

Displaced Persons» dated 20.10.2014 No. 1706-VIII] <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> [in Ukrainian].

2. Zakhyst i pidtrymka mentalnoho zdorovia ukrainsiv v umovakh voiennoho stanu: vyklyky i vidpovidi : monohrafiia [Protection and support of the mental health of Ukrainians under martial law: challenges and answers: monograph] / NAPN Ukrainy; za zah. red. V. H. Kremenii; [V. H. Panok, S. D. Maksymenko, M. M. Sliusarevskiy, L. I. Prokhorenko, N. V. Chepelieva, T. I. Kulish, S. L. Chunikhina, I. H. Hubeladze, I. I. Tkachuk, N. A. Yarmola]. [Elektronne vydannia]. Kyiv, 2024. 188 s. <https://doi.org/10.32405/978-617-7118-51-9-2024-188> [in Ukrainian].

3. Halian, O.I., & Borysenko, Z.T. (2019). Psykholohichni aspekty pidtrymky batkiv ditei z osoblyvymy osvithnimy potrebamy [Psychological aspects of supporting parents of children with special educational needs]. *Teoriia i praktyka suchasnoi psykholohii*, 2(2), 44–49. http://www.tpsp-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2019/part_2/11.pdf [in Ukrainian].

4. Prokhorenko, L.I., Babiak, O.O., & Batasheva, N.I. (2020). Psykholohichniy suprovid ditei z osoblyvymy osvithnimy potrebamy: stratehiia realizatsii [Psychological support for children with special educational needs: implementation strategy]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, 2(1), 1–6. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-1-7-5> [in Ukrainian].

5. Pleskach, B.V., & Urkaiev, V.S. Sotsialno-psykholohichni aspekty psykhoterapevtychnoi dopomohy vnutrishno peremishchenym osobam [Socio-psychological aspects of psychotherapeutic assistance to internally displaced persons]. *Aktualni problemy psykholohii. Tom. 3: Konsultatyvna psykholohiia i psykhoterapiia*. Vinnytsia : FOP Rohalska I. O, 2017. T. 3, Vyp. 13. S. 74–91. [in Ukrainian].

6. Korpach, N. (2018). Sotsialna robota z doslidzhenniam stanu adaptatsii ditei vnutrishno peremishchenykh osib do novoho sotsialnoho seredovyshcha [Social work with research on the state of adaptation of children of internally displaced persons to the new social environment]. *Pedahohichniy chasopys Volyni*, 1, 133–139. http://nbuv.gov.ua/UJRN/pchv_2018_1_23 [in Ukrainian].

7. Bisson, J.I., Berliner, L., Cloitre, M., Forbes, D., Jensen, T. K., Lewis, C., & Shapiro, F. (2019). The international society for traumatic stress studies. New guidelines for the prevention and treatment of PTSD: Methodology and development process. *Journal of Traumatic Stress*, 32(4), 471–473. [in English].

Матеріал надійшов до редакції 24.03.2025

УДК: 371.14: 376.0

Олег Хотенюк,
аспірант

Oleg Khoteniuk,

Postgraduate student

Інститут спеціальної педагогіки і психології
імені Миколи Ярмаченка НАПН України,
вул. Берлінського 9,
м. Київ, 04060, Україна

Mykola Yarmachenko Institute
of Special Pedagogy and Psychology
of the NAES of Ukraine,
9 M. Berlinskogo str.,
Kyiv, 04060, Ukraine

СУЧАСНИЙ СТАН ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ДО ЗАПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО НАВЧАННЯ

CURRENT STATUS OF TRAINING OF EDUCATIONAL INSTITUTION HEADS TO IMPLEMENT INCLUSIVE EDUCATION

Анотація. У статті розглянуто сучасний стан підготовки керівників закладів освіти до впровадження інклюзивного навчання в Україні. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення інклюзивного навчання, роль післядипломної програми підвищення кваліфікації. Виокремлено ключові проблеми, серед яких – недостатня практична підготовка управлінців, брак спеціалістів у закладах освіти та обмежене фінансування. Окреслено перспективні напрями вдосконалення підготовки керівників, зокрема розширення міжнародної співпраці, впровадження стажувань, оновлення освітніх програм із наголосом на стратегічне управління інклюзивною освітою. Зроблено висновок, що подальший розвиток цієї сфери потребує комплексного підходу, спрямованого на вдосконалення управлінських компетентностей керівників освітніх закладів для забезпечення якісного інклюзивного середовища.

Ключові слова: інклюзивна освіта, керівники закладів освіти, підвищення кваліфікації, управлінські компетентності, стратегічне управління.

Abstract. The article examines the current state of training of heads of educational institutions for the implementation of inclusive education in Ukraine. The regulatory and legal support for inclusive education and the role of postgraduate advanced training programs are analyzed. Key problems are identified, including insufficient practical training for managers, a shortage of specialists in educational institutions, and limited funding. Promising areas for improving the training of managers are outlined, including expanding international cooperation, introducing internships, and updating educational programs with an emphasis on strategic management of inclusive education. It is concluded that the further development of this area requires a comprehensive approach aimed at improving the managerial competencies of heads of educational institutions to ensure a high-quality inclusive environment.

Key words: inclusive education, heads of educational institutions, advanced training, managerial competencies, strategic management.

Актуальність дослідження. Актуальність дослідження підготовки керівників закладів освіти до запровадження інклюзивного навчання зумовлено низкою факторів. Зокрема зазначається, що сучасні освітні заклади стають все більш різноманітними за складом учнів, включаючи дітей з особливими освітніми потребами. Це вимагає від керівників вміння організовувати інклюзивне середовище, де всі учні можуть успішно навчатися.

Окрім цього, відповідальність за здійснення управлінської діяльності покладається на керівників закладів загальної середньої освіти, оскільки сучасна школа та її управління мають відповідати актуальним тенденціям розвитку суспільства. У світі, що розвивається багатовекторно, неможливо використовувати адміністративно-командний підхід та тотальний контроль, характерний для індустріальної епохи, адже це суперечить принципам сталого розвитку соціальних систем. Як невід’ємна частина цифрової цивілізації школа має адаптуватися до нових викликів, сприяти засвоєнню сучасних компетенцій усіма учасниками освітнього процесу та орієнтуватися на формування «навичок майбутнього» [1, 2].

Багато країн, зокрема й Україна, приймають та оновлюють законодавчі документи, спрямовані на забезпечення інклюзивного навчання, керівники освітніх закладів повинні розуміти їх вимоги та вміти їх реалізовувати.

Відомо, що інклюзивне навчання сприяє підвищенню якості освіти для всіх учнів, оскільки воно спрямоване на індивідуальні потреби кожного учня, тому керівники повинні володіти навичками для ефективного управління цим процесом. Водночас директори закладів освіти відіграють ключову роль у підтримці професійного розвитку вчителів, надаючи їм необхідні ресурси та можливості для навчання інклюзивним методам.

Своєю чергою, ефективне інклюзивне навчання потребує тісної співпраці з батьками та громадою, тому керівники повинні вміти будувати такі партнерства для підтримки учнів. Проведення дослідження в цій галузі допоможе визначити найкращі практики та розробити стратегії для підготовки керівників освітніх закладів до ефективного управління інклюзивним навчанням. Це, своєю чергою, сприятиме створенню освітнього середовища, де всі учні можуть розвиватися та досягати успіху.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Проблему управління навчальним закладом добре вивчено в рамках загальної педагогіки. Дослідження проблеми становлення та розвитку сучасного керівника освітнього закладу представлено у наукових працях таких авторів, як В. Бондар, В. Гуменюк, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Маслов, В. Олійник та А. Петренко [3, 4, 6]. Ці вчені досліджують концептуальні основи, зміст підготовки керівників, модернізацію їх управлінських функцій, а також формування інформаційної культури, моніторинг управлінської діяльності та атестацію керівників навчальних закладів. Є. Тонконога та В. Кричевський зосереджуються на професійно значущих якостях та професіограмі керівника навчального закладу.

Більшість дослідників підкреслюють, що, особливістю управлінської діяльності є її спрямованість на забезпечення системної цілісності як педагогічного процесу, так і управлінської системи [3, 4, 5, 6].

Для забезпечення цілісності структурних компонентів системи необхідно надати управлінській діяльності системний характер. Вона охоплює прогнозування, педагогічні, психологічні, організаційні, правові, кадрові, матеріально-фінансові, ергономічні та медичні аспекти, що створюють умови для реалізації цілей та функцій навчального закладу.

Незважаючи на те, що інклюзивне навчання сьогодні є «невід’ємною функцією кожного освітнього закладу», питання роботи директора освітнього закладу з інклюзивною формою навчання тільки починають привертати увагу і з’являються незначні наукові дослідження на цю тему (М. Буйняк, С. Миронова, Н. Плохотнюк, З. Удич, М. Чайковський та ін.) [5, 7].

Ці дослідження вказують на неготовність директорів запроваджувати інклюзивне середовище, що пов’язано з недостатнім розумінням змісту інклюзивної освіти та недостатньою підготовкою до цього процесу.

Мета статті – проаналізувати сучасний стан підготовки керівників закладів освіти до впровадження інклюзивного навчання, виявити основні проблеми та виклики в цій сфері, а також визначити перспективні напрями вдосконалення системи підвищення кваліфікації управлінців для забезпечення ефективного функціонування інклюзивного освітнього середовища.

Методи дослідження. Матеріали до статті зібрано шляхом теоретичного аналізу нормативно-правових документів та навчально-методичних джерел, а також застосовано емпіричні методи щодо узагальнення практичного досвіду керівників освітніх закладів та аналізу проблем, що виникають під час організації інклюзивного навчання.

Виклад основного матеріалу. В Україні існують різні програми та ініціативи, спрямовані на підготовку керівників закладів освіти до запровадження інклюзивного навчання. Однією з ключових ініціатив є Національна стратегія зі створення безбар’єрного простору в Україні, ініційована першою леді Оленою Зеленською. У межах цієї стратегії понад 3000 керівників закладів освіти пройшли підвищення кваліфікації за програмами інститутів післядипломної педагогічної освіти, зокрема з акцентом на розбудову інклюзивного освітнього середовища.

Державна служба якості освіти у співпраці з проєктом «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe) розробила посібник «Впроваджуємо інклюзію у закладі освіти», який містить покрокові інструкції для керівників шкіл щодо організації інклюзивного навчання.

Своєю чергою, Міністерство освіти і науки України наголошує на важливості постійного підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, розробляючи та запроваджуючи Типові освітні програми: Типові програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти, затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України від 12.10. 2022 № 905 Про затвердження Типової освітньої програми підвищення кваліфікації керівників закладів освіти за напрямом «Впровадження реформи шкільного харчування» 14.05.2024 № 674, 11.12.2024 року було підписано наказ «Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації з освітнього лідерства для керівників/заступників керівників закладів освіти, які забезпечують здобуття профільної середньої освіти». Типову програму підвищення кваліфікації з освітнього лідерства для керівників і заступників керівників закладів освіти, що забезпечують здобуття профільної середньої освіти, розроблено з урахуванням ключових принципів державної політики у сфері загальної середньої освіти. Вона базується на положеннях Законів України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про професійний розвиток працівників», Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» (до 2029 року), а також Концептуальних засад реформування профільної середньої освіти (академічні ліцеї) (наказ МОН України від 10.10.2024 р. №1451) [2].

Програма враховує Державний стандарт профільної середньої освіти, Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні (розпорядження КМУ від 2 грудня 2020 р. №1556-р), Стратегію розвитку штучного інтелекту в Україні (2023–2030), Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти», а також положення Постанови КМУ від 21 серпня 2019 р. №800 щодо підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників.

Під час її розроблення враховано чинні нормативно-правові акти, що регулюють діяльність закладів освіти, європейський вектор розвитку освітньої сфери України, процеси системної трансформації освіти, а також сучасні наукові

дослідження, кращі міжнародні та національні практики освітнього менеджменту, лідерства та професійного розвитку управлінських кадрів. Відповідно підвищення кваліфікації за даною програмою спрямовано на вдосконалення вже набутих та розвиток нових загальних і професійних компетентностей слухачів. Це сприятиме формуванню сучасного керівника закладу освіти як проактивного лідера-управлінця, здатного ефективно керувати навчальним закладом в умовах нових викликів. Результатами навчання, згідно з програмою, визначено такі компетентності:

Загальні компетентності:

- громадянська,
- соціальна,
- культурна,
- когнітивна,
- підприємницька.

Професійні компетентності:

- нормативно-правова,
- стратегічне управління закладом освіти,
- стратегічне управління персоналом,
- лідерська,
- емоційно-етична,
- педагогічне, соціальне та мережеве партнерство,
- здоров'язбережувальна,
- інклюзивна,
- проєктувальна,
- інноваційна,
- здатність до навчання впродовж життя,
- інформаційно-цифрова.

У методичних рекомендаціях Міністерства освіти і науки України щодо застосування Професійного стандарту керівника (директора) закладу загальної середньої освіти зазначено, що інклюзивна компетентність, яка виокремлена у Професійному стандарті, втім, відповідно до державної політики є наскрізною.

Так, пріоритетними завданнями для керівників залишаються створення рівних можливостей та вільного доступу до освіти, задоволення особливих освітніх потреб усіх учасників освітнього процесу, створення інклюзивного освітнього середовища. Необхідними умовами формування інклюзивного середовища в закладах загальної середньої освіти є подолання соціальних та психологічних бар'єрів, впровадження педагогіки партнерства, створення універсального дизайну та розумних пристосувань у закладах освіти в межах безбар'єрного фізичного простору.

З метою оцінки ефективності програм перепідготовки керівників закладів освіти, зокрема виявлення потреб у навчанні, оцінки відповідності стандартам, визначення сильних та слабких сторін, розробки рекомендацій для покращення, оцінки впливу на практику управління, порівняльного аналізу різних програм та оцінки задоволеності учасників нами було здійснено рандомний аналіз освітніх програм трьох освітніх установ, діяльність яких спрямовано підвищення кваліфікації керівників закладів освіти.

Так, Львівський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти (ЛОППО) пропонує програми підвищення кваліфікації та перепідготовки для керівників закладів освіти. У 2025 році ЛОППО пропонує дистанційні курси для керівників освітніх закладів, спрямовані на розвиток управлінських компетентностей. Наприклад, курс «Як залучати фінансові ресурси для освітнього проєкту» допомагає керівникам шкіл знаходити та залучати джерела фінансування для освітніх проєктів відповідно до концепції Нової української школи. Очікувані результати передбачають уміння залучати фінансові ресурси через регіональні програми розвитку, гранти, благодійні внески та меценатство, а також використання краудфандингової платформи GoFundEd.

Ще один курс – «Розвиток інклюзивного освітнього середовища та управлінський супровід інклюзивного навчання в закладах загальної середньої освіти». Він спрямований на створення безпечного та інклюзивного освітнього середовища, особливості інклюзивного навчання та забезпечення додаткової підтримки в освітньому процесі дітей з особливими освітніми потребами.

Полтавська академія неперервної освіти імені М. В. Остроградського

(ПАНО) пропонує різноманітні програми підвищення кваліфікації для керівників закладів освіти, спрямовані на вдосконалення їхніх професійних компетентностей та адаптацію до сучасних освітніх викликів, зокрема «Впровадження реформи шкільного здорового харчування в закладах загальної середньої освіти», програма спрямована на керівників закладів освіти та надає знання щодо впровадження реформ у сфері шкільного харчування; «Нова українська школа: перезавантаження», програма підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, яка забезпечує реалізацію нового Державного стандарту базової середньої освіти; «Наставницька діяльність педагогічних працівників», програма спрямована на розвиток наставницьких компетентностей педагогічних працівників.

Навчально-науковий центр підвищення кваліфікації Державного вищого навчального закладу «Ужгородський національний університет» (УжНУ) пропонує різноманітні програми підвищення кваліфікації для керівників закладів освіти, спрямовані на вдосконалення їхніх професійних компетентностей та адаптацію до сучасних освітніх викликів. Це Програма підвищення кваліфікації керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, яка спрямована на розвиток управлінських компетентностей директорів шкіл, включаючи стратегічне планування, організацію освітнього процесу та забезпечення якості освіти. Програма підвищення кваліфікації заступників директорів закладів загальної середньої освіти з навчально-виховної роботи, орієнтована на заступників директорів, відповідальних за навчально-виховний процес, і охоплює питання методичного забезпечення, педагогічного менеджменту та оцінювання якості освіти. Програма підвищення кваліфікації заступників директорів закладів загальної середньої освіти з виховної роботи, зосереджена на аспектах виховної роботи в школах, включаючи розробку та впровадження виховних програм, роботу з учнівськими колективами та співпрацю з батьками. Програма підвищення кваліфікації керівника (директора) або заступника керівника (директора) закладу загальної середньої освіти «Формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладах загальної середньої освіти», програма спрямована на розвиток навичок

створення та впровадження внутрішніх систем забезпечення якості освіти, що є ключовим елементом сучасного освітнього менеджменту.

Окрім згаданих програм, заклади пропонують програми для педагогічних працівників за різними напрямками, такими як використання інформаційно-комунікативних та цифрових технологій в освітньому процесі, створення безпечного освітнього середовища, а також спеціалізовані програми для вчителів різних предметів.

Аналізуючи програми підвищення кваліфікації керівників закладів освіти в різних освітніх установах України, можна сказати, що вони частково відповідають сучасним вимогам щодо підготовки директорів до впровадження інклюзивного навчання. У багатьох програмах підвищення кваліфікації введено теми, пов'язані з організацією інклюзивного навчання (наприклад, у Львівському обласному інституті післядипломної педагогічної освіти, Полтавській академії неперервної освіти, Ужгородському національному університеті та ін.). Вивчаються нормативно-правові документи, організація команди супроводу дітей з особливими освітніми потребами, адаптація освітнього середовища. У деяких програмах передбачені модулі, які навчають директорів ефективно організовувати роботу асистентів учителів, дефектологів, психологів.

Водночас багато програм мають теоретичну основу, але не забезпечують достатньої практичної підготовки директорів до реальної роботи в інклюзивному середовищі. Більшість курсів орієнтується на загальні принципи інклюзії, але не враховує новітніх методик та цифрових інструментів для інклюзивного навчання. Є обмежена кількість тренінгів щодо роботи з конкретними освітніми труднощами дітей з ООП. У програмах зрідка представлено кейси з успішного запровадження інклюзії як в Україні, так і в країнах ЄС, США чи Канаді, що могло б стати важливим ресурсом для підготовки керівників.

Отже, існуючі програми підвищення кваліфікації для керівників закладів освіти лише частково відповідають сучасним вимогам, проте потребують удосконалення в частині практичної підготовки директорів до реальної роботи в умовах інклюзії. Варто посилити такі аспекти як введення тренінгів із кризового менеджменту в інклюзивній школі, практичні кейси з адаптації освітнього

середовища для різних категорій дітей з ООП, запровадити більше стажувань у школах, що вже мають успішний досвід запровадження інклюзії, а також ширше використовувати міжнародні стандарти і практики в організації інклюзивного навчання.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дослідження, яке ми проводимо, вказує на те, що в Україні активно реформується система освіти, зокрема у напрямі забезпечення рівного доступу до навчання для всіх дітей, включаючи дітей з особливими освітніми потребами. Важливою складовою цього процесу є підготовка керівників закладів освіти до запровадження інклюзивного навчання.

Підготовка керівників закладів освіти здійснюється на рівні післядипломної педагогічної освіти, де інститути вводять інклюзивні модулі до своїх програм підвищення кваліфікації. Окремі навчальні заклади пропонують спеціалізовані курси, що охоплюють розвиток інклюзивної освіти та управлінське супроводження цього процесу. Крім того, керівники мають можливість проходити тренінги, організовані міжнародними організаціями, такими як UNICEF та USAID, а також використовувати онлайн-платформи для навчання, зокрема «Всеукраїнську школу онлайн».

Попри позитивні зрушення існують виклики, які потребують вирішення. Значна частина курсів залишається теоретичною, водночас як керівникам закладів освіти необхідні практичні кейси, тренінги та стажування в школах, що успішно працюють за інклюзивною моделлю. В управлінців недостатньо досвіду у формуванні команд підтримки та організації освітнього простору відповідно до потреб дітей з ООП. Проблемою залишається брак кваліфікованих асистентів вчителів, психологів та корекційних педагогів, а також обмежене фінансування на облаштування доступного середовища та закупівлю спеціальних навчальних матеріалів.

Перспективним напрямом розвитку є розширення співпраці з міжнародними організаціями для інтеграції європейського досвіду, запровадження практичних стажувань у школах, що вже мають ефективні інклюзивні моделі, створення системи наставництва, де досвідчені керівники навчатимуть нових директорів, а

також оновлення освітніх програм із наголосом на стратегічне управління інклюзивною освітою.

Хоча система підготовки керівників закладів освіти до впровадження інклюзивного навчання поступово вдосконалюється, вона ще не повною мірою відповідає сучасним викликам. Подальший розвиток має зосередитися на практичному досвіді, ефективному управлінні інклюзією, використанні інноваційних підходів та інтеграції міжнародного досвіду для створення якісного інклюзивного середовища в закладах освіти.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кабінет міністрів України. (2023). *Розпорядження Кабінету міністрів України «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року»* [Електронний ресурс]. <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/24961393>
2. Міністерство освіти і науки України. (2022). *Наказ МОН України «Про затвердження Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти, які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти» від 12 жовтня 2022 року* [Електронний ресурс]. file:///C:/Users/User/Downloads/661694e87dddb429450082.pdf
3. Балуба, І., Венгловська, О., Новик, І., & Стягунова, О. (2024). *Застосування професійного стандарту «Вчитель закладу загальної середньої освіти»: методичні рекомендації*. Київ: УІРО. <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/uied-methodical-recommendations-21.11.2024.pdf>
4. Бондар, В.І. (2000). *Теорія і технологія управління процесом навчання в школі*. Київ: Школяр.
5. Миронова, С.П., Буйняк, М.Г., & Плохотнюк, Н.С. (2018). Професійна компетентність керівника як умова створення інклюзивного простору закладу. *Актуальні питання корекційної освіти (педагогічні науки)*, 11. <http://aqce.com.ua/vipusk-n11-2018/mironova-spbujnjak-mg-plohotnjuk-ns-profesijna-kompetentnist.html>
6. Даниленко, Л.І. (ред.). (2004). *Підготовка керівника середнього закладу освіти: навч. посіб.* Київ: Міленіум.
7. Удич, З.І. (2017). Середовищний підхід у впровадженні інклюзивної освіти в середній загальноосвітній школі. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка*, 3, 127–134.

REFERENCES

1. Kabinet ministriv Ukrainy. (2023). *Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy «Pro skhvalennia Kontseptsii realizatsii derzhavnoi polityky u sferi reformuvannia zahalnoi serednoi osvity «Nova ukrainska shkola» na period do 2029 roku»* [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of the Concept of implementation of state policy in the field of reforming general secondary education «New Ukrainian School» for the period until 2029»] [Elektronnyi resurs]. <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/24961393> [in Ukrainian].
2. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2022). *Nakaz MON Ukrainy «Pro zatverdzhennia Typovoi prohramy pidvyshchennia kvalifikatsii kerivnykiv zakladiv zahalnoi serednoi osvity, yaki vprovadzhuiut novyi Derzhavnyi standart bazovoi serednoi osvity» vid 12 zhovtnia 2022 roku* [Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine «On Approval of the Standard Program for Advanced Training of Heads of General Secondary Education Institutions Implementing the New State Standard for Basic Secondary Education» dated October 12, 2022]. [Elektronnyi resurs]. <file:///C:/Users/User/Downloads/661694e87dddb429450082.pdf> [in Ukrainian].
3. Baluba, I., Venhlovska, O., Novyk, I., & Stiahunova, O. (2024). *Zastosuvannia profesiinoho standartu «Vchytel zakladu zahalnoi serednoi osvity»: metodychni rekomendatsii* [Application of the professional standard «Teacher of a general secondary education institution»: methodological recommendations]. Kyiv: UIRO. <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/uied-methodical-recommendations-21.11.2024.pdf> [in Ukrainian].
4. Bondar, V.I. (2000). *Teoriia i tekhnolohiia upravlinnia protsesom navchannia v shkoli* [Theory and technology of managing the learning process at school]. Kyiv: Shkoliar. [in Ukrainian].
5. Myronova, S.P., Buiniak, M.H., & Plokhotniuk, N.S. (2018). *Profesiina kompetentnist kerivnyka yak umova stvorennia inkliuzyvnoho prostoru zakladu* [Professional competence of the manager as a condition for creating an inclusive space in the institution]. *Aktualni pytannia korektsiinoi osvity (pedahohichni nauky)*, 11. <http://aqce.com.ua/vipusk-n11-2018/mironova-spbujnjak-mg-plohotnjuk-ns-profesijna-kompetentnist.html> [in Ukrainian].
6. Danylenko, L.I. (red.). (2004). *Pidhotovka kerivnyka serednoho zakladu osvity: navch. Posib.* [Training of the head of a secondary educational institution]. Kyiv: Milenium. [in Ukrainian].
7. Udych, Z.I. (2017). *Seredovyshechnyi pidkhid u vprovadzhenni inkliuzyvnoi osvity v serednii zahalnoosvitnii shkoli* [Environmental approach in implementing inclusive education in secondary general education schools]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Serii: Pedahohika*, 3, 127–134. [in Ukrainian].

Матеріал надійшов до редакції 24.03.2025