



УДК 37.042+372.3+159.922

СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗИВНОЮ ОСВІТОЮ

Наталія КОМПАНЕЦЬ, Інститут спеціальної педагогіки і психології імені Миколи Ярмаченка НАПН України, м. Київ, Україна; det.psiholog@gmail.com; ORCID iD: 0000-0003-1721-3662; Researcher ID: P-5496-2016

У статті узагальнюються нормативні вимоги до організації інклюзивної освіти в Україні. Зокрема, створено модель організації менеджменту інклюзивної освіти, яка висвітлює роботу фахівців на кожному рівні управління (державний, регіональний, місцевий, фахівців інших галузей). Описуються функції на кожному рівні, а також управління інформаційними, технічними, людськими, фінансовими, матеріальними ресурсами.

Ключові слова: інклюзивна освіта, менеджмент, управління, освітнє середовище.

Natalia Kompanets, PhD, Senior Research Fellow; Institute of Special Pedagogy and Psychology named Mykola Yarmachenko of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv Ukraine
Inclusive education management structure

The article summarizes the regulatory requirements for the organization of inclusive education in Ukraine, taking into account the modern legislative framework. In particular, a model for organizing management of inclusive education has been created, covering the work of specialists at each level of management (state, regional, local, specialists in other industries). The functions at each level are described, as well as for the management of resources (information, technical, human, financial, material).

A description of the possibilities of managing inclusive education in the context of decentralization of public administration is given. The author describes the independence of educational institutions in the choice of specific methods for preparing an individual with special educational needs for inclusive education, its organization directly in an educational institution, the use of state subsidies, and documentation.

Keywords: inclusive education, management, educational environment.

Актуальність дослідження. Інклюзивна освіта є узагальненням усіх прогресивних поступів в освітній галузі, які передбачають побудову інклюзивного освітнього середовища, відображення загальних інклюзивних процесів в Україні, трансформацію поглядів суспільства на ставлення до людей з особливими освітніми потребами, відповідальність суспільства перед кожним його членом, обов'язок держави надати рівні можливості для кожної дитини, незалежно від наявності особливостей розвитку й освітніх потреб. Становлення інклюзивної освіти наразі забезпечене законодавчо, проте для подальшого розгортання процесу впровадження інклюзивного навчання в загальноосвітній простір необхідне вдосконалення функціонування менеджменту інклюзивної освіти.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Сьогодні організація інклюзивної освіти в Україні забезпечена практично всією *нормативною базою* на всіх сходах: від дошкільної до вищої освіти. Кожного року вдосконалюється науко-

© Компанець Н., 2021



во-методична підтримка утворення інклюзивного освітнього простору [Інклюзивне навчання в закладах загальної середньої освіти: Керівництво для тренерів, 2018], є впевнений поступ суспільства до загальної інклюзивної культури. Для цього в закладах освіти і в громадах мають бути створені умови, проведені заходи для спільного навчання, виховання і розвитку здобувачів освіти з урахуванням їхніх потреб та можливостей.

У закладах вищої освіти запроваджено спеціальні курси щодо інклюзивного навчання, налагоджено роботу курсів підвищення кваліфікації для фахівців галузі освіти (А. Колупаєва, О. Таранченко, 2019).

Багато уваги державних структур, громадських організацій приділяється підготовці кадрів, методичній і психологічній готовності, налагодженню міждисциплінарних робочих стосунків, необхідних для ефективної інклюзії. Зокрема, це:

- тренінги для керівників і педагогів інклюзивних освітніх закладів (вихователів закладів дошкільної освіти й учителів початкових класів, які запроваджують інклюзивну форму навчання) щодо створення інклюзивного освітнього середовища в умовах загальноосвітніх закладів;

- тренінги для викладачів вищих педагогічних закладів освіти і післядипломної педагогічної освіти;

- консультації, спрямовані на вирішення конкретних проблем чи питань, пов'язаних з реалізацією моделі інклюзивної освіти;

- розробка, видання методичних та інформаційних матеріалів, що базуються на потребах та інтересах дітей з ООП і їхніх сімей;

- розвиток партнерства з іншими організаціями, які працюють у соціальній і медичній галузях щодо задоволення потреб дітей з ООП (І. Малишевська, 2018: 127). Створюються програмові комплекси, покликані автоматизувати роботу фахівців у закладах освіти (Н. Компанець, 2013).

Питання управління організацією інклюзивної освіти розкриті в науково-методичній літературі недостатньо, проте наявні дослідження сучасного менеджменту освіти (загальноосвітнього простору). Зокрема, Пітер Друкер описує його як «специфічний вид управлінської діяльності, орієнтований на людину, що має на меті зробити людей здатними до спільної дії» (П. Друкер, 2008). Окреслюючи стратегічні завдання реформування управління освітою, Л. Калініна вказує на необхідність модернізації існуючої системи управління від державної адміністративно-командної бюрократичної форми до державно-громадської форми управління в закладі освіти та до громадсько-державної форми управління, у якій органічно поєднуються, узгоджуються і координуються сфери діяльності, права особистості, суспільства і держави, обов'язки і відповідальність суб'єктів державного управління, освітнього процесу, самоуправління і громадськості в межах визначених повноважень (Л. Калініна, 2014).

Серед перешкод до запровадження інклюзії в загальноосвітній простір поряд із недостатністю фінансування, наявністю культурних стереотипів щодо осіб з інвалідністю й особливими освітніми потребами (А. Панченко, Н. Кравчук, 2019) науковці називають неготовність конкретних закладів до прийняття дітей з ООП, труднощі в здійсненні «багатозадачності» в організації діяльності й особистісних характеристиках фахівців. Часто при навчанні фахівців питань



ня інклюзивного навчання згадуються тільки на спеціальних курсах, але так не може сформуватися наскрізне ставлення до інклюзії як до культурної норми в суспільстві. Зокрема, підручник з «Освітології» жодного разу не згадує про інклюзію (ред. В. Огнев'юк, С. Сисоєва, 2013).

Мета статті – описати і дослідити організаційну модель менеджменту інклюзивної освіти дітей з ООП.

Методи дослідження: аналіз законодавчих актів України і фахової літератури з проблеми дослідження, аналіз досвіду інклюзивного навчання в закладах освіти України, узагальнення, моделювання.

Результати дослідження. Розвиток інклюзивної освіти інтериорізує філософію інклюзії в сьогodнішню освітню практику. Процеси розвитку інклюзії можна розділити на дві великі категорії:

1. Реформування системи освіти через удосконалення роботи закладів і установ (служб, структур і фахівців, створення нових посад, прав і обов'язків, процесів інформування, формування відносин, співробітництва).

2. Ефективна організація груп підтримки й асистування, формування компетенцій, оцінювання, сертифікації учасників освітнього процесу.

Структуру організації та управління інклюзивним освітнім середовищем можна аналізувати:

- за функціями рівнів вертикалі установ, організацій, закладів;
- за етапами розгортання інклюзивної освіти (темпоральний рівень).

Розглянемо обидва ці випадки.

Управління інклюзивною освітою: установи, заклади та організації освітньої галузі.

Передумовами успішного менеджменту інклюзивної освіти є інформаційна робота з суспільством і формування толерантного ставлення до осіб з особливими освітніми потребами. Останні зміни в суспільстві, зокрема й у законодавчому полі, змінюють бачення участі держави, громади, кожного громадянина в інклюзивних процесах.

Задіяння всієї вертикалі установ, закладів та організацій освітньої галузі забезпечує створення умов для інклюзії: правових, матеріально-технічних, організаційно-управлінських, а також педагогічних (методичних і соціально-психологічних) (рис.).

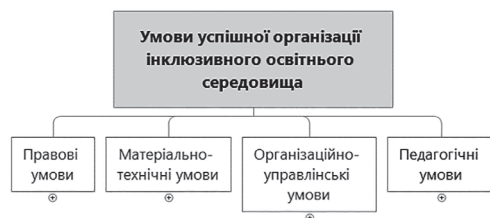


Рис. Умови успішної організації інклюзії

Правові умови організації інклюзивного навчання забезпечуються законодавчо. Нормативні акти забезпечують функціонування всієї вертикалі організації інклюзивної освіти:



- структурного підрозділу МОН;
- структурних підрозділів держадміністрацій обласного рівня;
- ресурсних центрів підтримки інклюзивної освіти;
- інклюзивно-ресурсних центрів;
- закладів освіти, інших закладів.

Згідно з нормативними документами, *матеріально-технічні умови* для інклюзивного навчання дитини з ООП у закладі освіти створюються завдяки:

- фінансуванню органами місцевого самоврядування створення ІРЦ, у яких відбувається комплексна діагностика рівня розвитку дитини і надаються рекомендації щодо її навчання;

- фінансуванню власником закладу освіти;
- створенню доступного інклюзивного середовища;
- придбанню засобів допоміжних технологій і спеціальних засобів навчання;
- оплаті праці асистента вчителя;
- підвищенню кваліфікації педагогічних працівників;
- субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами:

- матеріально-технічної бази ІРЦ, діагностичного інструментарію;
- 35% від коштів, витрачених на оплату за корекційно-розвиткові послуги в закладі освіти, на закупівлю методичних і дидактичних засобів та спорядження для корекційно-розвиткових і освітніх заходів, зокрема засобів допоміжних технологій, які можуть бути необхідними як для дітей з ООП, так і для роботи з іншими дітьми [f].

Таким чином, на рівні виконавчої влади й органів самоврядування або громади, забезпечується фінансування підготовки освітнього середовища, а також посади асистента вчителя (вихователя).

Забезпечення *організаційно-управлінських умов* значною мірою узгоджуються з правовими умовами, оскільки організація інклюзивної освіти є регламентованою нормативними документами. На всій вертикалі установ, закладів та організацій освітньої галузі вибудована ієрархія відповідальності і контролю за виконанням функцій кожного рівня.

Створення організаційно-управлінських умов для інклюзивної освіти – це:

- робота щодо підготовки висококваліфікованих педагогічних кадрів;
- цілеспрямована підготовка кадрів до роботи в інклюзивному освітньому середовищі – навчання фахівців;
- постійне підвищення кваліфікації співробітників у галузі інклюзивної освіти;
- залучення фахівців з інших закладів;
- забезпечення співробітництва на всіх ланках управлінської вертикалі, а також з іншими організаціями, установами, закладами, укладання цивільно-правових угод з фахівцями;
- інформування про інклюзивну освіту, формування толерантного ставлення суспільства;
- забезпечення партнерства з ІРЦ, навчально-реабілітаційними центрами;
- забезпечення фахівців усіх рівнів методичним і технологічним інструментарієм;



- наявність діагностичного інструментарію для обстеження дітей з ООП;
- наявність освітніх програм, відповідних освітнім потребам учасників інклюзивного освітнього процесу;
- наявність програм корекційно-розвивальних послуг.

Основною ланкою у вертикалі управління інклюзивною освітою є безпосередній виконавець залучення дитини з ООП до загальноосвітнього середовища – заклад освіти, де впроваджується фаховий рівень управління і виконуються, таким чином, педагогічні умови. У його стінах відбувається забезпечення педагогічних, методико-технологічних умов успішності інклюзивної освіти:

- діагностика рівня розвитку дитини і рівня сформованості її навичок, компетенцій;
- використання педагогічних технологій (створення ситуацій успіху, особистісно-орієнтоване навчання, корекційна педагогіка і спеціальна психологія);
- психолого-педагогічний і соціальний супровід дітей з ООП та їх батьків;
- високий рівень педагогічної майстерності і професійної культури;
- висока якість навчання і виховання дітей з ООП;
- забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі;
- наявність толерантності й емпатійності в освітньому середовищі;
- ініціативність, відкритість новому досвіду;
- співробітництво і командна робота;
- спільно розподілена діяльність фахівців.

Розглянемо організацію інклюзивного навчання дітей з ООП по всій вертикалі закладів, урахувавши розподіл їх функцій і управління ресурсами (*див. Табл.*).

В управлінні інклюзивною освітою великі можливості відкриває децентралізація. У Концепції Нової української школи зазначено, що саме на місцях вирішують, які кошти і в якому обсязі потрібно вкладати для створення ефективного інклюзивного середовища для кожної конкретної дитини. І практика показує, що існують зразки використання коштів субвенції, які підтверджують тезу про те, що інклюзивна освіта враховує інтереси всіх учасників освітнього процесу. Так, одна з невеликих шкіл у м. Славута Хмельницької області, у якій навчаються всього 480 учнів, має 22 дитини на інклюзивному навчанні. При цьому були акумульовані кошти субвенції, на які було споруджено спортивний майданчик, сенсорну/ресурсну кімнату, а також кімнату для побутового орієнтування в приміщенні місцевого ІРЦ. Цим обладнанням успішно користуються не тільки діти з ООП, які навчаються в інклюзивних класах, але й інші учні школи.

Тим часом, в інших місцях маємо приклади негативної практики – закупівлі непотрібного для конкретної дитини обладнання, ігнорування запитів учителів, що є наслідком неправильного управління коштами освітньої субвенції, а також управління інклюзивною освітою загалом. Тим часом, у сучасній системі менеджменту інклюзивної освіти є і певні недоліки. Зокрема, створилася небажана практика прийняття нормативної бази перед їх науковим обґрунтуванням та апробацією в умовах експериментального дослідження. У таких умовах законодавство йде попереду науки, що призводить до створення тимчасового науково-методичного вакууму.

Таблиця 1



Організаційна модель менеджменту інклюзивного навчання в Україні (узагальнення нормативної бази)

Державний рівень / Міністерство освіти і науки	Регіональний рівень / Ресурсний центр підтримки інклюзивної освіти [к]	Рівень громад /		Рівень закладу освіти (ЗО)	Рівень інших закладів
		Інклюзивно-ресурсний центр	Засновник закладу освіти (органи держ. влади та органи місц. самоврядування)		
ФУНКЦІЇ ЩОДО УЧАСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ ІНКЛЮЗІЇ					
Розробка і затвердження державної політики у сфері інклюзивного навчання – Міністерство освіти і науки (структурний підрозділ з питань інклюзивної освіти)					
<ul style="list-style-type: none"> – формування та реалізація державної політики щодо інклюзивної освіти; – розроблення нормативних документів (положень, переліків, розпоряджень); – затвердження загальноосвітніх та спеціальних освітніх програм; – затвердження діагностичного інструментарію для ІРЦ; – затвердження програм для проведення корекційно-розвиткових занять (послуг) 					
Організація і забезпечення роботи					
<ul style="list-style-type: none"> – організація наукових, дослідницьких проєктів у галузі (розробник Інститут спеціальної педагогіки і психології імені Миколи Яремченка НАПН України) 	<ul style="list-style-type: none"> – методичне забезпечення і допомога в роботі ІРЦ; – інформаційні заходи (конференції, семінари); – підвищення кваліфікації фахівців ІРЦ; – методичне забезпечення навчання та підвищення кваліфікації фахівців ІРЦ, ін. закладів і установ освіти щодо інклюзивного навчання дітей з ООП; – підвищення рівня обізнаності громадськості про дітей з ООП, у т. ч. й із інвалідністю 	<ul style="list-style-type: none"> – проведення комплексної оцінки розвитку дітей з ООП; – висновки про розвитку дитини з ООП; – надання корекційно-розвиткових послуг для дітей з ООП; – надання рекомендацій щодо навчання дітей з ООП для фахівців ЗО; – адміністрування реєстрів дітей з ООП, закладів освіти і реабілітації, громадських організацій, фахівців, які надають корекційно-розвиткові послуги 	<ul style="list-style-type: none"> – створюють ІРЦ шляхом реорганізації ПМПК та за потребою (1 ІРЦ на 7 тис. дітей, у містах 12 тис. дітей) [с]; – приймає рішення про відкриття інклюзивного класу (групи) на основі заяви батьків дитини з ООП за запитом директора ЗО [с, е]; – фінансує підготовку ЗО до відкриття інклюзивного класу (групи), посади асистента вчителя (вихователя) 	<ul style="list-style-type: none"> – здійснює підготовку освітнього середовища до інклюзії дитини з ООП; – приймає дитину з ООП (та ін. дітей) в інклюзивний клас (групу); – створює команду психолого-педагогічного супроводу для проведення освітньої та корекційно-розвиткової роботи з дитиною; – організовує і забезпечує надання корекційно-розвиткових послуг для дитини з ООП 	<ul style="list-style-type: none"> Центри раннього втручання, навчально-реабілітаційні центри, центри позашкільної освіти, гуртки, громадські об'єднання, соціальні служби в справах захисту дітей, заклади охорони здоров'я
Моніторинг, контроль					



<ul style="list-style-type: none"> — моніторинг та оцінювання процесів на національному рівні з метою забезпечення їх якості; — аналітика і прогностика (аналіз і передбачення кількості дітей з ООП, кількості фахівців) 	<ul style="list-style-type: none"> — аналітика реєстрів, створених ІРЦ, прогностика [к] 	<ul style="list-style-type: none"> — несуть відповідальність за якість інклюзивного навчання 	<ul style="list-style-type: none"> — моніторинг і контроль за якістю інклюзивного навчання дитини з ООП у ЗО; — несуть відповідальність за організацію, стан та якість інклюзивного навчання 	
Управління ресурсами				
<i>Інформаційними</i>				
<ul style="list-style-type: none"> — законодавство, нормативні документи, освітні програми, діагностичний інструментарій для ІРЦ, методологічні засади 	<ul style="list-style-type: none"> теорії, література 	<ul style="list-style-type: none"> — висновок про комплексну оцінку розвитку дитини з ООП; — журнали обліку; — звіти фахівців [с] 	<ul style="list-style-type: none"> — погодження про відкриття інклюзивної групи [д], інклюзивного класу в ЗО [е]; — акти виконаних робіт [f] 	<ul style="list-style-type: none"> Посадові інструкції, договори, журнали відвідування, проведення занять, ІПР, звіти Команди супроводу, табелювання фахівців [к]
<i>Інформаційно-технологічними</i>				
<ul style="list-style-type: none"> — веб-сайт; — забезпечення роботи електронних реєстрів дітей з ООП [с]; — платформа дистанційного навчання 	<ul style="list-style-type: none"> — засоби дистанційного навчання (ВЕБ-конференції, вебінари); — аналіз електронних реєстрів 	<ul style="list-style-type: none"> — адміністрування електронних реєстрів 	<ul style="list-style-type: none"> — веб-сайти 	<ul style="list-style-type: none"> — веб-сайти
Людськими				



<p>– контроль за впровадженням інклюзивної освіти через координацію роботи закладів освіти;</p> <p>– координація роботи ІРЦ [с];</p> <p>– встановлення взаємозв'язків з органами виконавчої влади (області) в питаннях інклюзивного навчання [с]</p>	<p>– працівники РЦПЮ, методичне забезпечення роботи ІРЦ [к]</p>	<p>– ідентифікація, оцінювання та облік дітей з ООП;</p> <p>– фахівці з діагностики та надання корекційно-розвиткових послуг в ІРЦ та в освітніх закладах;</p> <p>– встановлення взаємозв'язків з Командою супроводу освітнього закладу;</p> <p>– надання рекомендацій фахівцям закладу освіти щодо інклюзивного навчання дітей з ООП [с];</p> <p>– проведення корекційно-розвиткової роботи з дітьми, які не охоплені спеціальною освітою або соціально-реабілітаційними послугами</p>	<p>– управління впровадженням інклюзивної освіти;</p> <p>– створення ІРЦ [с];</p> <p>– відкриття інклюзивних класів і груп [d, e]</p>	<p>– Команда психолого-педагогічного супроводу [к];</p> <p>– запрошені фахівці (цивільно-правові договори) [f];</p> <p>– безпосередня робота з прямими об'єктами інклюзивної освіти (дітьми з ООП) та опосередкованими (ін. дітьми інклюзивного класу або групи, педагогами, батьками) [b, a, e, d]</p>	<p>– забезпечення участі ін. закладів у включенні дитини з ООП у життя суспільства [h, i];</p> <p>– допомога фахівцям, які працюють з дитиною з ООП в освітньому закладі</p>
Фінансовими					
<p>– фінансове забезпечення освітньої галузі;</p> <p>– головний розпорядник субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з ООП</p>	<p>Надання корекційно-розвиткових послуг, які забезпечуються освітньою субвенцією [сз]</p>	<p>– забезпечують фінансування підготовки закладу освіти до відкриття інклюзивних класів і груп, у т. ч. – на зарплату асистента вчителя (вихователя);</p> <p>– контролюють розподіл і використання освітньої субвенції [f]</p>	<p>– надання корекційно-розвиткових послуг, які забезпечуються освітньою субвенцією [с];</p> <p>– контроль за отриманням дитиною корекційно-розвиткових послуг</p>	<p>Соціальні виплати на дітей з інвалідністю, соціальні і медичні послуги для дітей з інвалідністю і з ООП [h, i]</p>	
Матеріальними					
<p>Затверджені переліки інфраструктури, обладнання, діагностичного інструментарію, устаткування тощо – ЩО можна купувати</p>	<p>Державна підтримка в закупівлі діагностичного інструментарію. Можливість використати 35% коштів субвенції [f]</p>			<p>Можливість використати 35% коштів, витрачених на корекційно-розвиткові послуги на закупівлю матеріального забезпечення інклюзії [f]</p>	



Нормативна база

а. Про дошкільну освіту: закон України від 11.07.2001 № 2628-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clc.am/zJI3dQ>

б. Про загальну середню освіту: № 463-IX, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clc.am/55gzYA>

с. Про затвердження Положення про інклюзивно-ресурсні центри: постановва Кабінету Міністрів України – документ від 12 липня 2017 р. № 545 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clc.am/Pakw_w

д. Про затвердження Порядку організації діяльності інклюзивних груп у закладах дошкільної освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 10 квітня 2019 р. № 530, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clc.to/HT1k_A

е. Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання в загально-освітніх навчальних закладах: постанова Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2011 р. № 872, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clc.am/qr3JNQ>

ф. Про затвердження порядку та умов надання субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на надання державної підтримки особам з особливими освітніми потребами: постанова Кабінету Міністрів України від 14 лютого 2017 р. № 88. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clc.am/mGNv-w>

г. Про освіту: Закон України від 05.09.2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://goo.gl/aYXHnp>

h. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 06.10.2005. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://goo.gl/DnnpKr>

і. Про соціальні послуги: закон України від 17.01.2019 № 2671–VIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clc.am/BMz2nw>

j. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання створення ресурсних центрів підтримки інклюзивної освіти та інклюзивно-ресурсних центрів» від 22 серпня 2018 р. № 617 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clc.am/40LrHg>

к. Про затвердження Примірного положення про команду психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в закладі загальної середньої та дошкільної освіти: Наказ МОН України № 609 від 08.06.2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://clc.am/CCjMdQ>

В умовах дефіциту кадрів для проведення корекційно-розвиткової роботи вдалою практикою є направлення молодих фахівців на курси перепідготовки для опанування новим фахом. Так, у громадах з'явилися логопеди, психологи, реабілітологи. Проте є і негативний досвід управління, коли відсутність корекційно-розвиткових занять пояснюється адміністраторами закладів освіти відсутністю фахівців.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Успішність подальшого розвитку інклюзивної освіти, як частини інклюзивної культури суспільства, залежить від узгодженої роботи всієї вертикалі менеджменту інклюзивної освіти. Потребує подальшого вдосконалення законодавча база, необхідний перегляд функцій кожної структури для суттєвого зменшення їх дублювання і децентралізації. Подальші наукові розробки можуть бути проведені в напрямі поглиблення і вдосконалення організаційної моделі менеджменту інклюзивної освіти з окресленням завдань для подальших реформ в освіті.



ЛІТЕРАТУРА

1. Інклюзивне навчання в закладах загальної середньої освіти: Керівництво для тренерів (2018). Київ.
2. *Колупаєва А., Таранченко О.* (2019). Освітньо-професійна програма підвищення кваліфікації працівників інклюзивно-ресурсних центрів. Особлива дитина: навчання і виховання. № 1 (90), 18 – 27.
3. *Малишевська І.* (2018). Теоретико-методичні основи підготовки фахівців психолого-педагогічного профілю до роботи в умовах інклюзивного освітнього середовища (Дис. докт. пед. н.). Київ.
4. *Компанець Н.* (2013). Організація роботи асистента педагога в інклюзивному середовищі за допомогою програмово-методичного комплексу. Особлива дитина: навчання і виховання. № 3, 21 – 25.
5. *Друкер П.* (2008). Менеджмент: задачи, обязанности, практика. Москва : ООО «И. Д. Вильямс».
6. *Калініна Л.* (2014). Теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення організаційного механізму управління загальноосвітнім навчальним закладом. Київ : Педагогічна думка.
7. *Панченко А., Кравчук Н.* (2019) Управління закладом загальної середньої освіти з інклюзивним навчанням в умовах нової української школи. Освітнологічний дискурс. № 1 – 2 (24 – 25), 297 – 308.
8. Освітнологія: хрестоматія : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. (2013) В. Огнев'юк, С. Сисоева (укл.). Київ: ВП «Едельвейс».

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

1. Inklusyivne navchannia v zakladakh zahalnoi serednoi osvity: Kerivnytstvo dlia treneriv (2018). Kyiv.
2. *Kolupaieva, A., Taranchenko, O.* (2019) Osvitno-profesiina prohrama pidvyshchennia kvalifikatsii pratsivnykiv inkluzyvno-resursnykh tsentriv. Osoblyva dytyna: navchannia i vykhovannia. – № 1 (90), 18 – 27.
3. *Malyshevska, I.* (2018) Teoretyko-metodychni osnovy pidhotovky fakhivtsiv psykhologo-pedahohichnoho profilu do roboty v umovakh inkluzyvnoho osvitnoho seredovyscha (Dys. dokt.ped.n.). Kyiv.
4. *Kompanets, N.* (2013) Orhanizatsiia roboty asystenta pedahoha v inkluzyvnomu seredovyschi za dopomohoiu prohramovo-metodychnoho kompleksu. Osoblyva dytyna: navchannia i vykhovannia. № 3, 21 – 25.
5. *Druker, P.* (2008) Menedzhment: zadachi, objazannosti, praktika. Moskva: ООО «I.D.Vil'jams».
6. *Kalinina, L.* (2014) Teoretyko-metodychni zasady informatsiinoho zabezpechennia orhanizatsiinoho mekhanizmu upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom: Kyiv: Pedahohichna dumka.
7. *Panchenko, A., Kravchuk, N.* (2019) Upravlinnia zakladom zahalnoi serednoi osvity z inkluzyvnyim navchanniam v umovakh novoi ukrainskoi shkoly. Osvitlohichnyi dyskurs. № 1 – 2 (24 – 25), 297 – 308.
8. Osvitlohiiia: khrestomatiiia: Navch. posibnyk dlia studentiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv. (2013) V. Ohneviuk, S. Sysoieva (ukl.). Kyiv: VP «Edelveis».