

УДК: 371.14: 376.04.2

Олег Хотенюк,

аспірант Інституту спеціальної педагогіки і психології
імені Миколи Ярмаченка НАПН України

khotenuk@gmail.com

ORCID ID: 0009-0000-5149-8978

Oleg Khoteniuk,

Postgraduate student of Mykola Yarmachenko Institute
of Special Pedagogy and Psychology of the National Academy
of Pedagogical Sciences of Ukraine

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 National Academy of Sciences of Ukraine,
9 M. Berlinskogo str., Kyiv, 04060, Ukraine

**ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ ПОЛІТИКИ В ЗАКЛАДІ ОСВІТИ: ДОСВІД,
МОДЕЛІ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ**

**FORMING INCLUSIVE POLICY IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION: EXPERIENCE,
MODELS AND RECOMMENDATIONS FOR LEADERS**

Анотація. Статтю присвячено комплексному аналізу формування інклюзивної політики в українських закладах освіти, визначаються ключові виклики, моделі й управлінські механізми, необхідні для успішного впровадження інклюзії. Підкреслюється актуальність теми в умовах трансформації освітньої системи та посилення державного курсу на забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх учнів, зокрема дітей з особливими освітніми потребами.

У статті розкрито сутність поняття «інклюзивна політика», яке трактується як цілісна система управлінських, педагогічних і організаційних рішень, спрямованих на створення безбар'єрного, різноманітного та підтримувального освітнього середовища. Наголошено, що

сучасне розуміння інклюзії охоплює не лише інтеграцію дітей з ООП, а й ширшу концепцію соціальної справедливості й поваги до різноманіття .

Автор аналізує сучасний стан інклюзивних процесів, відзначаючи водночас досягнення (розширення мережі ІРЦ, зростання кількості інклюзивних класів, розвиток команд супроводу) і перешкоди, серед яких кадровий дефіцит, ресурсні обмеження та стереотипи у шкільних спільнотах. Значну увагу приділено управлінським моделям формування інклюзивної політики, що включають модель доступного середовища, модель командної взаємодії, модель управління якістю інклюзивних послуг та модель внутрішньої професійної підтримки педагогів .

У статті представлено чіткий алгоритм дій для керівника закладу освіти – від оцінювання потреб та формування команди супроводу до розроблення локальних документів, налагодження міжвідомчої співпраці та впровадження системи моніторингу. Наведено практичні рекомендації щодо ефективного лідерства, управління змінами, організації професійного розвитку педагогів і формування інклюзивної культури.

Робота має практичне значення для керівників закладів освіти, адже пропонує інструменти та моделі, які сприяють створенню сталого, ціннісно орієнтованого середовища рівних можливостей у сучасній українській школі.

Ключові слова: інклюзивна освіта, керівник закладу освіти, особливі освітні потреби (ООП), інклюзивно-ресурсний центр, командна супроводу, інклюзивне середовище, психолого-педагогічний супровід, професійний розвиток педагогів.

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of the formation of inclusive policy in Ukrainian educational institutions and identifies key challenges, models and management mechanisms necessary for the successful implementation of inclusion. The relevance of the topic is emphasized in the context of the transformation of the education system and the strengthening of the state policy to ensure equal access to quality education for all students, including children with special educational needs.

The article reveals the essence of the concept of "inclusive policy", which is interpreted as a holistic system of managerial, pedagogical and organizational solutions aimed at creating a barrier-free, diverse and supportive educational environment. It is emphasized that the modern understanding of inclusion encompasses not only the integration of children with special educational needs, but also a broader concept of social justice and respect for diversity.

The author analyzes the current state of inclusive processes, noting at the same time achievements (expansion of the IRC network, increase in the number of inclusive classes, development of support teams) and obstacles, including staff shortages, resource limitations and stereotypes in school communities. Considerable attention is paid to management models for the

formation of inclusive policy, including the accessible environment model, the team interaction model, the quality management model of inclusive services and the model of internal professional support for teachers.

The article presents a clear algorithm of actions for the head of an educational institution - from assessing needs and forming a support team to developing local documents, establishing interagency cooperation and implementing a monitoring system. Practical recommendations are given on effective leadership, change management, organizing professional development of teachers and forming an inclusive culture.

The work is of practical importance for heads of educational institutions, as it offers tools and models that contribute to the creation of a sustainable, value-oriented environment of equal opportunities in a modern Ukrainian school.

Key words: inclusive education, head of educational institution, special educational needs, inclusive resource center, team support, inclusive environment, psychological and pedagogical support, professional development of teachers.

Актуальність дослідження. Актуальність проблеми формування інклюзивної політики в українських закладах освіти зумовлено масштабними трансформаціями, що відбуваються в системі освіти та суспільстві загалом. Перехід до інклюзивної моделі навчання став одним із ключових пріоритетів державної політики, адже він відповідає міжнародним стандартам прав людини та принципам рівного доступу до якісної освіти для всіх дітей. Зростання кількості учнів з особливими освітніми потребами в закладах освіти, розширення мережі ІРЦ, оновлення законодавства та зміна управлінської парадигми ставлять перед керівниками шкіл нові завдання, що потребують стратегічних рішень і чіткого бачення інклюзивної політики. У сучасних умовах керівник закладу освіти стає ключовою фігурою, від якої залежить створення безпечного, доступного та підтримувального середовища, забезпечення міжвідомчої взаємодії, організація роботи команди супроводу та впровадження корекційно-розвивальних послуг. Водночас на практиці школи все ще стикаються з бар'єрами – недостатньою підготовкою персоналу, обмеженими ресурсами, стереотипами в колективі та громадах, складністю адаптації інфраструктури. Це підсилює потребу у формуванні цілісної інклюзивної політики, яка ґрунтується на

стратегічному плануванні, відповідальному лідерстві та системному підвищенні кваліфікації керівників. Від ефективності управлінських рішень залежить не лише успішність інклюзії, а й здатність закладу стати простором рівних можливостей, де кожна дитина може реалізувати свій потенціал. Отже, проблема побудови інклюзивної політики є актуальною не лише в контексті реформ та нормативних нововведень, а й як необхідна умова забезпечення сталого розвитку української освіти та інтеграції її у світовий освітній простір.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Поняття «інклюзивна політика» у сучасних наукових дослідженнях, зокрема таких науковців, як В. Засенко, В. Литовченко, О. Мартинчук, Л. Прохоренко, В. Панок, Н. Софій, З. Шевців, Н. Ярмола, розглядається як комплексна система управлінських, організаційних і педагогічних рішень, спрямованих на забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх здобувачів, незалежно від їхніх індивідуальних особливостей, потреб чи соціального контексту. У науковому дискурсі це поняття пов'язується не лише з включенням дітей з особливими освітніми потребами в освітній процес, а й із ширшим підходом, що охоплює створення безбар'єрного, толерантного й орієнтованого на різноманіття освітнього середовища. Інклюзивна політика визначає стратегічний напрям розвитку закладу освіти та ґрунтується на філософії визнання цінності кожної особистості, поваги до різноманіття й підтримки індивідуального потенціалу учнів [5, 6, 7].

У сучасних дослідженнях інклюзивна політика трактується як сукупність принципів, механізмів і інструментів, що дають змогу закладу освіти забезпечувати доступність освітніх послуг, адаптацію навчального середовища, організацію психолого-педагогічного супроводу, налагодження співпраці з батьками та зовнішніми інституціями. Увагу науковців зосереджено на системності цього явища: інклюзивна політика охоплює нормативно-правові документи, управлінські рішення керівника, підготовку педагогів, формування командної взаємодії, розвиток культури підтримки і недискримінації [2, 3, 5, 7].

Також у фахових публікаціях підкреслюється, що інклюзивна політика – це динамічна категорія, яка змінюється відповідно до суспільних викликів, реформ у галузі освіти та зростання актуальності прав людини [4, 5, 6, 7]. Вона

відображає перехід від медичної моделі сприйняття інвалідності до соціальної, де основна увага приділяється усуненню бар'єрів і створенню умов для повноцінної участі кожного учасника освітнього процесу. Отже, сучасне наукове розуміння інклюзивної політики поєднує концептуальні ідеї гуманізму, соціальної справедливості та педагогічного партнерства, визначаючи її як необхідну складову якісного та прогресивного розвитку освітніх закладів.

Метою статті є обґрунтування підходів до формування інклюзивної політики в закладах освіти та визначення моделей, механізмів і управлінських інструментів, які забезпечують ефективну організацію інклюзивного навчання. Автор прагне проаналізувати сучасний стан інклюзивних процесів в Україні, описати ключові виклики, що постають перед керівниками шкіл, та запропонувати практичні рекомендації щодо створення безбар'єрного, доступного й підтримувального освітнього середовища.

Методи дослідження – теоретичний аналіз наукових джерел, нормативно-правових актів.

Результати дослідження. Сучасний стан формування інклюзивної політики в українських закладах освіти характеризується поєднанням значних досягнень та системних викликів, що визначають темп і якість упровадження інклюзії. За останні роки інклюзивна освіта стала одним із ключових напрямів державної освітньої політики, що підтверджується розширенням мережі інклюзивно-ресурсних центрів, удосконаленням нормативно-правової бази та збільшенням кількості закладів, у яких відкрито інклюзивні класи й групи. У практичному вимірі це означає, що дедалі більше дітей з особливими освітніми потребами отримують можливість навчатися у звичайних школах і дитсадках у супроводі фахівців та з використанням адаптованих освітніх програм.

На нашу думку, формування інклюзивної політики не є рівномірним: темпи її розвитку значною мірою залежать від управлінської компетентності керівника, кадрового потенціалу педагогічного колективу та ресурсного забезпечення закладу. У багатьох школах ще зберігаються труднощі з організацією корекційно-розвивальних занять, нестачею корекційних педагогів, логопедів та асистентів учителя, а також із забезпеченням доступності освітнього середовища. Додатково

існують психологічні бар'єри – недостатня поінформованість або насторожене ставлення частини педагогів і батьків до інклюзивної моделі освіти.

Попри це, помітною є позитивна динаміка у формуванні інклюзивної культури: школи розробляють внутрішні положення щодо інклюзивного навчання, створюють команди психолого-педагогічного супроводу, активніше співпрацюють з ІРЦ, а керівники все частіше долучаються до програм підвищення кваліфікації у сфері інклюзивного менеджменту. Важливу роль відіграють також місцеві громади, які почали інвестувати у доступність інфраструктури та розвиток спеціалізованих послуг. Отже, сучасний стан формування інклюзивної політики в Україні можна охарактеризувати як період активного становлення та інституціоналізації, коли заклади освіти переходять від формального виконання вимог до поступового усвідомленого впровадження інклюзивних практик, спрямованих на створення справді рівних можливостей для кожної дитини.

Моделі побудови інклюзивної політики в закладі освіти становлять цілісну систему управлінських підходів, що забезпечують якісне впровадження інклюзивного навчання на всіх рівнях організації освітнього процесу. Їх розроблення дає змогу керівникам усвідомлено і стратегічно вибудовувати освітнє середовище, в якому діти з різними освітніми потребами мають рівні можливості для розвитку. У сучасній практиці виокремлюють кілька ключових моделей, кожна з яких охоплює певну сферу діяльності закладу та потребує системної управлінської роботи.

Модель інклюзивного середовища передбачає створення фізичної, інформаційної та освітньої доступності, що забезпечує безбар'єрність і комфорт для кожного учасника освітнього процесу. Вона включає адаптацію інфраструктури (пандуси, тактильні елементи, спеціально облаштовані приміщення), застосування індивідуальних і групових адаптацій у навчанні, використання сучасних технічних засобів, універсального дизайну та диференційованих методів викладання. Реалізація цієї моделі дає змогу школі перейти від формального допуску дітей з ООП до створення справді сприятливих умов навчання.

Модель командної співпраці ґрунтується на тому, що якісна інклюзія є результатом спільної відповідальності всіх залучених учасників: керівника, педагогів, асистентів учителя, фахівців інклюзивно-ресурсного центру та батьків. Вона передбачає чіткий розподіл ролей, регулярну комунікацію, спільне планування індивідуальної програми розвитку, координацію корекційно-розвивальних заходів і вироблення єдиних підходів до підтримки дитини. Ефективна командна модель сприяє налагодженню партнерства, усуненню непорозумінь і підвищенню результативності освітнього процесу.

Модель управління якістю інклюзивних послуг передбачає систематичний моніторинг реалізації інклюзивної політики, оцінювання ефективності заходів і своєчасне внесення коректив. У межах цієї моделі керівник організовує збір інформації про успішність адаптацій, динаміку розвитку учнів, взаємодію команди супроводу, стан ресурсного забезпечення та задоволеність учасників освітнього процесу. Аналіз таких даних дає можливість ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, підвищувати результативність підтримки та вчасно реагувати на виявлені проблеми.

Модель внутрішньої професійної підтримки зосереджено на розвитку кадрового потенціалу закладу. Вона включає організацію системного підвищення кваліфікації педагогів, проведення тренінгів і семінарів, розвиток наставництва, методичні об'єднання, індивідуальний та груповий коучинг. Такий підхід допомагає формувати в колективі культуру співпраці, відкритості до нових практик і готовність працювати з різноманітністю учнів. Завдяки моделі внутрішньої підтримки школа перетворюється на організацію, що навчається і здатна самостійно вдосконалювати власні інклюзивні практики.

У комплексі ці моделі створюють основу для формування сталої, орієнтованої на розвиток і партнерство інклюзивної політики, яка забезпечує цілісний підхід до організації навчання всіх дітей, незалежно від їхніх потреб та індивідуальних можливостей.

Алгоритм для керівника щодо розроблення та впровадження інклюзивної політики є ключовим управлінським інструментом, що дає змогу системно організувати роботу закладу, забезпечити узгодженість дій усіх учасників

освітнього процесу та створити умови для ефективного навчання дітей з різними освітніми потребами. Першим етапом є оцінювання потреб закладу та учнів: керівник аналізує кадрові, матеріально-технічні, методичні ресурси, вивчає особливості учнівського контингенту, визначає потенційні бар'єри та напрями розвитку. Це дає можливість сформулювати реалістичне бачення того, які зміни необхідні для формування інклюзивного середовища.

Наступним важливим кроком є формування команди супроводу інклюзії, що об'єднує вчителів, асистентів, психолога, соціального педагога, дефектолога та інших фахівців. Керівник забезпечує розподіл ролей, організацію регулярних зустрічей, узгодження планів роботи та комунікації з батьками. Ефективна команда супроводу стає основою якісної підтримки учнів та реалізації індивідуальних програм розвитку.

Розроблення локальних нормативних документів – ще один необхідний елемент алгоритму. Керівник організує створення положень про інклюзивне навчання, протоколів взаємодії між фахівцями, алгоритмів реагування на освітні потреби учнів, маршрутів підтримки та інших документів, що регламентують інклюзивну політику на рівні закладу. Це забезпечує прозорість процесів і дає змогу колективу працювати за узгодженими правилами.

Важливим напрямом є налагодження співпраці з інклюзивно-ресурсними центрами, громадськими організаціями та соціальними службами. Така взаємодія підсилює можливості закладу, дає можливість отримати фахові консультації, доступ до корекційно-розвиткових послуг, участь у тренінгах та спільних проєктах. Залучення місцевої громади сприяє підвищенню доступності освітнього простору та розширює ресурси для підтримки учнів.

Окремим етапом алгоритму є забезпечення професійного розвитку педагогів. Керівник планує участь педагогів у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, внутрішніх методичних заходах, а також сприяє розвитку наставництва та коучингової підтримки. Системна робота з підвищення компетентності колективу є важливою умовою сталості інклюзивної політики.

Завершальним елементом алгоритму виступає впровадження системи внутрішнього моніторингу інклюзії, що охоплює регулярний аналіз успішності

адаптацій, динаміки розвитку учнів, ефективності роботи команди супроводу та рівня задоволеності учасників процесу. На основі зібраних даних керівник коригує управлінські рішення, удосконалює інклюзивні практики та забезпечує сталість змін. Так сформований алгоритм дає змогу закладу освіти не лише впровадити інклюзивну політику, а й забезпечити її довготривалу ефективність і відповідність потребам дітей та спільноти.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, ефективна інклюзія неможлива без злагодженої роботи команди супроводу, тому керівникам варто приділяти увагу чіткій організації її діяльності. Практичними кроками є визначення ролей і відповідальностей кожного фахівця, проведення регулярних робочих зустрічей, створення спільного простору для обміну інформацією та координації дій щодо реалізації індивідуальних програм розвитку. Важливо забезпечити команду методичними матеріалами, налагодити комунікацію з батьками, підтримувати конструктивний діалог між учителями та асистентами, а також заохочувати до міжфахової співпраці з ІРЦ.

Управління змінами є окремим, надзвичайно важливим аспектом роботи керівника. Інклюзія часто потребує змін у мисленні колективу, тому важливо застосовувати інструменти, що допомагають зменшувати опір нововведенням. До таких інструментів належать поетапне впровадження нових практик, залучення педагогів до планування змін, організація відкритих обговорень, використання прикладів успішного досвіду, а також створення умов для рефлексії та обміну думками. Важливу роль відіграє позитивне підкріплення й визнання успіхів педагогів, що формує мотивацію до подальшого розвитку інклюзивної культури.

Представлені моделі інклюзивного середовища, командної співпраці, внутрішньої професійної підтримки і системи управління якістю створюють концептуальну основу для побудови ефективної інклюзивної політики та забезпечують цілісний підхід до розвитку закладу освіти.

Запропонований алгоритм управлінських дій підкреслює ключову роль керівника у формуванні безбар'єрного, доступного й підтримувального освітнього простору, де кожна дитина має можливість реалізувати свій потенціал.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що інклюзивна політика є не лише вимогою освітньої реформи, а й необхідною умовою становлення гуманістично орієнтованої школи, здатної відповідати сучасним суспільним викликам і забезпечувати сталий розвиток освітньої системи.

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. Засенко, В., & Прохоренко, Л. (2020). До проблеми реформування галузі освіти дітей з особливими потребами. *Освіта осіб з особливими потребами : шляхи розбудови*, 16, 143–160.
3. Колупаєва, А.А., & Таранченко, О.М. (2023). Інклюзивна освіта: покроково для педагогів: навчально-методичний посібник (Серія «Інклюзивна освіта»). Київ: Інститут спеціальної педагогіки і психології імені Миколи Ярмаченка НАПН України, 2023. 232с. <https://ispukr.org.ua/?p=115634>
4. Мартинчук, О.В. (2017). Нова освітня стратегія підготовки майбутніх фахівців зі спеціальної освіти в Київському університеті імені Бориса Грінченка. *Актуальні питання корекційної освіти (педагогічні науки): збірник наукових праць*: вип. 7, у 2 т./ за ред. В. М. Синьова, О. В. Гаврилов
5. Шевців, З. М. (2016). Основи інклюзивної педагогіки: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 248 с. ISBN 978-617-673-466-6
6. Ярмола, Н.А. (2022). Євроінтеграційний напрям модернізації та розвитку освіти дітей з особливими освітніми потребами в Україні. *Освіта осіб з особливими потребами: шляхи розбудови*, № 20, с. 130–135
7. Ярмола, Н. (2025). ОСВІТНІ РЕФОРМИ В ОСВІТІ ОСІБ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНИМИ ПОТРЕБАМИ В УКРАЇНІ. *Освіта осіб з особливими потребами: шляхи розбудови.*, 1(26), 246–255. <https://doi.org/10.33189/epsn.v1i26.289>

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]. <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/24961393> [in Ukrainian]
2. Zasenka, V., & Prokhorenko, L. (2020). Do problemy reformuvannia haluzi osvity ditei z osoblyvymy potrebamy [On the problem of reforming the education sector for children with special needs]. *Osvita osib z osoblyvymy potrebamy : shliakhy rozbudovy*, 16, 143–160. [in Ukrainian].

3. Kolupaieva, A.A., & Taranchenko, O.M. (2023). *Inklyuzyvna osvita: pokrokovо dlia pedahohiv: navchalno-metodychnyi posibnyk [Inclusive education: step by step for teachers: teaching and methodological manual]*. (Seria «Inklyuzyvna osvita») Kyiv: Instytut spetsialnoi pedahohiky i psykholohii imeni Mykoly Yarmachenka NAPN Ukrainy, 2023. 232s. <https://ispukr.org.ua/?p=115634> [in Ukrainian].

4. Martynchuk, O.V. (2017). *Nova osvitnia stratehiia pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv zi spetsialnoi osvity v Kyivskomu universyteti imeni Borysa Hrinchenka. [A new educational strategy for training future specialists in special education at Borys Grinchenko University of Kyiv]*. Aktualni pytannia korektsiinoi osvity (pedahohichni nauky): zbirnyk naukovykh prats: vyp. 7, u 2 t./ za red. V. M. Synova, O. V. Havrylov [in Ukrainian].

5. Shevtsiv, Z. M. (2016). *Osnovy inklyuzyvnoi pedahohiky: pidruchnyk [Основи інклюзивної педагогіки: підручник]*. К.: «Tsentр uchbovoi literatury», 248 s. ISBN 978-617-673-466-6 [in Ukrainian].

6. Yarmola, N.A. (2022). *Yevrointehratsiinyi napriam modernizatsii ta rozvytku osvity ditei z osoblyvymy osvitnimy potrebamy v Ukraini [European integration direction of modernization and development of education of children with special educational needs in Ukraine]*. *Osvita osib z osoblyvymy potrebamy: shliakhy rozbudovy*, № 20, s. 130–135 [in Ukrainian].

7. Yarmola, N. (2025). *Osvitni reformy v osviti osib z osoblyvymy osvitnimy potrebamy v Ukraini [Educational reforms in the education of persons with special educational needs in Ukraine]*. *Osvita osib z osoblyvymy potrebamy: shliakhy rozbudovy*, 1(26), 246–255. <https://doi.org/10.33189/epsn.v1i26.289> [in Ukrainian].

Матеріал надійшов до редакції 11.12.2025 р.

ДІАГНОСТИКА І КОРЕКЦІЯ

УДК 159.922.76-056.34:616.89]:316.614

Марина Дігтенко,

аспірант

E-mail: m.andreenko@gmail.com

ORCID ID <https://orcid.org/0009-0002-2178-2913>

ResearcherID <https://www.webofscience.com/wos/author/record/KC-4918-2024>

Maryna Dihtenko,

Postgraduate student

Інститут спеціальної педагогіки і психології імені