



УДК 37.07:005.336.2+37.043.2-056.2/3

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6\(212\)-58-66](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6(212)-58-66)



Білик Надія Іванівна,

докторка педагогічних наук, доцентка, професорка кафедри педагогічної майстерності та інклюзивної освіти,

Полтавська академія неперервної освіти ім. М. В. Остроградського, Україна

Nadiia Bilyk,

Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor at the Department Pedagogical Skills and Inclusive Education,

M. V. Ostrohradskyi Poltava Academy of Continuous Education, Ukraine

E-mail: bilyk@pano.pl.ua

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-2344-5347>

УПРАВЛІНСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗЗСО У СТВОРЕННІ УМОВ ДЛЯ ІНКЛЮЗИВНОГО НАВЧАННЯ

A Доведено, що знання керівником закладу загальної середньої освіти нормативно-правової бази щодо організації інклюзивного освітнього середовища – запорука коректної реалізації всіх необхідних для цього кроків і налагодження якісного освітнього процесу. Орієнтація керівника в законодавстві підсилює узгодженість дій, планування, контроль результатів, а також є беззаперечним захистом від дискримінації, упередженого ставлення до учня з особливими освітніми потребами, некомпетентних розпоряджень чи намірів.

Підтверджено, що інклюзивне навчання – це система освітніх послуг, гарантованих державою, що базується на принципах недискримінації, врахуванні багатоманітності людини, ефективного залучення та включення до освітнього процесу всіх його учасників. Визначено принципи інклюзивного навчання: кожна дитина має право на освіту; кожна дитина має унікальні особливості, інтереси, здібності та навчальні потреби; освітні програми мають брати до уваги широке різноманіття характеристик і потреб дітей; діти з особливими освітніми потребами повинні мати доступ до навчання у звичайних освітніх установах; школи, дитячі садки та інші заклади освіти зобов'язані створити умови навчання, що забезпечують потреби дитини; звичайні заклади освіти є найефективнішим методом навчання з точки зору забезпечення потреб дитини, протидії дискримінації та розподілу державних коштів.

Виділено умови забезпечення якісного інклюзивного навчання: визначення особливих освітніх потреб дитини; підвищення кваліфікації педагогічних працівників; створення інклюзивного освітнього простору; надання освітніх, психолого-педагогічних та корекційно-розвиткових послуг; забезпечення учнів спеціальними засобами корекції психофізичного розвитку; здійснення психолого-педагогічного супроводу дитини протягом усього періоду навчання із обов'язковим залученням батьків до освітнього процесу; наявність достатнього фінансування та доступної інформаційної, матеріально-технічної бази та інфраструктури.

Зазначено, що управлінська компетентність керівника ЗЗСО визначається головним чином наявним рівнем професійної освіти, досвідом, індивідуально-психічними особливостями (темперамент, характер, соціально-психологічні, професійно-ділові, адміністративно-організаторські, вольові якості), мотивацією професійної діяльності й неперервної освіти, самовдосконаленням і рефлексією, рівнем творчого потенціалу.

Ключові слова: інклюзивне навчання; діти з особливими потребами; управлінська компетентність керівника закладу загальної середньої освіти; умови організації інклюзивного навчання; інклюзивний клас

Managerial competence of the head of a general secondary school in creating conditions for inclusive education

S It is proved that the knowledge of the head of a general secondary education institution of the regulatory framework for organizing an inclusive educational environment is the key to the correct implementation of all the necessary steps and the establishment of

a quality educational process. The manager's orientation in the legislation strengthens the coherence of actions, planning, and control of results, and is also an absolute protection against discrimination, bias against a student with special educational needs, and incompetent orders or intentions.

The author confirms that inclusive education is a system of educational services guaranteed by the state based on the principles of non-discrimination, consideration of human diversity, effective involvement, and inclusion of all participants in the educational process. The principles of inclusive education are defined as follows: every child has the right to education; every child has unique characteristics, interests, abilities, and learning needs; educational programs should consider the wide variety of characteristics and needs of children; children with special educational needs should have access to education in regular educational institutions; schools, kindergartens, and other educational institutions are obliged to create learning conditions that meet the needs of the child; and regular educational institutions are the most effective method of education in terms of meeting the needs of the child, combating discrimination, and allocating public funds.

The conditions for ensuring quality inclusive education are highlighted as follows: determination of the child's special educational needs; professional development of teachers; creation of an inclusive educational space; provision of educational, psychological, pedagogical, correctional, and developmental services; provision of students with special means of correction of psychophysical development; psychological and pedagogical support of the child throughout the entire period of study with the obligatory involvement of parents in the educational process; availability of sufficient funding and accessible

The managerial competence of the head of a general secondary school is determined mainly by the available level of professional education, experience, individual psychological characteristics (temperament, character, socio-psychological, professional and business, administrative and organizational, volitional qualities), motivation for professional activity and continuous education, self-improvement and reflection, and the level of creative potential.

Keywords: inclusive education; children with special needs; managerial competence of the head of a general secondary education institution; conditions for organizing inclusive education; inclusive classroom

Актуальність проблеми. Нормативно-правова база гарантує організацію інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО), яке регулюють закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту». У свою чергу норми законів реалізуються через постанови Кабінету Міністрів, зокрема: Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти (від 15.09.2021 № 957) [11]; «Про організацію освітнього процесу дітей з особливими освітніми потребами у 2022/2023 н. р. (від 06.09.2022 № 1/10258-22) [12].

Зокрема, Закон України «Про освіту» гарантує кожному рівні умови доступу до освіти та забезпечує батькам право обирати заклад освіти, програму, вид та форму здобуття освіти власними дітьми [13].

Здобувачам освіти з особливими освітніми потребами (ООП) необхідно забезпечити постійну або часткову підтримку під час освітнього процесу, втім держава має забезпечити їм доступ до освіти у школі на рівні з іншими дітьми. За заявою батьків заклад зобов'язаний створити інклюзивний клас в обов'язковому порядку. Якщо ж особливі освітні потреби в учнів виявлені під час освітнього процесу, заклад освіти докладає власних зусиль для їх мінімізації. Коли зусиль закладу освіти недостатньо, керівник закладу рекомендує батькам звернутися до ІРЦ для проведення комплексної психолого-педагогічної

оцінки розвитку особи. Підтримку, з урахуванням виявлених у здобувача освіти особливих освітніх потреб, організують на підставі висновку, складеного фахівцями ІРЦ [18]. Отже, будь-який заклад загальної середньої освіти на цьому шляху не один – засновник забезпечує створення у школі інклюзивного середовища.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Платформою для дослідження управлінської компетентності керівника в системі післядипломної педагогічної освіти є праці В. Олійника, О. Белової, Л. Сергєєвої, Р. Вдовиченко, Л. Даниленко, О. Пометун, Т. Чернової, Л. Оліфіри, В. Маслова, О. Мармази.

Проблему розвитку управлінської компетентності керівників закладів освіти розробляли В. Андрущенко, Є. Березняк, В. Бондарь, В. Гриньова, Г. Єльнікова, І. Зязюн, Л. Карамушка, Н. Островерхова, Т. Сорочан та ін.

Останнім часом представлено значну кількість навчально-методичної літератури з проблеми інклюзивного навчання в ЗЗСО: навчальний посібник «Сучасні засоби ІКТ підтримки інклюзивного навчання» (А. Гета, В. Заїка, В. Коваленко) [4]; навчально-методичний посібник «Порадник батькам: практичні рекомендації під час дистанційного навчання дітей з інтелектуальними порушеннями (О. Чеботарьова, Г. Блеч, І. Бобренко, І. Гладченко, О. М'якушко, І. Сухіна, С. Трикоз) [10] тощо.

Привертають увагу й наукові публікації дослідників: «Дидактичні умови використання ІКТ в інклюзивному середовищі закладів загальної середньої освіти» (І. Єсікова) [5]; «Інклюзивне дистанційне навчання в сучасному освітньому просторі: способи організації, шляхи, методи, ефективність» (О. Кас'яненко, Н. Лалак, Л. Фенчак) [6]; «Особливі умови організації інклюзивного навчання в онлайн-форматі» (А. Хіля) [16] тощо.

Уряд України вніс зміни до порядків організації інклюзивного навчання в закладах дошкільної та загальної середньої освіти. В умовах воєнного стану значна кількість осіб з ООП була тимчасово переміщена до інших регіонів України. Зважаючи на це, виникли нові умови організації освітнього процесу для осіб, які навчаються в інклюзивних групах і класах. Наразі в жодному куточку України діти з ООП не відчують себе в безпеці через відсутність належних умов для здобуття освіти, а також навантаження на батьків і заклади, які частково виконують функцію прихистку для біженців.

Тому з метою покращення ситуації, зміни до порядків знімають деякі обмеження на період дії воєнного стану, а саме:

- гранична кількість дітей з особливими освітніми потребами в інклюзивних класах або групах не застосовується, заклад не може відмовити в організації інклюзивного навчання та створенні інклюзивної групи;

- психолого-педагогічні та корекційно-розвиткові послуги чи допомога можуть надаватися фахівцями інклюзивно-ресурсних центрів і педагогічними працівниками закладу (за умови дотримання безпеки учасників освітнього процесу);

- допускається застосування змішаної форми здобуття освіти в інклюзивних класах ЗЗСО;

- до закладу освіти можуть подаватися копії документа, що посвідчують особу, а також висновку про комплексну психолого-педагогічну оцінку розвитку особи (за наявності);

- засідання команд психолого-педагогічного супроводу в закладах освіти можуть проходити в режимі онлайн або у змішаному очно-дистанційному форматі;

- у закладі освіти можуть формуватися тимчасові інклюзивні міжкласні групи [15].

Метою статті є розкриття наукового змісту понять «інклюзивне навчання», «управлінська

компетентність керівника»; описати умови для інклюзивного навчання у закладі загальної середньої освіти.

Викладення освітнього матеріалу. За останні десять років інклюзія суттєво проникла в українські школи. Для порівняння, п'ять років тому в інклюзивних класах навчалось вдесятеро менше, ніж зараз. Разом із тим, дослідження якості інклюзивного навчання, проведене Державною службою якості освіти виявлено низку викликів на рівні організації інклюзивного навчання, кваліфікації вчителів, методичного забезпечення освітнього процесу, розвитку інфраструктури та забезпечення фінансування, взаємодії з інклюзивно-ресурсними центрами (ІРЦ) [18].

Поширеною є думка, що інклюзивне навчання – це лише навчання дітей із певними діагнозами, захворюваннями, у тому числі з інвалідністю, у класах закладів загальної середньої освіти. Проте ця думка є хибною.

У Законі України «Про освіту» визначено поняття особи з особливими освітніми потребами – це «особа, яка потребує додаткової постійної чи тимчасової підтримки в освітньому процесі з метою забезпечення її права на освіту» [13]. Тобто до категорії таких осіб можуть підпадати не тільки учні з інвалідністю, а й внутрішньо переміщені особи, діти-біженці та діти, які потребують додаткового та тимчасового захисту, особи, які здобувають спеціалізовану освіту та/або можуть прискорено опанувати зміст навчальних предметів, учні з особливими мовними освітніми потребами (наприклад, ті, які здобувають загальну середню освіту мовами, що не належать до слов'янської групи мов) тощо.

Отже, інклюзивне навчання – система освітніх послуг, гарантованих державою, що базується на принципах недискримінації, врахуванні багатоманітності людини, ефективного залучення та включення до освітнього процесу всіх його учасників [17].

Інклюзивне навчання ґрунтується на таких принципах:

- кожна дитина має право на освіту;
- кожна дитина має унікальні особливості, інтереси, здібності та навчальні потреби;
- освітні програми мають брати до уваги широке різноманіття характеристик і потреб дітей;
- діти з особливими освітніми потребами повинні мати доступ до навчання у звичайних освітніх установах;

– школи, дитячі садки та інші заклади освіти зобов'язані створити умови навчання, що забезпечують потреби дитини;

– звичайні заклади освіти є найефективнішим методом навчання з точки зору забезпечення потреб дитини, протидії дискримінації та розподілу державних коштів [там само].

Суттєвою допомогою керівникам ЗЗСО, засновникам закладів освіти, відділам/управлінням освітою, центрам професійного розвитку педагогічних працівників, суб'єктам підвищення кваліфікації є Методичні рекомендації щодо впровадження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (далі – Професійний стандарт), затвердженого наказом Міністерства економіки України 17.09.2021 №568-21 [8].

Зважаючи на освітню реформу, у межах якої значно розширилася автономія ЗЗСО, Професійний стандарт окреслив профіль директора нової української школи через перелік трудових функцій і опис загальних і професійних компетентностей, якими має володіти фахівець, аби стати успішним керівником. Основна мета діяльності керівника закладу загальної середньої освіти полягає у здійсненні безпосереднього управління закладом освіти і відповідальності за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності закладу. Професійним стандартом визначено умови праці; умови допуску до роботи за професією, документи, що підтверджують професійну та освітню кваліфікацію; перелік трудових функцій тощо [там само].

До трудових функцій керівника ЗЗСО у стандарті віднесено забезпечення стратегічного управління розвитком закладу освіти; забезпечення управління якістю освітньої діяльності; забезпечення партнерської та мережевої взаємодії; організація безпечної і здорового освітнього середовища; забезпечення власного неперервного професійного розвитку.

Визначено загальні компетентності керівника закладу: громадянська; соціальна; культурна; когнітивна; підприємницька.

У свою чергу професійні компетентності становлять «сукупність знань, умінь і навичок, професійно значущих якостей особистості, що забезпечують здатність виконувати на певному рівні трудові функції, визначені відповідним професійним стандартом» [там само].

Необхідними професійними компетентностями для керівника ЗЗСО є: нормативно-правова; компетентність стратегічного управління закладом освіти; компетентність стратегічного управління персоналом; компетентність забезпечення якості освітньої діяльності та функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти; компетентність організації діяльності закладу освіти на засадах зовнішньої системи забезпечення якості освіти; лідерська; емоційно-етична; компетентність педагогічного, соціального та мережевого партнерства; здоров'язбережувальна; інклюзивна; проєктувальна; інноваційна; здатність до навчання впродовж життя; інформаційно-цифрова.

Однак більшість досліджень підтверджує той факт, що категорія «управлінська компетентність» визначається головним чином наявним рівнем професійної освіти, досвідом, індивідуально-психічними особливостями (темперамент, характер, соціально-психологічні, професійно-ділові, адміністративно-організаторські, вольові якості), мотивацією професійної діяльності й неперервної освіти, самовдосконаленням і рефлексією, рівнем творчого потенціалу.

Управлінська компетентність менеджера в системі неперервної освіти тлумачиться як здатність і готовність керівника цілісно й ґрунтовно аналізувати, визначати, точно формулювати проблеми функціонування сучасного закладу освіти, а також обирати серед альтернативних підходів їх вирішення найдоцільніший та ефективніший відповідно до контрактної ситуації закладу освіти [3].

За П. Олешко, Н. Кінах, управлінська компетентність керівника розуміється як інтегральна здатність вибудовувати свій поступальний професійний розвиток із постійним ускладненням завдань і зростанням рівнів досягнень у процесі підготовки в системі післядипломної педагогічної освіти. Цей різновид компетентності передбачає сформованість таких основних компетенцій у керівників освітніх закладів: усвідомлення власних дій відповідно до цілей і умов майбутньої професійної діяльності; вміння визначати стратегію та організувати діяльність освітніх установ, якими вони будуть керувати; стимулювання у майбутніх підлеглих інтересу до педагогічної діяльності та встановлення з ними порозуміння

на гуманістичній основі; здатність знаходити нестандартні підходи у процесі прийняття управлінських рішень; прагнення до досконалості педагогічної діяльності. У науковій розвідці розкрито сутність і зміст поняття «управлінська компетентність» як системного феномену з різних наукових позицій [9, с. 113].

Зазначимо, що для відкриття інклюзивного класу батькам потрібно звернутись із відповідною заявою до керівника ЗЗСО, який погодить відкриття такого класу з місцевим районним управлінням освіти та видасть наказ.

Необхідно дотримуватися алгоритму створення інклюзивного класу:

1. Вивчення документів дітей з ООП, які бажають навчатись у школі.
 2. Вивчення нормативно-правової бази та організаційно-методичного забезпечення інклюзивного навчання.
 3. Оцінка можливостей закладу для організації навчання дитини з особливими освітніми потребами.
 4. Погодження з управлінням освіти організації навчання в інклюзивному класі, подання необхідної документації. Вирішення питання фінансування введених посад.
 5. Створення нормативно-правового та методичного забезпечення впровадження інклюзивної освіти на рівні закладу освіти.
 6. Створення команди психолого-педагогічного супроводу.
 7. Розподіл обов'язків між членами команди, ознайомлення з посадовими інструкціями асистентів вчителів.
 8. Складання індивідуальної програми розвитку.
 9. Складання індивідуального навчального плану та індивідуальних навчальних програм.
 10. Адаптація освітнього середовища до потреб дитини.
 11. Оцінювання навчальних досягнень учнів з ООП.
 12. Моніторинг якості інклюзивного навчання.
- І. Литвин, В. Басик, Т. Гавриленко, М. Галушко зазначають, що педагогічна діяльність членів команди супроводу інклюзивного навчання несе в собі домінуючу особистісно орієнтованого спрямування освітнього процесу з урахуванням індивідуальних особливостей навчально-пізнавальної діяльності дітей з особливими потребами [7].

Зазначимо, що склад команди супроводу формується з урахуванням освітніх потреб дитини з ООП, до складу якої керівнику ЗЗСО необхідно запросити фахівців ІРЦ, аби вони могли відстежувати та моніторити динаміку розвитку дитини, а також долучились до розроблення індивідуальної програми розвитку. Разом з тим на даному етапі керівникові необхідно знайти та укласти цивільно-правові угоди із фахівцями у сфері інклюзивного навчання, яких у школі бракує. Щороку для кожної дитини з ООП команди психолого-педагогічного супроводу, до складу яких обов'язково мають входити директор школи або його заступники, розробляють індивідуальну програму розвитку.

Команда психолого-педагогічного супроводу – це група фахівців індивідуального супроводу дитини з ООП, до якої входять як працівники школи (адміністрація, педагоги, асистент вчителя, психолог тощо), так і батьки дитини та залучені фахівці (асистент дитини, медичний працівник та ін.).

І. Троян зазначає, що не дитина має прилаштовуватися до шкільних умов, а школа має створити умови, необхідні для дитини [14].

Тому забезпечення якісного інклюзивного навчання – це перш за все, створення належних умов у закладі освіти:

- визначення особливих освітніх потреб дитини;
- підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- створення інклюзивного освітнього простору;
- надання освітніх, психолого-педагогічних і корекційно-розвиткових послуг;
- забезпечення учнів спеціальними засобами корекції психофізичного розвитку;
- здійснення психолого-педагогічного супроводу дитини протягом усього періоду навчання із обов'язковим залученням батьків до освітнього процесу.

Вважаємо, що досить важливою умовою є наявність достатнього фінансування та доступної інформаційної, матеріально-технічної бази та інфраструктури.

Завдання неперервної освіти полягає не тільки у збагаченні людини новими знаннями, а й у збереженні її професійної компетентності впродовж усього життя. У цьому сенсі зазначимо,

що за новою парадигмою освіти керівник більше виступає не як основний і найкомпетентніший носій знань, а й як організатор самостійної активної пізнавальної діяльності педагогічних працівників будь-якого закладу освіти, їхній компетентний консультант [1, с. 107]. Тому керівник ЗЗСО повинен враховувати, що основною умовою для навчання дітей з ООП є значення інклюзивної компетентності вчителя. Саме організувати освітній процес безпечно та з урахуванням особливостей дитини. Для цього вчитель повинен володіти навичками складання документів для організації інклюзивної освіти. Такими документами є ІПР (індивідуальна програма розвитку) та ІНП (індивідуальний навчальний план). Саме ІПР+ІНП має на меті допомогти фахівцям у підборі методів навчання дитини з ООП та моніторинг її розвитку протягом навчального року.

Команда супроводу розробляє індивідуальну програму розвитку дитини, забезпечує її реалізацію та моніторить результати. Запорукою якісної індивідуальної програми розвитку є використання інформації з комплексної оцінки дитини, наданої ІРЦ, а також збір релевантної та об'єктивної інформації про дитину під час спостереження у перші два тижні в школі, а також від батьків. Тому керівникові ЗЗСО варто докласти зусиль, щоб на всіх етапах інформація була правдивою, пояснити батькам важливість кожної деталі для формування програми, яка дасть змогу забезпечити комфортне навчання та динаміку розвитку дитини.

Навчання у класі дітей з ООП не передбачає зміну освітньої програми чи навчальних планів. Водночас, коли індивідуальні особливості дитини з ООП цього потребують, команда супроводу адаптує або модифікує навчальну програму і розробляє індивідуальний навчальний план для дитини.

Запорукою успіху організації освітнього процесу для дітей з ООП є співпраця з батьками. Керівникові ЗЗСО важливо залучати батьків до ухвалення рішень щодо навчання їхніх дітей. Ще до приходу дитини до закладу освіти в багатьох родинах можуть бути налагоджені контакти із психологічною службою, фахівцями ІРЦ, реабілітаційними центрами, соціальною службою – вони можуть володіти інформацією, корисною як для працівників закладу освіти, так і для інших батьків.

Також рух ЗЗСО до інклюзії має бути представлений і в стратегії розвитку закладу, зокрема в місії, візії та цілях, а також у тактичних документах – освітній програмі, річному плані роботи школи.

У цьому напрямі 15.09.2023 р. на базі Полтавської академії неперервної освіти ім. М. В. Остроградського) відбулася інструктивно-методична нарада «Особливості організації освітнього процесу для дітей з особливими освітніми потребами у 2023/2024 н. р.» для директорів інклюзивно-ресурсних центрів Полтавської області, на якій було наголошено на важливості впровадження інклюзивного навчання, створенні комфортного, безпечного, безбар'єрного освітнього середовища. І. Калініченко, завідувачка кафедри педагогічної майстерності та інклюзивної освіти, національний тренер з інклюзивної освіти, розповіла про реорієнтацію освіти в умовах воєнного стану та дієвий діагностичний інструментарій для фахівців інклюзивно-ресурсних центрів. С. Горбаньова, старша викладачка кафедри, висвітила окремі аспекти нормативно-правового забезпечення інклюзивного навчання у 2023/2024 н. р. Про реалізацію пілотного проекту «Зупинка: Я», який втілюється громадською організацією «Центр психологічної допомоги «Конфіденс» за підтримки Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) та фінансової підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) повідомила Н. Пилипенко, координатор проекту у Полтавській області. Під час наради директори інклюзивно-ресурсних центрів активно долучилися до обговорення питань організації освітнього процесу для осіб з ООП.

Крім того, схвалено до використання в системі підвищення кваліфікації освітню програму «Професійна діяльність асистента учня, асистента дитини» для закладів дошкільної та загальної середньої освіти (автор К. Русіна, завідувачка ресурсного центру підтримки інклюзивної освіти) і програму стажування «Теорія і практика вдосконалення педагогічної майстерності та інклюзивної компетентності працівників освіти» (автор І. Калініченко, завідувачка кафедри педагогічної майстерності та інклюзивної освіти).

Вважаємо, що роль керівника закладу освіти в оновленні сучасної вищої та шкільної освіти становить одну із ключових проблем

реформування освіти України. Тому пошук шляхів оптимізації управлінської праці, запровадження нових підходів до керівництва школою є важливим для сучасної педагогічної науки [2, с. 25].

Висновки. Зміни в усіх аспектах навчання в ЗЗСО дають можливість зробити освіту якісною та поглибленою, не роблячи дискримінації серед учнів. Поняття «діти з ООП» широко охоплює всіх учнів, чії освітні потреби виходять за межі загальноприйнятої норми, воно стосується дітей з особливостями психофізичного розвитку, обдарованих дітей і дітей із соціально уразливих груп (наприклад, вихованців дитячих будинків). Діти з ООП є частиною ширшої реформи у сфері освіти, необхідної для покращення її якості та відповідності, а також заохочення всіх учнів досягти вищого рівня у навчанні.

Середумов забезпечення якісного інклюзивного навчання – це перш за все, створення належних умов у закладі освіти: визначення особливих освітніх потреб дитини; підвищення кваліфікації педагогічних працівників; створення інклюзивного освітнього простору; надання освітніх, психолого-педагогічних та корекційно-розвиткових послуг; забезпечення учнів спеціальними засобами корекції психофізичного розвитку; здійснення психолого-педагогічного супроводу дитини протягом усього періоду навчання із обов'язковим залученням батьків до освітнього процесу; наявність достатнього фінансування та доступної інформаційної, матеріально-технічної бази та інфраструктури. Роль керівника у цьому процесі важко переоцінити, оскільки від менеджменту та стратегічного планування залежить його успіх і, як наслідок, якість роботи закладу загальної середньої освіти.

Потребує **подальшого вивчення** питання розвитку управлінської компетентності керівників щодо продуктивної реалізації інклюзивного навчання в закладах загальної середньої освіти в умовах повномасштабної російсько-української війни, дослідження управлінських функцій менеджера в освіті тощо. Поширення гнучкіших, адаптованіших систем, здатних повною мірою враховувати різноманітні потреби дітей, сприятиме підвищенню шкільної успішності та залученню всіх до освіти.

Список використаних джерел

1. Білик Н. І. Неперервність як провідний примус розвитку управлінської компетентності керівника закладу освіти. *Адаптивні процеси в освіті* : зб. матеріалів (тез доповідей) 2-го Міжнародного наукового форуму / [за заг. ред. Г. В. Єльнікової; ред. кол. : О. Л. Ануфрієва, Л. О. Бачієва, В. М. Гладкова, З. В. Рябова ; упоряд. Я. Й. Васильченко]. Київ ; Харків ; Запоріжжя, 2023. С. 103–109. URL: [ФОРУМ_тези_друк_сайт_2023.pdf](http://iitta.gov.ua/тези_друк_сайт_2023.pdf) (iitta.gov.ua)
2. Білик Н. І. Розвиток професійної компетентності керівників шкіл у регіональній освітній системі. *Розвиток професійної компетентності керівників шкіл у системі післядипломної педагогічної освіти в умовах запровадження нового Державного стандарту початкової загальної освіти* : електрон. зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. (м. Харків, 10 квітня 2018 р.). Харків : Харківська академія неперервної освіти, 2018. С. 22–25. URL: http://ftp.edu-post-diploma.kharkov.ua/FTP/conf-hano/zbirn_Profkompet_ker_ZZSO_NUS_Derzhstandart.zip
3. Білянін Г. І. Управлінська компетентність менеджера в системі безперервної освіти. *Народна освіта*. 2013. Вип. 3 (21). URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=1508
4. Гета А. В., Заїка В. М., Коваленко В. В. Сучасні засоби ІКТ підтримки інклюзивного навчання : навч. посіб. / за заг. ред. Ю. Г. Носенко. Полтава : ПУЕТ, 2018. 261 с. URL: <http://surl.li/amnxc>
5. Єсікова І. В. Дидактичні умови використання ІКТ в інклюзивному середовищі закладів загальної середньої освіти. *Open educational e-environment of modern University*. 2021. № 11. С. 62–70. URL: <https://openedu.kubg.edu.ua/journal/index.php/openedu/article/view/2414-0325.2021.115/383>
6. Кас'яненко О. М., Лалак Н. В., Фенчак Л. М. Інклюзивне дистанційне навчання в сучасному освітньому просторі: способи організації, шляхи, методи, ефективність. *Перспективи та інновації науки. Педагогіка. Психологія. Медицина*. 2022. № 9 (14). С. 149–159. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-9\(14\)-149-159](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-9(14)-149-159)
7. Литвин І. М., Басик В. В., Гавриленко Т. Л., Галушко М. І. Розвиток професійних компетентностей педагогічних працівників, які працюють з дітьми з особливими освітніми потребами : навч.-метод. посіб. Черкаси : КНЗ «ЧОПОПП ЧОР», 2020. 80 с.
8. Методичні рекомендації щодо застосування професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». URL: <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/metod.rekom.pdf>
9. Олешко П., Кінах Н. Структура управлінської компетентності керівника освітнього закладу в системі післядипломної педагогічної освіти. *Вісник післядипломної освіти. Педагогічні науки*. 2020. Вип. 9 (38). С. 113–132. DOI: [https://doi.org/10.32405/2218-7650-9\(38\)-113-132](https://doi.org/10.32405/2218-7650-9(38)-113-132)
10. Порадник батькам: практичні рекомендації під час дистанційного навчання дітей з інтелектуальними порушеннями : навч.-метод. посіб. / О. Чеботарьова, Г. Блеч, І. Бобренко, І. Гладченко, О. Мякушко, І. Сухіна, С. Трикоз ; за заг. ред. О. Чеботарьової. Київ : ІСПП ім. Миколи Ярмаченка НАПН України, 2020. 154 с. URL: <http://surl.li/gwabx>

11. Прозатвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти : постанова Кабінету Міністрів України від 15.09.2021 № 957. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/957-2021-%D0%BF#Text>

12. Про організацію освітнього процесу дітей з особливими освітніми потребами у 2022/2023 н. р. : Лист Міністерства освіти і науки України від 06.09.2022 № 1/10258-22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1025729-22#Text>

13. Про освіту : Закон України № 2145-VIII від 05 вересня 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

14. Троян І. Не дитина має прилаштовуватися до шкільних умов, а школа має створити умови, необхідні для дитини: які зміни чекають на інклюзивне навчання в Україні. URL: <https://nus.org.ua/articles/ne-dytyna-maye-prylashtovuvatysya-do-shkilnyh-umov-a-shkola-maye-stvoryty-umovy-neobhidni-dlya-dytyny-yaki-zminy-chekayut-na-inklyuzivne-navchannya-v-ukrayini/?fbclid=IwAR0kjycKwbVpEsPZbe8tqL81LklALfNwpbXYvwTLYiW4bHyYvHOr00YC8>

15. Уряд спростив умови організації інклюзивного навчання. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/uryad-sprostiv-umovi-organizaciyi-inklyuzivnogo-navchannya>

16. Хіля А. В. Особливі умови організації інклюзивного навчання в онлайн-форматі. *Актуальні питання суспільних та гуманітарних наук* : зб. матеріалів XI Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції / за заг. ред. А. С. Полякова. Глухів, 2021. С. 45–47. URL: <https://drive.google.com/file/d/1uKzc6TyC2Tlf0hD497sox1LiG0gBsuV2/view>

17. Що таке інклюзивне навчання? URL: <https://mon.gov.ua/ua/prosto-pro-inklyuzivnu-osvitu>

18. Якісне інклюзивне навчання: to do list для директора школи. URL: <https://sqe.gov.ua/yakisne-inklyuzivne-navchannya-to-do-list-dlya-dir/>

References

1. Bilyk, N. I. (2023). Neperernivnist yak providnyi prymus rozvytku upravlinskoï kompetentnosti kerivnyka zakladu osvity [Continuity as a leading force in the development of managerial competence of the head of an educational institution]. In H. V. Yelnykova (Ed.), *Adaptyvni protsesy v osviti [Adaptive processes in education]*: zb. materialiv (tez dopovidei) 2-ho Mizhnarodnogo naukovofo forumu (pp. 103-109). Kyiv; Kharkiv; Zaporizhzhia. Retrieved from [FORUM_tezy_druk_sait_2023.pdf](https://forum.tezy.druk-sait_2023.pdf) (iitta.gov.ua) [in Ukrainian].

2. Bilyk, N. I. (2018). Rozvytok profesiinoï kompetentnosti kerivnykiv shkil u rehionalnii osvitiï systemi [Development of professional competence of school leaders in the regional educational system]. In *Rozvytok profesiinoï kompetentnosti kerivnykiv shkil u systemi pislidyplomnoi pedahohichnoi osvity v umovakh uprovdzhennia novoho Derzhavnogo standartu pochatkovoï zahalnoi osvity [The development of the professional competence of school leaders in the system of postgraduate pedagogical education in the conditions of the implementation of the new State standard of primary general education]*: elektron. zb. materialiv Vseukr. nauk.-prakt. Internet-konf. (pp. 22-25). Kharkiv: Kharkivska akademiia neperervnoi osvity. Retrieved from <http://ftp.edu-post-diploma.kharkov.ua/FTP/conf-hano/>

zbirn_Profkompet_ker_ZZSO_NUS_Derzhstandart.zip [in Ukrainian].

3. Bilianin, H. I. (2013). Upravlinska kompetentnist menezhera v systemi bezperervnoi osvity [Managerial competence of a manager in the system of continuous education]. *Narodna osvita [Public education]*, 3 (21). Retrieved from https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=1508 [in Ukrainian].

4. Heta, A. V., Zaika, V. M., & Kovalenko, V. V. (2018). *Suchasni zasoby IKT pidtrymky inklyuzyvnoho navchannia [Modern ICT tools for supporting inclusive education]*: navch. posib. Poltava: PUET. Retrieved from <http://surl.li/amncx> [in Ukrainian].

5. Yesikova, I. V. (2021). Dydaktychni umovy vykorystannia IKT v inklyuzyvnomu seredovyshchi zakladiv zahalnoi serednoi osvity [Didactic conditions for the use of ICT in the inclusive environment of general secondary education institutions]. *Open educational e-environment of modern University*, 11, 62-70. Retrieved from <https://openedu.kubg.edu.ua/journal/index.php/openedu/article/view/2414-0325.2021.115/383> [in Ukrainian].

6. Kas'ianenko, O. M., Lalak, N. V., & Fenchak, L. M. (2022). Inklyuzivne dystantsiïne navchannia v suchasnomu osvitnomu prostori: sposoby orhanizatsii, shliakhy, metody, efektyvnist [Inclusive distance learning in the modern educational space: methods of organization, ways, methods, effectiveness]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky. Pedahohika. Psykholohiia. Medytsyna [Perspectives and innovations of science. Pedagogy. Psychology. Medicine]*, 9 (14), 149-159. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-9\(14\)-149-159](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-9(14)-149-159) [in Ukrainian].

7. Lytvyn, I. M., Basyk, V. V., Havrylenko, T. L., & Halushko, M. I. (2020). *Rozvytok profesiïnykh kompetentnosti pedahohichnykh pratsivnykiv, yaki pratsiuïut z ditmy z osoblyvymy osvitnimy potrebamy [Development of professional competencies of pedagogical workers who work with children with special educational needs]*: nav.-metod. posib. Cherkasy: KNZ «ChOIPOPP ChOR» [in Ukrainian].

8. *Metodychni rekomendatsii shchodo zastosuvannia profesiïnoho standartu «Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoi serednoi osvity» [Methodological recommendations for the application of the professional standard "Head (director) of a general secondary education institution"]*. Retrieved from <https://uied.org.ua/wp-content/uploads/2021/12/metod.rekom.pdf> [in Ukrainian].

9. Oleshko, P., & Kinakh, N. (2020). Struktura upravlinskoï kompetentnosti kerivnyka osvitnoho zakladu v systemi pislidyplomnoi pedahohichnoi osvity [The structure of managerial competence of the head of an educational institution in the system of postgraduate pedagogical education]. *Visnyk pislidyplomnoi osvity. Pedahohichni nauky [Bulletin of postgraduate education. Pedagogical sciences]*, 9 (38), 113-132. DOI [https://doi.org/10.32405/2218-7650-9\(38\)-113-132](https://doi.org/10.32405/2218-7650-9(38)-113-132) [in Ukrainian].

10. Chebotarova, O. (Ed.). (2020). *Poradnyk batkam: praktychni rekomendatsii pid chas dystantsiïnoho navchannia ditei z intelektualnymy porushenniamy [Advisor to parents: practical recommendations during distance learning of children with intellectual disabilities]*: navch.-metod. posib. Kyiv: ISPP im. Mykoly Yarmachenka NAPN Ukrainy. Retrieved from <http://surl.li/gwabx> [in Ukrainian].

11. *Prozatverdzhennia Poriadku orhanizatsii inkliuzyvnoho navchannia u zakladakh zahalnoi serednoi osvity [On the approval of the Procedure for the organization of inclusive education in institutions of general secondary education]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15.09.2021 № 957.* Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/957-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

12. *Pro orhanizatsiiu osvitnoho protsesu ditei z osoblyvymy osvitnimy potrebamy u 2022/2023 n. r. [About the organization of the educational process of children with special educational needs in 2022/2023. p.]:* Lyst Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 06.09.2022 № 1/10258-22. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1025729-22#Text> [in Ukrainian].

13. *Pro osvitu [About education]:* Zakon Ukrainy № 2145-VIII vid 05 veresnia 2017 roku. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].

14. Troian, I. *Ne dytyna maie prylashtovuvatysia do shkilnykh umov, a shkola maie stvoryty umovy, neobkhidni dlia dytyny: yaki zminy chekaiut na inkliuzyvne navchannia v Ukraini [It is not the child who must adapt to school conditions, but the school who must create the conditions necessary for the child: what changes await inclusive education in Ukraine].* Retrieved from [https://nus.org.ua/articles/ne-dytyna-maye-prylashtovuvatysya-do-shkilnyh-umov-a-shkola-maye-stvoryty-umovy-neobhidni-dlya-dytyny-yaki-zminy-chekayut-](https://nus.org.ua/articles/ne-dytyna-maye-prylashtovuvatysya-do-shkilnyh-umov-a-shkola-maye-stvoryty-umovy-neobhidni-dlya-dytyny-yaki-zminy-chekayut-na-inklyuzyvne-navchannya-v-ukrayini/?fbclid=IwAR0kjycKwbcVpEsPZbe8tqL81LklALfNwpbXYvwTLYiIW4bHyYvHOr00YC8)

[na-inklyuzyvne-navchannya-v-ukrayini/?fbclid=IwAR0kjycKwbcVpEsPZbe8tqL81LklALfNwpbXYvwTLYiIW4bHyYvHOr00YC8](https://nus.org.ua/articles/ne-dytyna-maye-prylashtovuvatysya-do-shkilnyh-umov-a-shkola-maye-stvoryty-umovy-neobhidni-dlya-dytyny-yaki-zminy-chekayut-na-inklyuzyvne-navchannya-v-ukrayini/?fbclid=IwAR0kjycKwbcVpEsPZbe8tqL81LklALfNwpbXYvwTLYiIW4bHyYvHOr00YC8) [in Ukrainian].

15. *Uriad sprostyv umovy orhanizatsii inkliuzyvnoho navchannia [The government has simplified the conditions for organizing inclusive education].* Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/news/uryad-sprostiv-umovi-organizaciyi-inklyuzivnogo-navchannya> [in Ukrainian].

16. Khilia, A. V. (2021). *Osoblyvi umovy orhanizatsii inkliuzyvnoho navchannia v onlain-formati [Special conditions for the organization of inclusive education in the online format].* In A. S. Poliakova (Ed.), *Aktualni pytannia suspilnykh ta humanitarnykh nauk [Current issues of social sciences and humanities]: zb. materialiv XI Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konferentsii* (pp. 45-47). Hlukhiv. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1uKzc6TyC2Tlf0hD497sox1LiG0gBsuV2/view> [in Ukrainian].

17. *Shcho take inkliuzyvne navchannia? [What is inclusive education?].* Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/prosto-pro-inklyuzivnu-osvitu> [in Ukrainian].

18. *Yakisne inkliuzyvne navchannia: to do list dlia dyrektora shkoly [Quality inclusive education: to do list for the school director].* Retrieved from <https://sqe.gov.ua/yakisne-inklyuzivne-navchannya-to-do-list-dlya-dir/> [in Ukrainian].

*Дата надходження до редакції
авторського оригіналу: 01.11.2023*