

- розвивати горизонтальні партнерства між ЦПРПП різних громад для спільної реалізації проєктів;
- залучати ЦПРПП до участі в грантових програмах і фандрейзингових ініціативах – самостійно або в партнерстві з ГО та університетами.

Для консультантів:

- брати активну участь у профіклубі «ЦПРПП Live» – ділитися власними кейсами, а не лише переймати чужий досвід;
- документувати та публікувати власні практики у відкритому доступі: це одночасно поширення досвіду і формування репутації фахівця.

Ці сім векторів – не чекліст для формального звіту. Вони описують нову ідентичність ЦПРПП: установи, яка не чекає вказівок зверху, а сама формує освітній простір для педагогів своєї громади. Це центр розвитку освітньої екосистеми громади, який поєднує професійний розвиток, цифрові рішення, психологічну підтримку, менторство та партнерство.

ЦПРПП Донецчини мають унікальний досвід, якого немає в жодному іншому регіоні України: досвід виживання, адаптації та збереження педагогічної спільноти в умовах, які важко уявити в мирний час. Цей досвід – не тягар. Це компетентність, яка має цінність для всієї української освіти.

2026/2027 навчальний рік – це рік, коли ЦПРПП Донецчини можуть зробити крок від «ми витримали» до «ми ведемо». І саме директори та консультанти ЦПРПП є головними авторами цього кроку.

Список використаних джерел

1. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 N463-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення : 29.05.2026).
2. 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).
3. Положення про центр професійного розвитку педагогічних працівників. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/672-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення : 29.05.2026).
4. Методичні рекомендації щодо формування інформаційно-цифрової компетентності педагогічних працівників. URL : <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2022/07/metodychni-rekomendacziyi-z-rozvytku-cyfrovoyi-kompetentnosti.pdf> (дата звернення : 28.05.2026).
5. ВООЗ. Надання ефективної та підзвітної підтримки у сфері психічного здоров'я та психосоціальної підтримки (МНПСС) під час надзвичайних ситуацій та після них. Женева, 2023. URL : [https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/delivering-effective-and-accountable-mental-health-and-psychosocial-support-\(mhpss\)-during-emergencies-and-beyond](https://www.who.int/news-room/feature-stories/detail/delivering-effective-and-accountable-mental-health-and-psychosocial-support-(mhpss)-during-emergencies-and-beyond) (дата звернення : 17.06.2026).

Ганна ЩЕРБИНІНА,

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

УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ У 2026/2027 НАВЧАЛЬНОМУ РОЦІ: КЛЮЧОВІ АКЦЕНТИ ДЛЯ КЕРІВНИКА

Міграційні процеси, перебування сімей за кордоном, а також перебування окремих територій в умовах тимчасової окупації безпосередньо впливають на функціонування закладів освіти Донецької області. У зв'язку з цим у 2026/2027 навчальному році пріоритетним завданням керівників закладів загальної середньої освіти залишається збереження учнівського контингенту через посилення комунікації з батьками й оперативне реагування на освітні потреби дітей незалежно від місця їх перебування, підтримку індивідуальних освітніх траєкторій учнів, покращення якості дистанційного навчання задля підвищення рівня довіри до закладу освіти та його конкурентоспроможності.

У 2026/2027 навчальному році у своїй роботі керівникам слід врахувати низку нових документів, а саме:

- 1) постанову Кабінету Міністрів України від 05.02.2026 № 129 «Про внесення змін до Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти»,
- 2) постанову Кабінету Міністрів України від 6 березня 2026 р. № 297 «Про затвердження Порядку підтвердження відповідності кандидатів на посади працівників закладів дошкільної та загальної

- середньої освіти, інших суб'єктів освітньої діяльності у сферах дошкільної та загальної середньої освіти»,
- 3) наказ Міністерства освіти і науки України від 16.04.2026 № 641 «Про внесення змін до Методичних рекомендацій з питань формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладах загальної середньої освіти»,
 - 4) наказ МОН України від 23.02.2026 № 338 «Про деякі питання визнання на рівнях повної загальної середньої освіти результатів навчання осіб, які проживали на тимчасово окупованій території України»,
 - 5) наказ МОН України від 14.11.2025 № 1503 «Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 16 жовтня 2018 року № 1109»;
 - 6) лист МОН України від 26.05.2026 № 1/11324-26 «Про завершення 2025/2026 навчального року в закладах загальної середньої освіти та підготовку до 2026/2027 навчального року».

Зкладам загальної середньої освіти, які з 2027/2028 навчального року почнуть функціонувати як академічні ліцеї, а також керівникам пілотних 10-х класів НУШ слід взяти до уваги лист МОН України від 01.06.2026 № 1/11707-26 «Про рекомендації щодо організації освітнього процесу», у якому детально розписано процедуру впровадження трирічної профільної освіти, процес формування індивідуалізованої освітньої траєкторії старшокласників, особливості перепрофілювання (зміни типу) та реорганізації закладу освіти (відмінності у цих правових процедурах, юридичні наслідки) тощо.

Освітня програма ЗЗСО. Аналіз діяльності закладів освіти свідчить про наявність типових помилок, яких вони припускаються під час розроблення та ухвалення освітньої програми. Насамперед ідеться про порушення процедур її затвердження: необхідно враховувати, що педагогічна рада освітню програму схвалює, а затверджує її керівник закладу освіти, що зумовлено статтею 11 Закону України «Про повну загальну середню освіту». Серед поширених помилок також трапляється невідповідність структури освітньої програми вимогам статті 11 Закону України «Про повну загальну середню освіту»; надмірний перелік нормативних документів або наявність таких, що втратили чинність. Окрім того, у практиці роботи деяких закладів освітні програми помилково розробляють на один навчальний рік або відразу на кілька – 3 або 5 років. Натомість освітня програма має бути розроблена або на рівень, або на цикл повної загальної середньої освіти, або бути наскрізною, що зумовлено статтею 11 Закону України «Про повну загальну середню освіту». Водночас слід пам'ятати, що педагогічна рада щороку затверджує тільки річний навчальний план (а не всю освітню програму), послуговуючись статтею 11 Закону «Про повну загальну середню освіту»: *«На основі визначеного в освітній програмі закладу освіти навчального плану педагогічна рада складає, а його керівник затверджує **річний навчальний план** (один або декілька), у якому конкретизується перелік навчальних предметів (інтегрованих курсів), обов'язкових для вивчення, вибіркових (за вибором учнів) освітніх компонентів, зокрема навчальних предметів, курсів, інтегрованих курсів, та кількість навчальних годин на тиждень (та/або кількість годин на навчальний рік)»* [2].

Поширеним недоліком залишається відсутність конкретизації освітніх компонентів. У низці випадків в освітніх програмах не конкретизується вибір інтегрованих курсів; спостерігається неповний перелік модельних навчальних програм, що використовуються в закладі (наприклад, МНП з української мови для 5–6 класів указана, а для 7–9 класів – ні; або відсутня інформація про авторів МНП, що може призвести до різночитань); не конкретизуються освітні компоненти різних класів на паралелі (А, Б).

Поширені помилки в ЗЗСО, виявлені за результатами інституційних аудитів, проведених у 2025 році. За результатами інституційних аудитів, проведених Державною службою якості освіти України у 2025 році, виявлено низку системних порушень, які мають урахувати керівники закладів загальної середньої освіти. Серед найбільш поширених проблем визначено недостатню реалізацію педагогічними радами своїх повноважень: 62% ЗЗСО не оцінюють результати виконання освітніх програм, не ухвалюють рішень щодо впровадження педагогічного досвіду, інновацій, участі в дослідницькій та експериментальній діяльності, співпраці з іншими суб'єктами розвитку освіти. У 61 % закладів освітні програми, розроблені на основі типових, не містять усіх необхідних складників; у 49 % виявлено порушення в змісті або порядку складання і затвердження річних навчальних планів [4, с. 30].

У 27 % закладів стратегія не затверджена засновником, 4 % взагалі не здійснюють стратегічного планування, у 25 % стратегії не враховують специфіку закладу, а у 21 % містять переважно загальну інформацію. Річні плани в 44 % ЗЗСО зосереджені насамперед на поточних завданнях, лише 45 % закладів включають до них конкретні кроки підвищення якості освіти за результатами самооцінювання, а

доповнення та коригування річного плану здійснюють тільки 36 %. Це означає, що формальна наявність документів ще не гарантує стратегічності управління: слабким місцем залишається перехід від документа до управлінського циклу, побудованого на аналізі результатів [4, с. 25].

Майже всі заклади – 97 % – мають положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, однак у 46 % ЗЗСО не розроблено інструментарію для аналізу й оцінювання якості освітньої діяльності, лише 40 % визначають періодичність і механізм проведення самооцінювання, 36 % не забезпечують обговорення його результатів з учасниками освітнього процесу, а звіт про підсумки самооцінювання оприлюднюється лише у 54 % закладів. Отже, внутрішня система якості в багатьох випадках існує нормативно, але ще не повною мірою працює як управлінський інструмент розвитку [4, с. 25].

У більшості закладів – 53 % – є педагоги, які викладають не за фахом, хоч і пройшли відповідне підвищення кваліфікації, а в 7 % закладів такі вчителі не мають навіть цього компенсаторного ресурсу [4, с. 26].

У 2025 році у 61 % ЗЗСО виявлено порушення щодо наявності та змісту установчих документів, ліцензій, статутів і положень про структурні підрозділи. Ще більш показовим є зростання порушень у сфері діловодства – 75 %. Найбільш тривожним є те, що у 2025 році в 77 % ЗЗСО виявлено порушення в частині виконання керівником закладу освіти обов’язків, передбачених законодавством, тоді як у 2024 році цей показник становив 60 % [4, с. 30].

Найбільш критичними є порушення, пов’язані із забезпеченням права на освіту та належних умов її здобуття. Насамперед ідеться про умови для навчання осіб з особливими освітніми потребами: у 2025 році такі порушення зафіксовано в 60 % ЗЗСО. Так само суттєво зросла частка порушень в організації індивідуальної форми здобуття загальної середньої освіти – 62 %, а також у порядку зарахування, відрахування та переведення учнів – 71 %; більшість цих випадків стосується відрахування дітей, які виїжджають за кордон [4, с. 29].

Звертаємо увагу на те, що вище наведено перелік поширених помилок саме в управлінській діяльності ЗЗСО. Проте Державна служба якості освіти дає доволі ґрунтовний аналіз й інших напрямів освітньої діяльності у своєму звіті, з яким керівникам слід докладно ознайомитися ([покликання](#)).

Підвищення кваліфікації директорів і заступників директорів ЗЗСО. Донецький ОбліППО продовжує роботу щодо організації професійного розвитку керівних кадрів, зокрема й через платформу «Вектор», на якій для директорів і заступників директорів ЗЗСО запропоновано актуальні програми підвищення кваліфікації, а саме:

- 1) «Документообіг та нормативно-правові засади управління закладом загальної середньої освіти» (30 годин),
- 2) «Розбудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти: від положення до аналітики» (30 годин),
- 3) «Побудова освітнього простору безпеки та благополуччя: управлінський старт керівника закладу загальної середньої освіти» (30 годин),
- 4) «Управління профільною школою: стратегічний розвиток, освітня програма, індивідуальні освітні траєкторії учнів» для пілотних 10-х класів НУШ (30 годин),
- 5) «Сучасні підходи до навчання учнів 7–9 класів: від методології до практичного інструментарію НУШ» (15 годин),
- 6) «Наставництво та педагогічна інтернатура: коучингові стратегії професійного супроводу» (15 годин),
- 7) «Організаційна культура закладу освіти як основа інноваційного розвитку» (15 годин).

Значний інтерес серед керівників викликала програма «Документообіг та нормативно-правові засади управління закладом загальної середньої освіти», за якою успішно завершили навчання вже три групи. Практична спрямованість програми сприяє підвищенню нормативно-правової компетентності керівників, удосконаленню навичок організації трудових відносин, проведення самооцінювання закладу освіти, ведення документообігу, а також ефективному використанню цифрових інструментів та нейромереж для оптимізації управлінської діяльності.

Ознайомитися з переліком усіх програм Донецького ОбліППО, розміщених на платформі «Вектор», можна за [покликанням](#).

Важливим майданчиком професійної комунікації керівників залишається День директора, у межах якого розглядаються зміни в нормативних документах, надаються юридичні консультації, обговорюються актуальні питання управління закладом освіти. Ознайомитися з минулорічними та

цьогорічними матеріалами Дня директора можна на сторінці відділу менеджменту закладів дошкільної, загальної середньої та професійної освіти Донецького ОблІППО за [покликанням](#). Інформацію про найближчі Дні директора можна отримувати через [телеграм-канал «Керівники ЗЗСО Донецчини»](#) та офіційні листи Донецького ОблІППО.

Цифровізація управління та освіти. Цьогоріч Донецький ОблІППО організував масштабний обласний конкурс-проект «Цифрова Донецчина: від інструменту до результату», у межах якого відділи освіти, керівники закладів освіти, педагоги, психологи, асистенти вчителів, консультанти ЦПРПП змогли поділитися власним досвідом не лише використання, а й створення цифрових ресурсів і платформ. Перша й третя номінації конкурсу дали змогу відділам і закладам освіти представити системний підхід до впровадження єдиної цифрової системи управління та освітньої діяльності, використання цифрових сервісів для внутрішнього моніторингу якості освіти, організації освітнього процесу, управлінської роботи (зокрема й функціонування єдиної цифрової платформи закладу з автоматизацією звітності, розкладу, обліку відвідування тощо). Рекомендуємо ознайомитися із представленим досвідом на [сайті конкурсу](#), поширити його серед колег і використовувати для власного професійного самовдосконалення.

Нагадуємо, що з досвідом цифровізації управління закладів освіти Донецчини можна ознайомитися за [покликанням 1](#) (2025 рік) та [покликанням 2](#) (2024 рік). Надані матеріали були підготовлені учасниками обласної управлінської майстерні «Менеджмент НУШ» – директорами та заступниками директорів ЗЗСО Донецької області. На дошках розміщені матеріали щодо організації електронного документообігу в закладах освіти, створення автоматизованих соціальних паспортів шкіл та алфавітних книг, електронних програм для автоматизованого складання розкладу занять тощо.

Підвищення цифрової грамотності залишається одним із ключових пріоритетів державної освітньої політики: МОН України затвердило Типову програму підвищення кваліфікації педагогічних та науково-педагогічних працівників з розвитку цифрової компетентності (наказ від 03.06.2025 № 871). Відповідно до цього документа освітяни мають пройти підвищення кваліфікації з розвитку цифрової компетентності обсягом 150 годин.

Отже, з урахуванням вищесказаного рекомендуємо керівникам закладів загальної середньої освіти:

- 1) забезпечити системну роботу щодо збереження учнівського контингенту за допомогою постійної комунікації з батьками, моніторингу освітніх потреб здобувачів освіти та підвищення якості дистанційного навчання;
- 2) опрацювати та впровадити в практичну діяльність нові нормативно-правові акти, що набули або набувають чинності у 2026 році (див. вище);
- 3) проаналізувати та розглянути на педагогічній раді стан виконання освітньої програми за попередній навчальний рік;
- 4) переглянути підходи до розроблення освітньої програми закладу освіти, забезпечивши її відповідність вимогам статті 11 Закону України «Про повну загальну середню освіту» та врахувавши поширені помилки, зазначені вище;
- 5) удосконалити стратегічне планування розвитку закладу освіти, забезпечивши взаємозв'язок між стратегією розвитку, річним планом роботи, результатами самооцінювання та управлінськими рішеннями;
- 6) посилити контроль за дотриманням вимог законодавства щодо організації інклюзивного навчання, індивідуальної форми здобуття освіти; опрацювати наказ МОН України від 16.04.2018 № 367 «Про затвердження Порядку зарахування, відрядження та переведення учнів до державних та комунальних закладів освіти для здобуття повної загальної середньої освіти»;
- 7) розвивати внутрішню систему забезпечення якості освіти як дієвий інструмент управління розвитком закладу освіти, а не як формальну процедуру;
- 8) активно використовувати можливості платформи «Вектор», брати участь у програмах підвищення кваліфікації, Днях директора та інших заходах Донецького ОблІППО;
- 9) ознайомитися з матеріалами сайту конкурсу-проекту «Цифрова Донецчина: від інструменту до результату» й обласної управлінської майстерні «Менеджмент НУШ» і використовувати їх для самонавчання та модернізації діяльності власного закладу освіти.

Список використаних джерел

1. Платформа «Вектор». *Донецький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти*. URL : <https://vector.uied.gov.ua/uk/spk/542/detail/> (дата звернення: 18.06.2026).
2. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16 січня 2020 року № 463-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 18.06.2026).
3. Сайт конкурсу-проекту «Цифрова Донеччина : від інструменту до результату». *Донецький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти*. URL : <https://konkurs18.wixsite.com/cifrova-done44ina> (дата звернення: 18.06.2026).
4. Якість освітньої діяльності в Україні. Результати інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти. *Державна служба якості освіти України*. URL : https://sqe.gov.ua/wp-content/uploads/2026/05/zvit_ia_2025.pdf (дата звернення: 18.06.2026).

Аліна КОВАЛЬ,

*завідувач ресурсного центру підтримки
інклюзивної освіти Донецького ОблІППО*

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО НАВЧАННЯ В ЗЗСО ТА ЗДО: ПРАКТИЧНИЙ СУПРОВІД КЕРІВНИКА

Інклюзивне середовище – це не лише про доступність освіти, це про якість щоденного життя дитини в школі чи садочку, про її відчуття безпеки, прийняття та підтримки. Саме на це спрямовані зміни, що набувають чинності з 1 серпня 2026 року. Право дитини на підтримку більше не має залежати від форми власності закладу освіти чи формату навчання – очного або дистанційного.

Для керівника інклюзія перестає бути окремим складним напрямом роботи. Вона стає природною частиною внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Головне завдання сьогодні – створити таку модель управління, у якій кожне рішення працює на користь дитини, допомагає педагогам якісно виконувати свою професійну місію та формує в закладі атмосферу довіри й підтримки.

Основні управлінські завдання керівника відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 5 лютого 2026 р. № 129 «Про внесення змін до Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти» [Про внесення змін до Порядку орг... | від 05.02.2026 № 129.](#)

Ефективна організація інклюзивного навчання потребує системної управлінської діяльності. Керівнику ЗЗСО або ЗДО важливо забезпечити:

- створення інклюзивного освітнього середовища;
- організацію роботи команди психолого-педагогічного супроводу;
- взаємодію з інклюзивно-ресурсним центром;
- співпрацю з батьками;
- координацію діяльності педагогічних працівників;
- безпечні та безбар'єрні умови перебування дітей;
- організацію психолого-педагогічних та корекційно-розвиткових послуг;
- внутрішній моніторинг якості організації інклюзивного навчання;
- аналіз ефективності управлінських та освітніх процесів.

Особливу увагу необхідно приділяти діяльності команди психолого-педагогічного супроводу, адже саме командний підхід дозволяє забезпечити якісну підтримку дитини та своєчасно реагувати на її освітні потреби.

Практичні управлінські рішення для організації інклюзивного навчання

Підставою для організації інклюзивного навчання є заява одного з батьків та висновок ІРЦ. Відповідно до оновлених нормативних вимог заклад освіти зобов'язаний створити необхідні умови для навчання та розвитку дитини з особливими освітніми потребами (далі – ООП).

Керівнику закладу освіти доцільно:

- видати наказ про організацію інклюзивного навчання;
- створити команду психолого-педагогічного супроводу;
- визначити відповідальних осіб;