

CHAPTER «ECONOMIC SCIENCES»

MANAGEMENT APPROACH TO THE IMPLEMENTATION OF INCLUSIVE EDUCATION

УПРАВЛІНСЬКИЙ ПІДХІД ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ

Vecherov Valery¹
Ufimtseva Olga²

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-571-78-7_1

Abstract. *The aim* of the work is to develop measures for the organization of the introduction and development of inclusive education based on the principles of management. *Methodology.* The study used a systematic approach to solving managerial problems; a synergistic approach to managing complex systems; adapting management technologies to the field of education. Inclusive education is traditionally considered in order to improve pedagogical, correctional and medical measures. However, the introduction of inclusive education is an innovative national project that requires management approach and management principles. The existing organizational structures of education management were analyzed. It has been proved that the linear-functional organizational structure of management with an expanded management team is the most relevant to the tasks of introducing inclusive education, because it implies teamwork and wide involvement of the teaching staff. Elements of internal and external environment of direct and indirect impact were systematized. *Results.* A divisional management structure of educational institutions of inclusive education has been developed. The principles of staff motivation

¹ Doctor of Technical Sciences, Professor,
Head of the Department of Management, Project Management and Logistics,
Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture, Ukraine

² Candidate of Technical Sciences, Associate Professor
of the Department of Management, Project Management and Logistics,
Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture, Ukraine

by engaging the teaching staff to support inclusive education have been proposed. The principles of monitoring the results of the implementation of inclusive education have been proposed. *Practical implications.* The proposed school management system is optimal for solving the problems of inclusive education. A basis for conducting a survey of stakeholders of inclusion in order to monitor the implementation and development of inclusive education has been created. *Value/originality.* The management system and principles of general management are adapted to the relevant components and objectives of inclusive education. The proposed monitoring principles can be used in the development of a methodology for assessing the effectiveness of introducing inclusive education and a methodology for assessing the quality of activity of institutions of inclusive education.

1. Вступ

Сучасний розвиток України проходить на підставах гуманізму та загальної суспільної рівності. Внесення змін в закони України «Про освіту» та «Про охорону дитинства» підкреслюють сучасний курс країни на підтримку дітей з обмеженими можливостями. Завдяки цьому в Україні здійснюється широке впровадження та розвиток системи інклюзивної освіти. Класичний підхід в освіті полягав в тому, щоб навчати деяких дітей, таких як діти з особливими освітніми потребами, виключно в окремих умовах. Однак сьогодні утворюється новий підхід в освіті – інклюзивна освіта, яка відповідає підтримці прав людини і рівності. Традиційно інклюзія розглядалася, як підхід до включення цих дітей в основну освіту. Однак інклюзія – це не тільки залучення окремих учнів в освіту. Сьогодні, інклюзивна освіта направлена на створення рівних умов для усіх учнів, відповідно до Державної цільової програми «Національний план дій з реалізації Конвенції про права інвалідів на період до 2020 року»

Актуальність роботи зумовлена істотними змінами в системі освіти, зокрема впровадженням інклюзії, що забезпечує особам з інвалідністю рівні з усіма іншими громадянами можливості для участі в економічній, політичній і соціальній сферах життя суспільства, створення необхідних умов, що дозволяють цим особам ефективно реалізувати права та свободи людини і громадянина та вести повноцінний спосіб життя згідно з індивідуальними можливостями, здібностями і інтересами [7, с. 3].

Зміни будь-якої системи повинні проходити на підставах застосування управлінського підходу. Враховуючи масштабність здійснюваних змін, впровадження інклюзивної освіти потребує розробки та застосування методологічних принципів менеджменту.

Мета дослідження – розробка заходів з організації впровадження та розвитку інклюзивної освіти на підставах принципів менеджменту.

Об’єкт дослідження – система інклюзивної освіти України

Предмет дослідження – управлінській підхід до впровадження та розвитку інклюзивної освіти.

2. Обґрунтування необхідності управлінського підходу до впровадження інклюзивної освіти

Інклюзивна освіта як інноваційна форма освітнього процесу, має дещо різне тлумачення у різних джерелах, як вітчизняних так й закордонних. У вузькому розумінні інклюзивну освіту розглядають як включення дітей з особливими освітніми потребами в освітній процес. У більш широкому сенсі інклюзивна освіта трактується, як цінуванні та врахуванні відмінностей кожного учня та створення сприятливих умов для їх адаптації у суспільному середовищі. «Інклюзивна освіта в широкому сенсі передбачає створення рівних можливостей для всіх категорій дітей в Україні», – таке визначення дає Міністерство освіти і науки України [9].

Для вирішення задач, поставлених в даній роботі, доцільно використовувати більш прикладне визначення терміну «Інклюзивне навчання – це комплексний процес забезпечення рівного доступу до якісної освіти дітям з особливими освітніми потребами шляхом організації їх навчання у загальноосвітніх навчальних закладах на основі застосування особистісно-орієнтованих методів навчання, з урахуванням індивідуальних особливостей навчально-пізнавальної діяльності таких дітей» [14, с. 1].

Сучасні наукові розробки у напрямку ефективної реалізації інклюзивної освіти (ІО) реалізуються у декількох галузях знань, які є елементами загальної системи:

- вдосконалення освітньої діяльності та педагогічних заходів;
- корекційна педагогіка та впровадження моделей реабілітації дітей з особливими освітніми потребами (ООП);
- правове забезпечення процесів інклюзії;
- менеджмент інклюзивної освіти;

– комплексна оцінка соціально-економічної ефективності впровадження системи ІО.

Вдосконалення освітньої діяльності та педагогічних заходів розглядаються в роботах А.А. Колупасової, А.В. Лапіна, Л.О. Сурмай, В.С. Кавецького, Л.В. Коваль, О.М. Таранченко [10; 12]. Даний напрямок досліджень направлений на забезпечення інклюзивної освіти кваліфікованими педагогічними кадрами та методиками навчання, а також створенню сприятливої психологічної середовища для усіх учасників інклюзивної освіти.

Обґрунтування нових підходів у корекційній педагогіці та впровадження моделей реабілітації дітей з особливими освітніми потребами включає розробки фахівців з психології, логопедії, дефектології, спеціалістів з адаптивної фізичної культури І.М. Гудим, О.Ф. Федоренко, Е.А. Данілавічюте, Ю.В. Рібцун та багатьох інших. Задача таких розробок – забезпечення особливої підтримки спеціалістами-дефектологами дітей-інвалідів та впровадження засобів корекційної педагогіки в освітній процес. Важливим аспектом цього напрямку є використання даних, отриманих у процесі моніторингу і контролю якості впроваджених заходів, що не має системного відображення в роботах.

Впровадження будь-яких інноваційних процесів потребує використання компетенцій менеджменту. Сьогодні у теорію і практику вітчизняної педагогіки обґрунтовано впроваджується термін «менеджмент». Розвитку спеціальності «менеджмент освіти» сприяють наукові розробки Г.А. Дмитренка, З.Н. Курлянда, В.І. Маслова, О.І. Мармази, В.О. Степашка, О.М. Лозовського та інших, в яких аналізується сутність, функції, засоби педагогічного менеджменту, механізми реалізації інновацій освітнього процесу. Однак, в даних роботах не приділяється достатньої уваги організаційним аспектам впровадження інклюзивної освіти. Закордонні фахівці М. Ансков, Т. Бос, С. Ванлех, Е. Кесалахи, користуючись більш тривалим досвідом впровадження ІО, проводять такі дослідження. Їх результати повинні бути адаптовані до сучасних українських умов.

Комплексній оцінці соціально-економічної ефективності впровадження системи інклюзивної освіти присвячені роботи Н.А. Ряписова, А. Поксрарян, П. Радо, Я. Сетені, Д. Петровіка. Автори досліджують проблему виявлення позитивних та негативних наслідків впровадження інклюзивної освіти, розробляють систему моніторингу резуль-

татів впровадження та намагаються оцінити його суспільний вплив. Даний напрямок дослідження є перспективним і може бути використаний вітчизняними науковцями при більш тривалому, ніж на теперішні час, досвіді впровадження ІО в Україні.

Питання наукового обґрунтування правового забезпечення процесів інклюзивної освіти знаходиться поза межами поставлених в роботі задач.

Найбільш повно системний аналіз інклюзивної освіти, в тому числі управління ІО, розкрито в роботі [15] «Організаційний аспект утворення та діяльності інклюзивно-ресурсного центру». Але, враховуючи всебічний характер даної роботи, питання менеджменту ІО не включають реалізацію таких функцій менеджменту, як мотивація і контроль.

В сучасному світі поширюється практика застосування ефективних управлінських технологій, що реалізувалися раніше переважно в економічній сфері, в інших сферах діяльності. Це стосується й управління педагогічною діяльністю, особливо при впровадженні інноваційної технології інклюзивної освіти. Зрозуміло, що функції менеджменту коригуються, з огляду на специфіку об'єкта управління. Впровадження менеджменту в практику діяльності сучасної освітньої організації, що займається навчанням дітей з ООП, викликано необхідністю здійснення адекватного управління цією організацією в умовах ринкових відносин та реформування української освіти.

Традиційні складові менеджменту можна представити з позиції менеджменту освіти:

1. Загальний (генеральний) менеджмент – це управління системою ІО та її підрозділами. Загальний менеджмент включає:

- визначення стратегії впровадження та розвитку ІО та формування по-точних цілей функціонування підрозділів. Цілі повинні відповідати наступним принципам досяжність, узгодженість, конкретність та вимірюваність, орієнтація у часі; несуперечливість, взаємопов'язаність. Також цілі повинні бути формалізовані (сформульовані письмово);
- підходи та методи управління повинні бути універсальними та обґрунтованими. Розробка заходів, механізмів та підходів реалізації програми впровадження та розвитку ІО повинні бути орієнтовані на досягнення поставлених цілей – це головний принцип менеджменту;
- взаємодія із зовнішнім середовищем здійснюється у рамках генерального менеджменту. Особливості взаємодії системи ІО наведені нижче.

2. Функціональний (спеціальний) менеджмент інклюзивної освіти охоплює окремі підрозділи та сфери діяльності закладів освіти. В рамках функціонального менеджменту виділяють наступні види:

- інноваційний менеджмент. «Інноваційний менеджмент як система – сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю організації з метою оптимізації економічних результатів її господарської діяльності» [13, с. 311]. Враховуючи, що впровадження ІО це й є інновація в освіті, застосування принципів інноваційного менеджменту є обов'язковим. Насамперед, це створення умов для впровадження та розвитку ІО, цільовий та ціннісний аспект управління, ресурсно-технологічне забезпечення ефективної реалізації завдань інклюзивної освіти;

- фінансово-інвестиційний менеджмент віршує наступні задачі забезпечення фінансовими ресурсами найбільш ефективних шляхів реалізації стратегії організації на окремих етапах її розвитку:

- управління процесами руху грошових коштів в закладах ІО;

- складання бюджету та фінансового плану організації, формування і розподіл її грошових ресурсів;

- оцінкою поточного та перспективного фінансового стану, прийняттям необхідних заходів щодо їх зміцнення;

- управління процесами залучення і використання інвестицій;

- «Педагогічний менеджмент – це комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління навчально-виховним та навчально-пізнавальним процесами, спрямованих на підвищення ефективності таких процесів в умовах розвитку ринку освітніх послуг» [11, с. 135]. Реалізація принципів педагогічного менеджменту проходить через виконання завдань:

- формування організаційної структури управління;

- управління освітніми процесами;

- методичне забезпечення;

- забезпечення ресурсами (в тому числі з врахуванням вимог керекційної педагогіки);

- визначення методики навчання;

- використання принципів психології та конфліктології як в процесі управління педагогічним колективом, так й по відношенню до учнів;

- інформаційно-комунікаційний менеджмент – управління інформаційними ресурсами у процесі отримання, створення, передачі та

засвоєння інформації, її раціонального використання в інтересах учбового процесу із залученням засобів комунікації;

- управління персоналом – це процес залучення, навчання, стимулювання персоналу в організації. Менеджмент персоналу вирішує завдання підбору, розстановки, навчання, підвищення кваліфікації працівників; вибору методів стимулювання праці; створення сприятливого морально-психологічного клімату; поліпшення умов праці робітників;

- управління якістю – процес забезпечення якості освіти через розробку вимог, критеріїв, моніторингу та контролю знань учнів та рівня педагогічної діяльності вчителів.

Завдання педагогічного менеджменту визначаються змістом управління. У свою чергу, зміст управління – це сукупність функцій управління, до яких належать: планування; організація; регулювання; мотивація; контроль.

Отже, менеджмент освіти дітей з особливими освітніми потребами має свою специфіку і вимагає подальшого дослідження.

3. Аналіз існуючих організаційних структур управління освітою в Україні

Однією з головних задач менеджменту є формування ефективної організаційної структури управління. В освітній практиці шкіл сьогодні існують різні варіанти ОСУ з притаманними їм механізмами взаємодії.

Лінійна організаційна структура управління закладом освіти. Особливістю даної організаційної структури є замкненість на керівника. При цьому варіанті формально існують кілька заступників керівника, однак у них практично немає повноважень на прийняття управлінських рішень навіть за своїм напрямом. Виходить ситуація, коли керівник перевантажений роботою і фактично керує освітньою установою в авторитарному режимі, заступники виступають лише провідниками його вказівок для своїх підлеглих. Характерно, що функціонал заступників в цьому варіанті ОСУ може бути чітко не диференційований за напрямками діяльності, то чи інше доручення може бути адресовано будь-якого із заступників.

Ефективність такого варіанту ОСУ спірна. Багато що залежить від особистості самого керівника. Якщо керівник – справжній професіо-

нал, то він, безумовно, може якісно вибудувати роботу в усіх напрямках. Але при такому варіанті низький рівень ініціативи та творчості всіх інших суб'єктів освітнього простору.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління формально замкнута на управлінській команді – це традиційний варіант ОСУ управління загальноосвітнім учбовим закладом: директор, заступник директора з навчально-виховної роботи і заступник директора з виховної роботи. Відповідальність за основні напрямки діяльності школи розподілена між ними. Часто в таких закладах може бути також заступник директора по господарській частині, по науково-методичній роботі, по інформатизації, з безпеки. При цьому при формальній наявності всіх цих заступників директора, реальні управлінські функції виконують лише заступники з навчально-виховної та виховної роботи. Саме вони і директор складають управлінську команду. Тому тут існує явна невідповідність між організаційною та управлінською структурою, а її тип наближається до лінійного.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління з розширеною управлінською командою. В таку структуру включено багато співробітників освітньої установи. При цьому не всі вони обов'язково мають формально управлінські посади, але несуть відповідальність за той чи інший напрямок роботи (рис. 1). На рисунках 1 та 3 наведений найбільш розповсюджений склад елементів організаційної структури управління учбовими закладами.

При такій технології взаємодії напрямки діяльності установи досить вузько диференційовані, кожним напрямком керує окремий фахівець, керівник і його заступники мають функції загальної координації діяльності, прийняття особливо важливих управлінських рішень. При такому розподілі відповідальності підвищується ефективність реалізації кожного з напрямків діяльності, однак виникають труднощі в координації дій, особливо якщо ці напрямки мало перетинаються. Звідси висока ймовірність конфліктів всередині управлінської команди, оскільки ієрархія всередині неї не закріплена, кожен керівник напрямку / підрозділу схильний вважати саме свій напрямок найбільш важливим. Однак грамотна робота керівника як «топ-менеджера» може нейтралізувати всі ці можливі ризики і зробити таку ОСУ ефективною і працюючою.

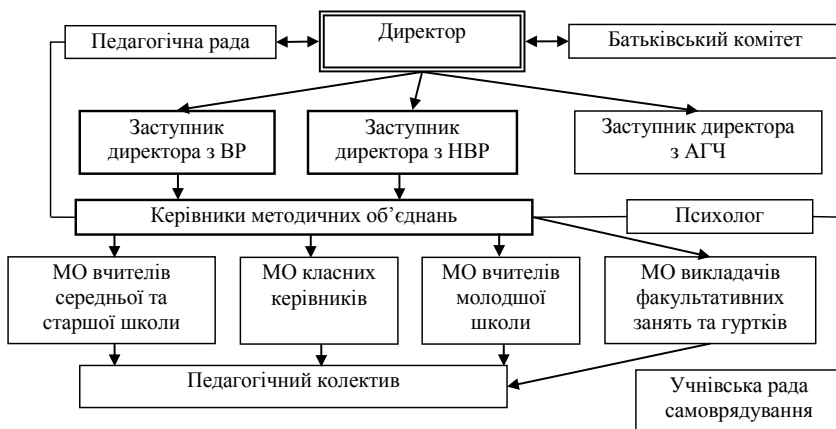


Рис. 1. Лінійно-функціональна ОСУ з розширеною управлінською командою

Такий тип ОСУ найбільш відповідає завданням впровадження інклюзивної освіти, оскільки передбачає командну роботу та максимальне залучення педагогічного колективу до підтримки ІО.

Для послідовного проведення національної політики в сфері освіти є відповідні державні органи управління освітою: загальнодержавні (центральні, відомчі) та обласні.

Державні органи управління – Міністерство освіти і науки України, Де-партаменти управління освітою в областях, в межах своєї компетенції вирішують такі питання, як розробка і реалізація цільових державних і міжнародних програм; розробка державних стандартів і встановлення еквівалентності (нострифікації) документів про освіту; державна акредитація освітніх установ, розширення меж громадської акредитації; атестація педагогічних кадрів [6, с. 35].

Громадський характер управління системою освіти виявляється в тому, що поряд з органами державної влади створюються громадські органи, в які входять представники учительського та учнівського колективів, батьків і громадськості.

Важливим кроком, який ініціювало Міністерство освіти і науки України та його партнери – це створення інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ). «ІРЦ є установою, що утворюється з метою забезпечення

права дітей з особливими освітніми потребами віком від 2 до 18 років на здобуття дошкільної та загальної середньої освіти, в тому числі у закладах професійної (професійно-технічної) освіти та інших закладах освіти, які забезпечують здобуття загальної середньої освіти» [15, с. 36]. Функції та завдання ІРЦ розкрито в навчально-методичному посібнику [15]. Наведені функції: експертно-діагностична, інформаційно-аналітична, організаційна, методична, консультативна, надання психолого-педагогічних, корекційно-розвиткових послуг, психолого-педагогічний супровід, просвітницька, підвищення кваліфікаційного рівня та фахової майстерності, відповідають функціям менеджменту освіти, але не включають дві важливі функції: мотивацію та моніторинг. Формулювання змісту цих двох функцій в системі ІО, а також завдань, які вирішуються при реалізації цих функцій, визначають напрямки подальших наукових розробок в галузі менеджменту інклюзивної освіти.

Існуючі науково-методичні розробки свідчать про задовільний стан за-безпечення ними процесів управління інклюзивною освітою України. Однак існує необхідність їхнього більш детального опрацювання і доповнення в процесі реалізації заходів впровадження інклюзивної освіти.

4. Розробка заходів з управління інклюзивною освітою на підставах менеджменту

4.1. Розробка принципу побудови організаційних структур управління інклюзивною освітою

Інклюзивна освіта реалізується не тільки безпосередньо в закладах освіти та в роботі ІРЦ, але й на кордоні між їхнім внутрішнім та зовнішнім середовищем. При цьому сам об'єкт управління має високу ступень відповідальності, а його функціонування проходить в умовах невизначеності у зв'язку з інноваційним характером ІО. Зовнішню і внутрішню середу інклюзивної освіти можна представити у наступному вигляді (рис. 2).

Внутрішня середа включає заклад освіти та ІРЦ, які знаходяться в тісній співпраці. Складові внутрішньої середи: цілі (стратегічні та поточні); структура управління; фінансові та матеріально-технічні ресурси; принципи управління людськими ресурсами; методики та засоби навчання, корекційна педагогіка; технологічне забезпечення процесу навчання дітей з ООП.

Зовнішня среда функціонування будь-якої організації умовно розділяється на зовнішню середу прямого та непрямого впливу. До елементів зовнішньої середи прямого впливу на систему ІО можна віднести: Міністерство освіти і науки України; обласні департаменти освіти; місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування; заклади охорони здоров'я; психолого-педагогічні комісії спеціальних закладів загальної середньої освіти; заклади (установи) соціального захисту; служби у справах дітей; інвестори; суспільні організації; батьки, законні представники дитини з особливими освітніми потребами (далі – батьки).

До зовнішньої середи непрямого впливу входять: правова среда; політична среда; економічна среда; культурна среда; міжнародні відносини; науково-технічний прогрес; інформаційна среда; природно-географічні та екологічні умови.

Взаємодія елементів внутрішньої середи, закладів освіти та ІРЦ, проходить через діяльність команди психолого-педагогічного супроводу (КС) дитини з ООП. Через діяльність цієї команди відбувається активна взаємодія із зовнішньою середою. До складу Команди супроводу дитини з ООП у закладі загальної середньої освіти входять:

- постійні учасники:
 - директор або заступник директора з навчально-виховної роботи,
 - вчитель початкових класів (класний керівник),
 - вчителі, асистенти вчителів,
 - практичний психолог,
 - соціальний педагог,
 - вчитель-дефектолог (з урахуванням освітніх потреб дитини з ООП),
 - вчитель-реабілітолог
 - батьки або законні представники дитини з ООП тощо;



Рис. 2. Зовнішня и внутрішня среда інклюзивної освіти

- залучені фахівці:
 - медичний працівник закладу освіти, лікар,
 - асистент дитини,
 - спеціалісти системи соціального захисту населення,
 - служби у справах дітей тощо.

Закордонний досвід впровадження ІО [4; 8] показує, що для роботи в шкільних класах, де навчаються діти з ОПП, залучаються асистенти, які можуть не мати спеціальної освіти, але проходять курси підготовки. Вони працюють під керівництвом викладацького складу. Це можуть бути студенти або батьки дитини з ООП. Такий підхід може дати схвальні результати в процесі інклюзивного навчання. З точки зору менеджменту освіти, батьки-асистенти переходять із зовнішньої середовища організації до внутрішньої, що сприятиме вирішенню проблем адаптації дитини до шкільних умов, а також надасть необхідну допомогу вчителю. Такі асистенти також повинні входити до складу КС.

Тоді, ОСУ закладу освіти перетворюється з лінійно-функціональної на дивізіональну. Відносно автономний підрозділ вводиться в організаційну структуру, коли виникає необхідність координації діяльності декількох підрозділів, минаючи вертикальні канали підпорядкування. Така дивізіональна структура управління достатньо точно описує роботу команди супроводу.

Проведені дослідження дозволяють запропонувати реорганізацію ОСУ для учбових закладів, в яких впроваджується інклюзивна освіта (рис. 3). Таким чином, усередині традиційної організаційної структури створюється багатофункціональна група фахівців, роботу яких координує керівник, що має право керувати фахівцями, розпоряджатися ресурсами, виділеними на реалізацію певного напрямку діяльності. Він також несе відповідальність за його виконання перед департаментом освіти.

Для організацій, що переходять до дивізіональних структур управління, ключовим чинником ефективності діяльності стає задоволення специфічних вимог окремих користувачів. Можна стверджувати, що запропонована ОСУ є оптимальною структурою управління навчальними закладами, що впровадили інклюзивну освіту.

Наступним кроком у дослідженнях є визначення обсягу влади, який є необхідним для керівництва кожним підрозділом. При цьому бажано забезпечити ефективний баланс між перевагами централізації і децентралізації.

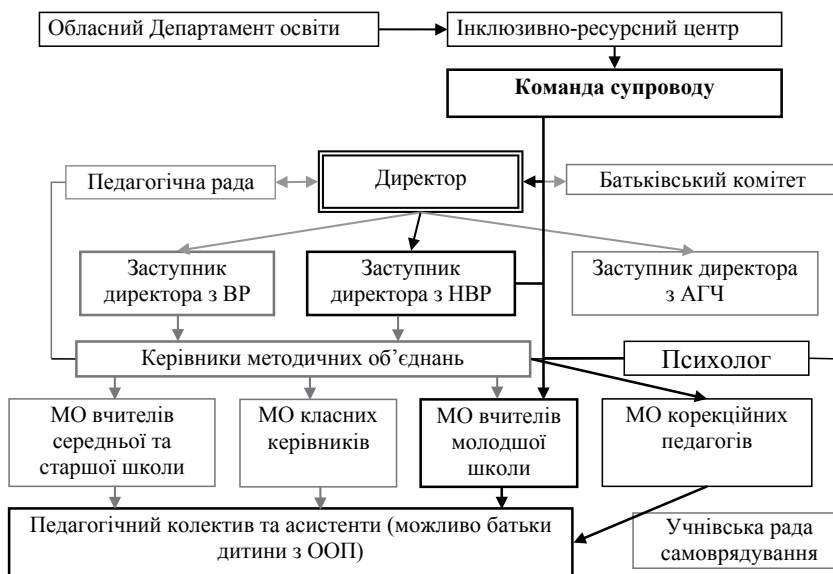


Рис. 3. Дивізіональна ОСУ, як оптимальна структура управління навчальними закладами інклюзивної освіти

4.2. Принципи мотивації персоналу закладів інклюзивної освіти

Проведений аналіз існуючих наукових розробок та методичного забезпечення процесу впровадження інклюзивної освіти, виявив, що деякі функції менеджменту залишилися поза увагою науковців та керівників системи ІО, а саме: функції мотивації і контролю. Формування змісту цих двох функцій в системі ІО, а також завдань, які вирішуються при реалізації цих функцій, визначають напрямки подальших наукових розробок в галузі менеджменту інклюзивної освіти.

Особливого значення реалізація цієї функції набуває під час проведення змін. Впровадження ІО цілком відповідає поняттю «зміни в діяльності організації». Проблема в тому, що будь-які зміни завжди стикаються з деяким опором з боку людей, тому що зміни виводять з комфортного і стійкого, звичного стану. Узагальнюючи пропонувані в літературі способи залучення і мотивації персоналу, можна їх систематизувати з точки зору рівня залученості трудового колективу в процес змін (рис. 4).

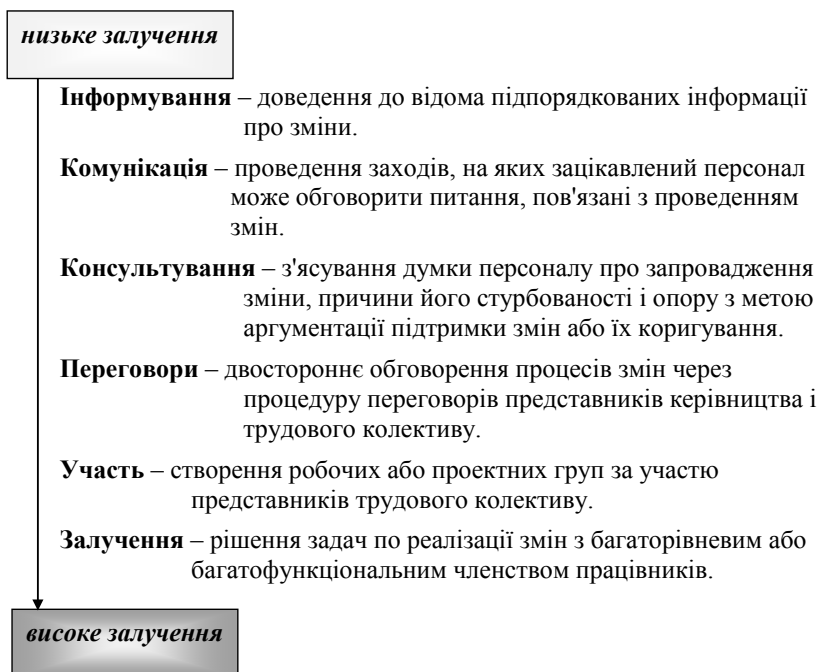


Рис. 4. Способи залучення персоналу в процес змін

Методи мотивації та стимулювання широко наведені в учбовій та науковій літературі. Задача менеджера – правильно підібрати певні методи при вирішенні конкретних задач у певних трудових колективах. Для отримання повної інформації, необхідно вірно реалізувати ще одну функцію менеджменту – моніторинг.

Впровадження засобів мотивації в практику управління інклюзивною освітою дозволить знизити опір та підвищити залученість вчителів в процес інклюзії.

4.3. Систематизація даних для забезпечення проведення моніторингу впровадження інновацій в освіті

Важливим завданням управління є регулярний моніторинг результатів впровадження ІО. Метою моніторингу є визначення реально сформованого стану елементів системи інклюзивної освіти.

Інструментом моніторингу існуючого стану, досягнень, інновацій та проблеми інклюзивної освіти можуть стати опитування в закладах, які входять в систему інклюзивної освіти та її користувачів. Інформація може бути надана як від установ-учасників процесу ІО, так й від окремих фахівців в галузі інноваційного навчання та корекційної педагогіки.

При проведенні моніторингу потрібно зібрати інформацію з декількох джерел для отримання повного уявлення про поточний стан справ. Для початку треба сформувати список опитуваних. Ними повинні стати всі учасники системи інклюзивної освіти. На основі досліджень, проведених в другому розділі даної роботи, можна сформувати перелік опитуваних за наступними групами:

1. Адміністрація
 - учбового закладу;
 - інклюзивно-ресурсного центру;
 - Департаменту освіти.
2. Робітники закладів інклюзивної освіти:
 - вчителі та корекційні педагоги;
 - члени команда психолого-педагогічного супроводу;
 - робітники інклюзивно-ресурсного центру.
3. Споживачі освітніх послуг ІО:
 - діти з особливими освітніми потребами;
 - батьки, законні представники дитини з ООП.

Особливої уваги при проведенні опитувань має перелік питань та їхнє формулювання. У деяких використаних для написання цієї роботи джерелах, наводиться перелік проблем, з якими стикаються учасники системи ІО. Причому проблеми виникають не тільки при впровадженні ІО, але й після відносно тривалого періоду реалізації, про що свідчать публікації закордонних авторів. Про деякі проблеми можна було дізнатися від особистого спілкування з робітниками закладів ІО та ІРЦ. Узагальнюючі цей досвід, можна сформувати список рекомендованих питань для проведення опитувань за результатами роботи навчальних закладів ІО. Спеціалісти з опитувань рекомендують записувати всі питання, які тільки можуть прийти на думку, а потім, виходячи з цілей опитування, відібрати найбільш придатні.

В опитувальник повинен входити варіант отримання додаткової інформації, висвітлення якої не увійшло до переліку питань.

**Орієнтований перелік питань для проведення опитувань
за результатами роботи навчальних закладів інклюзивної освіти**

Опитуваний	Необхідна інформація
<p>Адміністрація: – учбового закладу; – інклюзивно-ресурсного центру; – Департаменту освіти.</p>	<p>Достатність фінансування: – технічного оснащення приміщень; – закупівлі засобів навчання; – матеріального заохочення персоналу. Ступінь підтримки з боку ІРЦ, департаменту, Міністерства. Відповідність приміщень школи вирішуваним завданням: – технічне оснащення учбового процесу; – наявність додаткових приміщень; – наявність бар'єрної середовища. Оцінка взаємодії членів пед. колективу з командою супроводу. Зміни психологічного клімату в колективі. Оцінка кваліфікації вчителів та робітників команди супроводу. Додаткові компетенції необхідні при перепідготовці персоналу.</p>
<p>Робітники закладів інклюзивної освіти: – вчителі та корекційні педагоги; – члени команда психолого-педагогічного супроводу; – робітники інклюзивно-ресурсного центру.</p>	<p>Оцінка адекватності методичного забезпечення завданням ІО: – навчальних посібників; – шкільних програм; – навчальних планів; – індивідуальних програм розвитку дитини. Задоволення засобами мотивації і стимулювання. Взаємодія вчителів і членів команди супроводу. Оцінка зворотного зв'язку з адміністрацією та ІРЦ. Оцінка ступеня залученості персоналу в реалізацію завдань ІО.</p>
<p>Споживачі освітніх послуг інклюзивної освіти: – діти з особливими освітніми потребами; – батьки, законні представники дитини з ООП.</p>	<p>Успішність навчання дітей з особливими освітніми потребами. Задоволення дитини психологічним кліматом в учнівському середовищі Оцінка батьками якості надаваних освітніх і корекційних послуг Оцінка батьками змін психологічного стану дитини</p>

Підготовка, проведення і обробка опитування повинна здійснюватися фахівцями з соціології або маркетингу. Результати опитування повинні обговорюватися всіма зацікавленими сторонами.

За результатами опитування можна розробити методику оцінки ефективності впровадження інклюзивної освіти та методику оцінки якості діяльності закладів інклюзивної освіти. Це перспективні і необхідні напрямки подальших досліджень.

5. Висновки

1. Проведений аналіз існуючих науково-методичних розробок довів, що інклюзивну освіту традиційно розглядають у напрямку вдосконалення педагогічних та корекційно-медичних заходів. Але, розглядаючи впровадження інклюзивної освіти, як інноваційний загальнонаціональний проект, можна переконатися у необхідності використання засобів, механізмів та принципів менеджменту.

2. Доведено, що подальші наукові розробки в галузі менеджменту інклюзивної освіти необхідно здійснювати у напрямку вдосконалення систем мотивації та моніторингу, а також розробці методики оцінки ефективності впровадження ІО.

3. В роботі система та принципи загального менеджменту адаптовані відповідно до змісту складових та завдань інклюзивної освіти.

4. Проведено аналіз існуючих організаційних структур управління освітою. Доведено, що лінійно-функціональна ОСУ з розширеною управлінською командою найбільше відповідає завданням впровадження інклюзивної освіти, оскільки передбачає командну роботу та максимальне залучення педагогічного колективу до підтримки ІО.

5. Систематизовані елементи внутрішнього та зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу на систему інклюзивної освіти.

6. На основі розробленого МОН України положення про команду психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами, розроблена дивізіональна ОСУ, як оптимальна структура управління навчальними закладами інклюзивної освіти.

7. Доведено, що мотивація персоналу закладів інклюзивної освіти повинна здійснюватися за принципами залучення персоналу до реалізації змін в організації та здійснена адаптація цих принципів до вимог інновацій в освіті.

9. Систематизовані та сформульовані питання для проведення опитування стейкхолдерів інклюзивної освіти з метою здійснення моніторингу. Результати моніторингу можуть бути використані при розробці методики оцінки ефективності впровадження інклюзивної освіти та методики оцінки якості діяльності закладів інклюзивної освіти.

Список літератури:

1. Assessment of Implementation of Inclusive Education in the Republic of Armenia Center for Educational Research and Consulting. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.osf.am/wp-content/uploads/2018/03/Inclusive-education-report_CERC_ENG1.pdf. – Назва з титул. екрану.
2. Booth T., Ainscow M. Index for Inclusion: A Guide to School Development Led by Inclusive Values / Cambridge, 2016. – 128 p.
3. National Centre for Special Education. Teacher Management in Inclusive Education. A Study Report. 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.doe.gov.np/assets/uploads/files/8cfa95660ee3421aed3aa7b10b425fb1.pdf>. – Назва з титул. екрану.
4. Kesälähti E. Aspects of administrative support in implementing inclusive education: a case study of three Finnish comprehensive schools: Master's Thesis. – University of Lapland, 2014. – 97 p.
5. Radó P., Setényi J., Petrovic D. Formative evaluation of implementation of inclusive practices in the Education System in Serbia (2009–2014). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.unicef.org/evaldatabase/index_95026.html. – Назва з титул. екрану.
6. Байтасов Р.Р. Управление образовательным учреждением / Р.Р. Байтасов. – Минск: ЛитагентРидеро, 2017. – 556 с.
7. Державно-цільова програма «Національний план дій з реалізації Конвенції про права інвалідів на період до 2020 року», затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 01.08.2012 № 706 / Каб. Мін. України. – К.: 2012. – 58 с.
8. Загвоздкин В. Секрет финского успеха [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.russ.ru/pole/Sekret-finskogo-uspeha>. – Назва з титул. екрану.
9. Міністерство освіти і науки України: інклюзивне навчання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/tag/inklyuzivne-navchannya> – Назва з титул. екрану.
10. Колупасва А.А., Таранченко О.М. Інклюзивна освіта: від основ до практики: [монографія] / А.А. Колупасва, О.М. Таранченко. – К.: «АТОПОЛЬ», 2016. – 152 с.
11. Курлянд З.Н. Педагогіка вищої школи: Навч. посіб. / З.Н. Курлянд, Р.І. Хмелюк, А.В. Семенова та ін. За ред. З.Н. Курлянд. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: Знання, 2005. – 399 с.
12. Лапін А.В., Сурмай Л.О., Щуцька О.І. (упоряд.) Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Інклюзивне навчання в Новій українській школі» (26-27 березня 2018 р., м. Тереховля): у 2 ч. / Інститут спеціальної

педагогіки НАПН України; упорядн.: Лапін А.В., Сурмай Л.О., Щуцька О.І. – Київ: Інтерсервіс, 2018. – 230 с.

13. Мармаза О.І. Інноваційний менеджмент в освіті: сутність, функції, засоби // Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. – 2014. – Вип. 36(89). – С. 309–316.

14. МОНМС України. Інструктивно-методичний лист Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 18.5.2012 р. № 1/9-384 «Про організацію інклюзивного навчання в загальноосвітніх навчальних закладах» / МОНМС України. – К.: 2012. – С. 2.

15. Порошенко М.А. Організаційно-методичні засади діяльності інклюзивно-ресурсних центрів: навчально-методичний посібник / За заг. ред. М.А. Порошенко та ін. – Київ: ТОВ «Прайм-Принт», 2018. – 252 с.

References:

1. Center for Educational Research and Consulting (2013) Assessment of Implementation of Inclusive Education in the Republic of Armenia. – Retrieved from: http://www.osf.am/wp-content/uploads/2018/03/Inclusive-education-report_CERC_ENG1.pdf (accessed 24 February 2019).

2. Booth T., Ainscow M. (2016). Index for Inclusion: A Guide to School Development Led by Inclusive Values. Cambridge: 2016.

3. National Centre for Special Education (2017) Teacher Management in Inclusive Education: A Study Report. 2017. Retrieved from: <http://www.doe.gov.np/assets/uploads/files/8cfa95660ee3421aed3aa7b10b425fb1.pdf> (accessed 24 February 2019).

4. Kesälähti E. (2014). Aspects of administrative support in implementing inclusive education: a case study of three Finnish comprehensive schools: Master's Thesis. University of Lapland, 2014.

5. Radó P., Setényi J., Petrovic D. (2015). Formative evaluation of implementation of inclusive practices in the Education System in Serbia (2009–2014). Retrieved from: https://www.unicef.org/evaldatabase/index_95026.html (accessed 24 February 2019).

6. Baitasov R.R. (2017). Upravleniye obrazovatel'nykh uchrezhdeniyem [Management of an educational institution]. Minsk: Litagente Ridero. (in Russian)

7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2012). Derzhavno-tsil'ova prohrama «Natsional'nyy plan diy z realizatsiyi Konventsiyi pro prava invalidiv na period do 2020 roku», zatverdzhena postanovoyu Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 01.08.2012 № 706 [State-targeted program «National Action Plan for the Implementation of the Convention on the Rights of Persons with Disabilities for the Period up to 2020», approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 01.08.2012 No. 706]. Kyiv: CMU.

8. Zagvozdkin V. (2015). Sekret finskogo uspekha [The secret of Finnish success]. Retrieved from: <http://www.russ.ru/pole/Sekret-finskogo-uspeha>. (accessed 24 February 2019).

9. Ministry of Education and Science of Ukraine (2018). Inklyuzyvne navchannya [Inclusive education]. Retrieved from: <https://mon.gov.ua/ua/tag/inklyuzyvne-navchannya> (accessed 24 February 2019).

10. Kolupayeva A.A., Taranchenko O.M. (2016). Inklyuzyvna osvita: vid osnov do praktyky [Inclusive education: from basics to practice] (monograph). Kyiv: «ATOPOL» (in Ukrainian).

11. Kurland Z.N. (2005). Pedahohika vyshchoyi shkoly: Navchal'nyy posibnyk [Pedagogics of the Higher School: Textbook]. Kyiv: Znannya. (in Ukrainian)

12. Lapin A.V., Surmay L.O., Shchutskaya O.I. (ed.) (2018). Proceedings of the Inklyuzyvne navchannya v Noviy ukrayins'kiy shkoli (26-27 berezny 2018 r., m. Terebovlya [Inclusive education at the New Ukrainian School] (eds. Lapin A.V., Surmay L.O., Shchutskaya O.I.), Kyiv: Interservice.

13. Marmaza O.I. (2014). Innovatsiynny menedzhment v osviti: sutnist', funktsiyi, zasoby [Innovation management in education: essence, functions, means] Pedahohika formuvannya tvorchoyi osobystosti u vyshchiy i zahal'noosvitniy shkolakh [Pedagogy of formation of a creative person in higher and secondary schools], vol. 36(89), pp. 309–316.

14. Ministry of Education and Science, Youth and Sport of Ukraine (2012). Instruktyvno-metodychnyy lyst Ministerstva osvity i nauky, molodi ta sportu Ukrayiny vid 18.5.2012 r. № 1/9-384 «Pro orhanizatsiyu inklyuzyvnoho navchannya v zahal'noosvitnikh navchal'nykh zakladakh» [The instructional and methodological letter from the Ministry of Education and Science, Youth and Sport of Ukraine dated 18.5.2012 № 1 / 9-384 «On the organization of inclusive education in general educational institutions»]. Kyiv: MESYSU.

15. Poroshenko M.A. (ed.) (2018). Orhanizatsiyno-metodychni zasady diyal'nosti inklyuzyvno-resursnykh tsentriv: navchal'no-metodychnyy posibnyk [Organizational and methodological principles of inclusive resource centers: tutorial manual]. Kyiv: «Prime-Print».