

стимулюється дослідницький інтерес та маніпулятивна діяльність, балансувально-вестибулярна системи.

В Україні залишаються суттєві бар'єри на шляху до створення для осіб з інвалідністю необхідних та належних умов життєдіяльності. Серед них: ментальні, інформаційні, бар'єри під час доступу таких осіб до фізичного оточення, транспорту, освіти, праці, відпочинку, культури, спорту, інформації, туризму тощо. Вивчення передового світового досвіду, а також співпраця з державними структурами європейських країн допоможе Україні розробити власну систему державної підтримки осіб з інвалідністю.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борщаговська Т. Театралізовані ігри як засіб розвитку творчих здібностей дошкільнят. *Палітра педагога*. 2003. № 1. С. 21. К-ПНУ імені Івана Огієнка, факультет корекційної та соціальної педагогіки і психології 88.
2. Выготский Л.С. Педагогическая психология / Под ред. В. Давидова. М.: АСТ Астрель Хранитель, 2008. 671 с.
3. Дмитрієва І. В. Шляхи естетичного виховання розумово відсталих школярів. *Дефектологія*. 2006. № 3. С. 35-39.
4. Их становится все больше... *Медицинская газета: профессионально-врачебное издание*. № 6. 22 января 2012 года. С. 4.
5. Лабінський М.Г. Театр ляльок. *Українська Радянська Енциклопедія*. 2-е видання. Т. 11. Кн. 2. К., 1984., С. 168.
6. Медведєва Е.А. Артпедагогика и арттерапия в специальном образовании. М.: Академия, 2001. – 248 с.

#### **Олена ШМЕЛЬКОВА**

магістрантка I курсу  
спеціальності 016 Спеціальна освіта  
(016.02 Олігофренопедагогіка)  
Сумського державного педагогічного  
університету імені А.С. Макаренка  
Науковий керівник – **Ю.А. БОНДАРЕНКО**,  
докт. пед. наук, професор

### **РОЛЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

*У статті розглянуто проблему ролі керівника закладу загальної середньої освіти в організації інклюзивного середовища. Визначено, що директор є ключовою фігурою у його формуванні, виконуючи ролі лідера і менеджера. Він має забезпечити рівний доступ до освіти всім її здобувачам і створити для них*

*комфортне освітнє середовище, у якому постійно створюються максимально сприятливі умови для розвитку потенціалу кожної дитини. За результатами теоретичного аналізу у роботі представлено для керівників закладів освіти алгоритм організації інклюзивного середовища, застосування елементів якого сприятиме формуванню позитивного іміджу школи та створенню середовища, яке гарантує кожному здобувачеві рівні умови.*

*Ключові слова: керівник закладу, лідер, менеджер освіти, інклюзивне освітнє середовище.*

### **Shmelkova O.O. The role of the head of the institution in the organization of an inclusive educational environment**

*The article examines the problem of the role of the head of a general secondary education institution in the organization of an inclusive environment. It was determined that the director is a key figure in its formation, performing the roles of leader and manager. It should ensure equal access to education for all its recipients and create a comfortable educational environment for them, in which the most favorable conditions are constantly created for the development of the potential of each child. Based on the results of the theoretical analysis, the work presents an algorithm for the organization of an inclusive environment for the heads of educational institutions, the use of which elements will contribute to the formation of a positive image of the school and the creation of an environment that guarantees equal conditions for every student.*

*Key words: head of the institution, leader, manager of education, inclusive educational environment.*

**Постановка проблеми.** Прагнення України інтегруватися в єдиний європейський освітній простір актуалізувало необхідність модернізації вітчизняної освіти й приведення її у відповідність до європейських освітніх стандартів з урахуванням національних особливостей. Цьому сприяє реалізація в Україні широкомасштабної освітньої реформи й упровадження Концепції державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа», з-поміж завдань якої є впровадження інклюзивної освіти, що сприяє формуванню суспільної уваги та поваги до розмаїття та унікальності кожної дитини, забезпечує кращу якість освіти для всіх на засадах партнерства і толерантності.

Визначено, що побудова ефективної системи інклюзивної освіти в Україні можлива на основі взаємодії різних факторів, насамперед посилення фінансування освіти, удосконалення її нормативно-правового забезпечення, поліпшення методичного та кадрового забезпечення. Суттєвим важелем, здатним активізувати її ефективне впровадження у заклади загальної середньої освіти, на наш погляд, є діяльність керівника закладу в організації інклюзивного освітнього середовища.

Саме директор є однією з ключових сторін, який має забезпечити рівний доступ до освіти всім її здобувачам, організовуючи роботу з адаптації освітнього середовища та навчального процесу, створення ресурсної кімнати, роботи команди психолого-педагогічного супроводу, залучення батьків до організації освітнього процесу. Тож аналіз проблеми ролі керівника закладу освіти в організації інклюзивного середовища є актуальною і потребує вирішення на теоретичному і практичному рівнях.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблематика керівника як лідера в управлінні системою освіти знаходиться в центрі уваги як зарубіжних (Н. Беннетт, М. Барбер, Т. Буш, Ф. Вудз, Д. Гопкінз, П. Гронн, Д. Дьюк, К. Лейтвуд, Дж. Спілейн, І. Ч. Ченг та інші), так і вітчизняних учених (В. Андрущенко, О. Брюховецька, Л. Даниленко, С. Калашнікова, Ю. Молчанова, П. Плошай, Л. Пшенична та ін.).

На важливій ролі сучасного керівника закладу освіти акцентували увагу І. Зязюн, Ю. Конаржевський, В. Кремень, В. Маслов, О. Савченко, О. Сазонова, Н. Селіверстова, С. Сисоєва та інші.

На думку сучасних дослідників Касьянової О., Бажеріна К., Маслової В. керівнику закладу освіти мають бути притаманні такі риси: здатність генерувати ідеї та приймати самостійні рішення; вміння інтегрувати воєдино такі головні складники успіху: ідеї, технології і менеджмент; готовність формувати нову якість сучасної школи; здатність стратегічно мислити та планувати; вміння будувати роботу на демократичних засадах; усвідомлення вагомості кожного члена колективу.

**Мета дослідження** – проаналізувати роль керівника закладу загальної середньої освіти як лідера в організації інклюзивного освітнього середовища.

**Виклад основного матеріалу.** У широкому розумінні управління як складний соціально-економічний процес означає вплив на процеси, об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший відповідно до поставлених цілей. Перехід до нової структури та змісту загальної середньої освіти потребує створення особистісно та компетентісно зорієнтованої системи організації освітнього процесу, реалізації педагогіки партнерства, принципово нових моделей освітньої та науково-методичної роботи,

створення згуртованої спільноти творчих людей, нової культури управління та співпраці.

Теоретичний аналіз літературних джерел засвідчив, що роль директора у цьому процесі важко переоцінити, оскільки від менеджменту та стратегічного планування залежить його успіх та, як наслідок, якість роботи закладу. Говорячи про менеджмент процесу, йдеться і про управління на рівні керівництва школи (спілкування із засновником, координація роботи заступників, педагогічної ради, залучення органів учнівського та батьківського самоврядування, піклувальної ради), і про менеджмент класу (адаптація навчального середовища та організація навчального процесу, реалізація індивідуальних програм розвитку тощо), і про формування структур для надання послуг інклюзивної освіти (команда психолого-педагогічного супроводу, ресурсна кімната, команда ІПР тощо) [3].

Директор має не просто очолити цей процес, а стати лідером освіти. «Лідерство – це бачення, керівництво – реалізація цього бачення» [2, с. 178]. Саме лідери здатні просувати процес реального реформування школи, який має відбутися насамперед на рівні окремого закладу освіти. Лідер і менеджер освіти – головні ролі директора сучасної школи [2]. У межах нашого дослідження основним завданням є висвітлення ролі керівника-лідера в організації інклюзивного освітнього середовища у закладі загальної середньої освіти.

Створення інклюзивного освітнього середовища в закладах освіти – це та складова гуманітарної політики держави, яка свідчить наскільки її суспільство готове свідомо захищати невід’ємні права людини.

У Законі України «Про освіту» вперше і чітко представлено визначення поняття «інклюзивне середовище» як «сукупність умов, способів і засобів їх реалізації для спільного навчання, виховання та розвитку здобувачів освіти з урахуванням їхніх потреб та можливостей» [1].

У працях Л. Коваль, А. Колупаєвої, І. Малишевської, Г. Нікуліної, П. Таланчук та інших науковців інклюзивне освітнє середовище розглядається як таке, що забезпечує всім суб’єктам освітнього процесу можливість для ефективного саморозвитку, передбачає розв’язання проблеми освіти дітей з особливими потребами шляхом адаптації освітнього простору до потреб кожного учасника освітнього процесу, охоплюючи реформування цього процесу, методичну гнучкість

і варіативність, сприятливий психологічний клімат в навчальному колективі і закладі, обладнання приміщень для потреб всіх учасників, що забезпечує їх повну участь в освітньому процесі.

Тож, на наш погляд, інклюзивне освітнє середовище повинно бути комфортним для всіх учнів без винятку, у якому постійно створюються максимально сприятливі умови для розвитку потенціалу кожної дитини і передбачається подолання соціальних та психологічних бар'єрів, впровадження педагогіки партнерства, створення універсального дизайну та розумних пристосувань у закладах освіти в межах безбар'єрного фізичного простору.

Вивчення літературних джерел засвідчило, щоб організувати якісне інклюзивне навчання, директору варто дотримуватись такого алгоритму: 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. Розв'язання питання фінансування нових 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 [4].

Директору також важливо залучати батьків до ухвалення рішень щодо навчання їхніх дітей, враховувати думку батьків для визначення цілей і завдань на навчальний рік, в ухваленні рішень про майбутні напрями роботи з дитиною після завершення навчального року.

**Висновки.** Успіх кожного закладу освіти, його конкурентоспроможність, певне місце на ринку освітніх послуг визначаються завдяки діяльності його керівника як лідера. Застосування відповідних елементів маркетингової діяльності в управлінні освітнім закладом з інклюзивним

навчанням, створенні інклюзивного освітнього середовища сприяє формуванню позитивного іміджу закладу освіти та створенню такого середовища, яке гарантує кожному здобувачеві рівні умови доступу до якісної освіти. Перспективою подальшої наукової розвідки є розробка теоретичної моделі діяльності керівника закладу загальної середньої освіти у напрямі організації інклюзивного середовища.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Робинсон К. Школа майбутнього. Революція у вашій школі, що назавжди змінить освіту; переклад з англ. Г. Лелів. Львів : Літопис, 2016. 258 с.
3. Якісне інклюзивне навчання: to do list для директора школи URL: <https://sqe.gov.ua/yakisne-inklyuzivne-navchannya-to-do-list-dlya-dir/>
4. Як організувати якісне інклюзивне навчання: поради для директора школи. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/yak-organizuvati-yakisne-inklyuzivne-navchannya-poradi-dlya-direktora-shkoli>.