цього року було організовано два заходи на тему цифровізації – «Електронні автоматизовані розклади занять» та «Цифровізація управління» ([покликання](#)). Під час проведення Дня директора було висвітлено питання про використання ШІ на уроках, в управлінській та виховній роботі закладу ([покликання](#) → вкладки за 2025 рік). Керівники поглиблено вивчали відповідні теми й на управлінських практикумах.

Актуальною залишається проектна діяльність школи. У нинішніх умовах, коли для повноцінного функціонування та модернізації освітніх установ традиційного бюджетного фінансування часто недостатньо, саме проектний підхід відкриває нові можливості для залучення додаткових ресурсів, інноваційних рішень і партнерств. Інвестори та благодійники, які розуміють важливість освіти для майбутнього суспільства, можуть стати важливими партнерами у створенні сучасної, інноваційної школи. Це може стосуватися як капітальних проектів (реконструкції приміщень, облаштування STEM-лабораторій, створення медіатеки), так і підтримки програм розвитку учнів (тренінги, конкурси, наукові гуртки, обміни, стажування). Окрім фінансової підтримки, такі взаємодії формують позитивний імідж школи в громаді, підвищують довіру до закладу, зміцнюють соціальне партнерство. Школа перестає бути закритою установою і перетворюється на активного учасника суспільного розвитку.

Особливого значення проектна діяльність набуває в контексті майбутньої повоєнної відбудови країни, адже післявоєнний період супроводжуватиметься посиленням навантаження на державний бюджет, а отже, освітні заклади мають бути готовими самостійно ініціювати зміни й активно взаємодіяти з донорами, міжнародними організаціями, місцевими громадами та бізнесом. Так, цього року у межах Майданчика директора «А як у вас?» було проведено захід на тему «Проектна діяльність і залучення інвестицій – один із векторів діяльності менеджера освіти», де керівники одержали чіткі рекомендації щодо заповнення заявки на участь у проекті, уяснили для себе деталі кожного етапу – від формулювання мети до обґрунтування бюджету та підготовки звітності проекту, а також розглянули типові помилки та важливі аспекти, що підвищують шанси на отримання фінансування від спонсорів ([покликання](#)).

Війна не є причиною призупиняти проектну діяльність. На сьогодні є низка організацій, які активно підтримують освітні ініціативи навіть у найскладніших умовах – це міжнародні фонди, гуманітарні та благодійні організації тощо. Серед них є: ресурсний центр «ГУРТ» – акселератор інноваційних проектів ([покликання](#)), «ПростірUA» – навігатор у програмах розвитку, грантів, стипендій, вакансій і стажувань ([покликання](#)), «Нова Україна» – неприбуткова організація, яка продовжує фінансувати залишені USAID проекти ([покликання](#)), «Erasmus+» – програма ЄС для освіти, молоді та спорту ([покликання](#)), «Erasmus+Ukraine» ([покликання](#)), «House of Europe» – програма, що фінансує спільне виробництво в культурному секторі й співпрацю між українськими та європейськими організаціями, а також розвиток культурної інфраструктури та творчих напрацювань для молоді в Україні ([покликання](#)), «eTwinning Plus» – платформа для співпраці європейських шкіл ([покликання](#)), Український культурний фонд – підтримує культурно-освітні проекти ([покликання](#)), Національний фонд досліджень України – для науково-дослідних проектів ([покликання](#)) та інші.

Отже, з огляду на вищевикладене, ключовим орієнтиром для керівника закладу загальної середньої освіти має стати усвідомлене прагнення до постійного професійного зростання, що базується на положеннях Професійного стандарту та відповідає реальним потребам конкретного освітнього середовища. Методична підтримка, яку надає кафедра управління та адміністрування Донецького ОблППО, створює умови для того, аби кожен керівник міг не просто орієнтуватися в потоці змін, а й формувати власну траєкторію розвитку, надихаючи колектив на спільний поступ до

якісної освіти, навіть в умовах турбулентного сьогодення.

Під час планування роботи закладу на 2025/2026 навчальний рік рекомендуємо взяти до уваги такі нормативні документи та листи МОН:

- 1) Закон України від 27.03.2025 № 4339-IX «Про внесення змін до Кодексу законів про працю України щодо удосконалення правового регулювання окремих питань надомної та дистанційної роботи» ([покликання](#)),
- 2) постанову Кабінету Міністрів України від 23 червня 2025 року № 734 «Про затвердження порядку визнання на рівнях повної загальної середньої освіти результатів навчання, здобутих шляхом формальної та/або неформальної освіти у суб'єктів освітньої діяльності, розміщених за кордоном» ([покликання](#)),
- 3) постанову Кабінету Міністрів України від 04 червня 2025 р. № 658 «Про затвердження Типової програми унеможливлення насильства та жорстокого поводження з дітьми» ([покликання](#)),
- 4) наказ МОН України від 15.05.2025 № 734 «Про затвердження рекомендацій щодо забезпечення прозорості та доброчесності в діяльності закладів загальної середньої освіти – посібника «Освітній навігатор», розроблених Національним агентством з питань запобігання корупції» ([наказ; посібник «Освітній навігатор»](#)),
- 5) наказ МОН і Мінветеранів від 17.06.2025 № 868/483 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо працевлаштування ветеранів війни на посаду вчителя/викладача навчального предмета «Захист України» закладів освіти, що забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти» ([покликання](#)),
- 6) лист МОН України від 10.06.2025 № 1/12085-25 «Про інформаційні матеріали у межах проведення попереджувально-профілактичних заходів» ([покликання](#)),
- 7) лист МОН України від 30.05.2025 № 1/11275-25 «Щодо постанови КМУ від 27.05.2025 № 611» ([покликання](#)).

Принагідно нагадаємо, що жодним нормативним актом не визначено структуру річного плану закладу освіти, однак радимо його укласти з урахуванням чотирьох напрямів освітньої діяльності, що підлягають перевірці під час інституційного аудиту (Порядок проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти, затверджений [наказом](#) МОН України від 09.01.2019 № 17).

Рекомендуємо керівникам ознайомитися зі звітом Державної служби якості освіти України, укладеним за результатами інституційних аудитів, проведених у 2024 році, і виправити недоліки в роботі свого ЗЗСО, якщо такі є ([покликання](#)). Попри те що інституційні аудити в Донецькій області наразі не проводяться, слід звернути увагу на поширені в ЗЗСО проблеми, пов'язані з особливістю організації освітнього процесу під час воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Освітній навігатор. Методичні рекомендації для забезпечення прозорості та доброчесності у діяльності закладів загальної середньої освіти. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL : <https://surl.li/rochar> (дата звернення: 18.06.2025).
2. Про внесення змін до Кодексу законів про працю України щодо удосконалення правового регулювання окремих питань надомної та дистанційної роботи: Закон України від 27.03.2025 № 4339-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4339-20#Text> (дата звернення: 18.06.2025).
3. Про затвердження методичних рекомендацій щодо працевлаштування ветеранів війни на посаду вчителя/викладача навчального предмета «Захист України» закладів освіти, що забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти: наказ МОН і Мінветеранів від 17.06.2025 № 868/483. URL : https://mva.gov.ua/media/1/%D0%9D%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D0%B7_%D0%B2%D1%96%D0%B4_17.06.2025_868_483.PDF (дата звернення: 25.06.2025).
4. Про затвердження порядку визнання на рівнях повної загальної середньої освіти результатів навчання, здобутих шляхом формальної та/або неформальної освіти у суб'єктів освітньої діяльності, розміщених за кордоном: постанова КМУ від 23 червня 2025 року № 734. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-vyznannia-na-rivniakh-povnoi-zahalnoi-serednoi-s734230625> (дата звернення: 25.06.2025).
5. Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти: наказ МОН України від 09.01.2019 № 17. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0250-19#Text> (дата звернення: 18.06.2025).
6. Про затвердження рекомендацій щодо забезпечення прозорості та доброчесності в діяльності закладів загальної середньої освіти – посібника «Освітній навігатор», розроблених Національним агентством з

питань запобігання корупції: наказ МОН України від 15.05.2025 № 734. URL : <https://surli.cc/oqrmsx> (дата звернення: 18.06.2025).

7. Про затвердження Типової програми унеможливлення насильства та жорстокого поводження з дітьми: постанова Кабінету Міністрів України від 04.06.2025 № 658. URL : <https://surli.cc/kyhse> (дата звернення: 18.06.2025).
8. Про інформаційні матеріали у межах проведення попереджувально-профілактичних заходів: лист МОН України від 10.06.2025 №1/12085-25. URL : <https://surli.li/fdrugt> (дата звернення: 18.06.2025).
9. Професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти: наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 № 568-21. URL : <https://surli.li/gavupf> (дата звернення: 18.06.2025).
10. Щодо постанови КМУ від 27.05.2025 № 611: лист МОН України від 30.05.2025 №1/11275-25. URL : <https://surl.gd/poingy> (дата звернення: 18.06.2025).

Аліна КОВАЛЬ,

*завідувач ресурсного центру підтримки
інклюзивної освіти Донецького ОблІППО*

Галина СКВОРЦОВА,

*методист ресурсного центру підтримки
інклюзивної освіти Донецького ОблІППО*

СИСТЕМНА ПІДТРИМКА: ПАРТНЕРСТВО ІНКЛЮЗИВНОЇ, СПЕЦІАЛЬНОЇ ОСВІТИ ТА ІРЦ

В умовах воєнного стану реалізація інклюзивної освіти супроводжується посиленими викликами, що потребують злагодженої міжвідомчої взаємодії та адаптації інструментів підтримки. Проте навіть за таких умов Донецька область демонструє незламність не лише на фронтах оборони, а й на освітянському полі. Сотні педагогів, фахівців інклюзивно-ресурсних центрів, керівників закладів освіти та батьків дітей з особливими освітніми потребами продовжують творити те, що називається справжнім партнерством. Партнерством заради дитини.

Освіта, яка триває попри сирени. Донецька область – регіон, що вже понад десять років живе в стані постійної тривоги, а останні роки – у стані повномасштабної війни. Усі заклади освіти працюють у дистанційному режимі та адаптувалися до нових викликів. Інклюзивно-ресурсні центри (ІРЦ) також забезпечують діяльність у форматах, доступних на сьогодні. Проте освітній процес не припиняється.

У цих умовах системна підтримка дітей з особливими освітніми потребами набуває нового змісту. Це вже не лише про адаптацію матеріалу чи складання ІПР, це про стабільність, доступність і людяність, які щоденно виборюють педагоги та фахівці ІРЦ.

Партнерство, що тримає освітню передову. Інклюзивно-ресурсні центри в Донецькій області працюють, вони залишаються ключовими центрами підтримки, консультацій і діагностики. Саме ІРЦ продовжують координувати міждисциплінарну взаємодію між педагогами, батьками та адміністрацією, незважаючи на фізичну розірваність команди.

Учасники освітнього процесу в регіоні освоїли нові форми партнерства:

- дистанційні психолого-педагогічні консилиуми, команди психолого-педагогічного супроводу між ІРЦ, закладами освіти й родинами [4], [5], [6];
- онлайн-діагностика та корекційні заняття;
- спільні супервізії та зустрічі команд супроводу [3], [7];
- віртуальні методичні об'єднання фахівців із різних куточків області.

Це не просто технологічні рішення – це прояв глибокої відповідальності та готовності бути поруч із дитиною, навіть на відстані.

Інклюзія в умовах війни передбачає гнучкість, терпіння та довіру між учасниками освітнього процесу.

Питання доступної, якісної, людяної освіти для дітей з особливими освітніми потребами (ООП) сьогодні – не просто професійне завдання освітян. Це виклик, що торкається ціннісних основ нашого суспільства. І на цей виклик Ресурсний центр підтримки інклюзивної освіти Донецької області у 2025 році дав системну, комплексну відповідь.