

УДК 378.016:159.9

## ФОРМУВАННЯ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ ДО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНКЛЮЗІЇ

**С.О. Авдєєва**

здобувач кафедри психології Запорізького національного університету

ks\_a@rambler.ru

**Авдєєва С.О. Формування готовності керівників освітніх організацій до управління в умовах інклюзії.** Стаття присвячена аналізу результатів створення та апробації моделі формування готовності керівників освітніх організацій до управління в умовах інклюзії. Для створення даної моделі було проведено роботу щодо аналізу організаційно-психологічних умов формування готовності керівників освітніх організацій до роботи в умовах інклюзії. Впровадження даної технології проводилось на базі системи післядипломної освіти педагогічних працівників. Дана технологія створювалась для перетворення особистості керівника освітньої організації з метою успішної реалізації його професійної управлінської діяльності в умовах інклюзії. Власне модель формування готовності керівників освітніх організацій до роботи в умовах інклюзії відображає основні структурно-динамічні характеристики елементів цього процесу (цільового, змістовного, процесуально-технологічного, критеріально-діагностичного, результативно-корекційного). В авторській моделі структури готовності виділено когнітивний компонент, що відображає теоретичні та методичні знання в сфері інклюзивної освіти. Обґрунтовано організаційно-психологічні умови продуктивності формування готовності керівників освітніх організацій до управління в умовах інклюзії в системі підвищення кваліфікації.

**Ключові слова:** керівники освітніх організацій, управління в умовах інклюзії, модель формування готовності, організаційно-психологічні умови, система підвищення кваліфікації педагогічних працівників

**Avdeeva, S.O. Formation of readiness of heads of educational organizations for management in terms of inclusion.** Theoretical analysis of existing research has allowed to reveal the essence and content of readiness of heads of educational organizations for work in conditions of inclusion. The organizational and psychological conditions for formation of readiness of heads of educational organizations for work in conditions of inclusion were analyzed to create this model. This technology was created to transform the personality of the head of an educational organization with a view to successful implementation of his / her professional management activities in the conditions of inclusion. The revealed tendencies served as a benchmark in modeling the process of formation of the readiness of heads of educational organizations in the system of professional development of pedagogical workers. This model demonstrates the interrelation between all components of the investigated process: the target (formation of readiness of heads of educational organizations for management in the conditions of inclusion in the system of training of teachers of pedagogical workers), content (the content of training of leaders of educational organizations), procedural-technological (stages and stages of the formation technology readiness of heads of educational organizations for management in conditions of inclusion), criterion-assessment (criteria, levels of formation of readiness of heads of educational rhanizatsiy to manage in terms of inclusion). The organizational and psychological conditions of productivity of formation of readiness for management in conditions of inclusion in the system of professional development have been substantiated. An evaluation-critical tool for diagnostics has been developed to study the level of formation of readiness of managers of educational organizations for management in the conditions of inclusion. Approbation of technology has been preceded by a confirmatory experiment, in which the initial state of formation of the readiness of the heads of educational organizations to manage in the conditions of inclusion has been studied. The experiment was attended by 300 directors of schools and preschool educational institutions of Zaporozhye and Sumy regions.

**Keywords:** heads of educational organizations, management under conditions of inclusion, model of formation of readiness, organizational-psychological conditions, system of management of professional development of pedagogical staff.

**Постановка проблеми.** Однією з найактуальніших тенденцій у вітчизняній освітній політиці є реалізація ідей інклюзивної освіти, яка передбачає навчання у шкільному просторі учнів з різноманітними особливими освітніми потребами. При цьому найбільший резонанс викликає питання організації навчання дітей з обмеженими можливостями здоров'я спільно із здоровими однолітками. За статистикою, в даний час в Україні налічується понад 1 млн. дітей з особливими потребами та інвалідністю. Кожного року чисельність даної категорії учнів збільшується, а кількість спеціалізованих шкіл і класів з інклюзивною освітою не стає більше. Сьогодні більше 160 тисяч дітей з особливими потребами навчаються інклюзивно. Така ситуація стала можливою завдяки ініціативі батьків дітей-інвалідів, що відстоюють права своїх дітей на отримання якісної освіти та соціальної адаптації в середовищі здорових однолітків.

**Мета дослідження** – виявити і апробувати сукупність організаційно-психологічних умов і технологію формування готовності керівників освітніх організацій до роботи в умовах інклюзії.

**Викладення основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих результатів.**

Об'єктом нашого дослідження виступає професійна підготовка керівників освітніх організацій до роботи в умовах інклюзії. Предмет дослідження – організаційно-психологічні умови і технологія формування готовності керівників освітніх організацій до управління інклюзивною освітою дітей в системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Гіпотеза дослідження полягає у припущенні про те, що формування готовності керівників освітніх організацій до управління в умовах інклюзії в системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників буде більш продуктивним, якщо:

-здійснюється з урахуванням сучасних тенденцій розвитку системи професійної підготовки керівників до управління в умовах інклюзії;

-перетворення особистості керівника освітньої організації буде спрямовано на успішну реалізацію його професійної управлінської діяльності в умовах інклюзії;

-модель формування готовності керівників освітніх організацій до роботи в умовах інклюзії відображає основні структурно-динамічні характеристики елементів цього процесу (цільового, змістовного, процесуально-технологічного, критеріально-діагностичного, результативно-корекційного);

-технологія формування готовності керівників освітніх організацій до управління в умовах інклюзії заснована на принципах освіти дорослих та реалізується під час підвищення кваліфікації педагогічних працівників;

-організаційно-психологічні умови (підготовка керівників освітніх організацій до управління в умовах інклюзії, організаційно-управлінський супровід, міжвідомча взаємодія на засадах соціального партнерства, нормативно-правова база, науково-методичне забезпечення та інформаційна підтримка)

Завдання дослідження: 1) виявити структурно-динамічні характеристики процесу формування готовності керівників освітніх організацій до роботи в умовах інклюзії; 2) розробити та апробувати технологію формування готовності керівників освітніх організацій до роботи в умовах інклюзії у системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Дослідження вітчизняної і зарубіжної психолого-педагогічної літератури проводилося, з одного боку, в напрямку вивчення питань, пов'язаних з сучасними тенденціями розвитку інклюзивної освіти дітей, з іншого - виявлення ефективних моделей підготовки управлінців освітніх організацій до інклюзивної освіти в системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Сучасні філософські, методологічні та психолого-педагогічні підходи до навчання дітей з особливими освітніми потребами в умовах загальноосвітньої організації значно різняться. Формально можна виділити інклюзивну освіту як закономірний процес розвитку системи спеціальної освіти і зближення її з загальною освітою, що відображено в роботах українських психологів С.В. Бреус, О.М. Василенко, А.А. Колупаєвої, А.О. Курілко, Р.С. Маранчак). З точки зору зарубіжних авторів, які дотримуються іншої думки, інклюзивна освіта являє собою не нову систему, а якісну і планомірну зміну системи загальної освіти в цілому (Н.М. Назарова, Є.Г. Самарцева, В.В. Хитрюк та ін.).

Не зважаючи на те, що різні аспекти проблеми професійної підготовки педагогів до здійснення освітньої інклюзії знаходяться в центрі уваги багатьох авторів, необхідно зазначити, що досліджень по формуванню готовності управлінців освітніх організацій до реалізації інклюзивної освіти дітей та організаційно-психологічні умови, що впливають на ефективність цього процесу, в системі підвищення кваліфікації вивчені недостатньо [1].

Таким чином, тенденції сучасного етапу розвитку освітньої інклюзії в Україні і системи підвищення кваліфікації педагогічних працівників в області інклюзивної освіти дозволили сформулювати наступні протиріччя:

- між об'єктивною потребою суспільства в керівниках освітніх організацій, які успішно реалізують професійну діяльність в умовах інклюзивної освіти дітей, і недостатньою готовністю управлінців до ефективного здійснення управління в умовах інклюзії;

- між необхідністю формування готовності керівників освітніх організацій до керування інклюзивною освітою дітей і недостатньою розробленістю методичних підходів і педагогічних технологій формування цієї готовності в системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників [8].

Виділені протиріччя свідчать про недостатню теоретичну розробленість даного питання в психологічній літературі та його велике практичне значення.

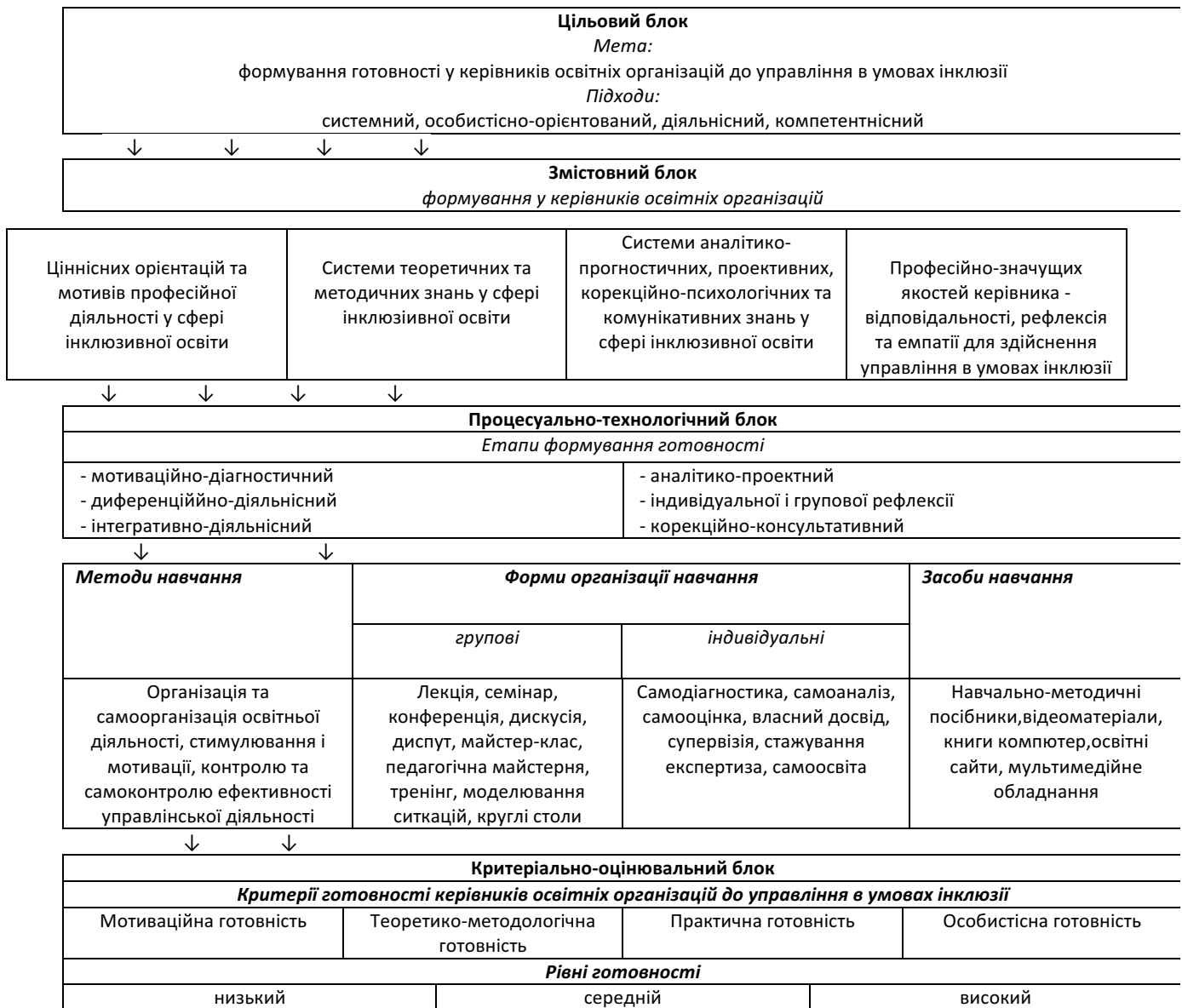
Важливою характеристикою сучасного етапу розвитку вітчизняної інклюзивної освіти є недостатня готовність керівників освітніх організацій до реалізації інклюзивного підходу (О.М. Василенко, А.А. Колупаєва) [6; 3].

В основу авторського розуміння сутності готовності керівників освітніх організацій до управління в умовах інклюзії покладено уявлення дослідників з позиції *особистісного підходу* - як особистісно-професійну освіту, сукупність знань, умінь, навичок професійної діяльності та особистісних якостей, що забезпечують стійкі ціннісно-сміслові установки, потреби і мотиви до інклюзивної діяльності; з позиції *компетентісного підходу*, який інтегрує особистісно- діяльнісний та контекстний підходи - як інтегральна суб'єктна якість особистості, як єдність знань і досвіду, які спираються на комплекс компетенцій, що забезпечують успішність і ефективність професійної діяльності у сфері інклюзивної освіти [2].

Теоретичний аналіз існуючих досліджень дозволив розкрити сутність та зміст готовності керівників освітніх організацій до роботи в умовах інклюзії. Структурний аналіз готовності показав неоднозначність поглядів дослідників. У структурі готовності керівників освітніх організацій до управління в умовах інклюзії ряд дослідників виділяє професійну і психологічну готовність (А.А. Колупаєва), соціальну готовність (В.В. Хитрюк), які, на наш погляд, не в повній мірі відображають особистісні та діяльнісні характеристики готовності. Продуктивним, з нашої точки зору, є виділення компонентів, що відображають мотиваційну спрямованість особистості керівників освітніх організацій в умовах інклюзії, до яких дослідники відносять мотиваційний (В.В. Хитрюк та ін.), ціннісний або особистісно-смісловий компоненти (Є.Г. Самарцева). В авторській моделі виділено мотиваційний компонент готовності керівника освітньої організації. Дослідниками визначено компоненти, що відображають сформованість знань, умінь і навичок керівників освітніх організацій: когнітивний і діяльнісний компоненти готовності (Н.М. Назарова), технологічний компонент готовності (Є.Г. Самарцева), інформаційно-компетентісний і операційно-дієвий компоненти готовності (В.В. Хитрюк) [3; 6; 9; 11].

В авторській моделі структури готовності виділено когнітивний компонент, що відображає теоретичні та методичні знання в сфері інклюзивної освіти. Погоджуючись з В.В. Хитрюк, в структурі готовності керівників освітніх організацій до управління в умовах інклюзії було виділено дієвий компонент готовності як сукупність педагогічних умінь і навичок для реалізації інклюзивного освітнього процесу [11]. Ряд компонентів готовності, представлених дослідниками, відображає особистісно-професійні якості керівника освітньої організації: рефлексивний компонент, креативний компонент, емпатичний (емоційно-вольовий) компонент, особистісна компетенція як здатність брати на себе відповідальність. В авторській моделі готовності дані компоненти і компетенції розглядаються в комплексі професійно-важливих якостей керівника освітньої організації і утворюють рефлексивний компонент готовності керівника освітньої організації до управління в умовах інклюзії, формування якого є найважливішою умовою, що забезпечує готовність керівника до управління в умовах інклюзії [10].

Виявлені тенденції послужили орієнтиром при моделюванні процесу формування готовності керівників освітніх організацій в системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників. Модель являє собою цілісну систему, що базується на методології системного, особистісно-орієнтованого, діяльнісного, компетентісного підходів. Дана модель демонструє взаємозв'язок між усіма компонентами досліджуваного процесу: цільовим (формування готовності керівників освітніх організацій до управління в умовах інклюзії в системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників), змістовним (зміст навчання керівників освітніх організацій), процесуально-технологічним (стадії і етапи технології формування готовності керівників освітніх організацій до управління в умовах інклюзії), критеріально-оцінювальним (критерії, рівні сформованості готовності керівників освітніх організацій до управління в умовах інклюзії).



**Рис. 1. Модель формування готовності керівників освітніх організацій до управління в умовах інклюзії**

Апробації технології передувала констатуючий експеримент, в ході якого було вивчено початковий стан сформованості готовності керівників освітніх організацій до управління в умовах інклюзії. В експерименті взяли участь 300 директорів шкіл і дошкільних освітніх установ Запорізької та Сумської областей області. Для вивчення рівня сформованості готовності керівників освітніх організацій до управління в умовах інклюзії був розроблений оціночно-критеріальний інструментарій діагностики.

Розподіл керівників освітніх організацій за рівнями сформованості готовності до управління в умовах інклюзії здійснювався за допомогою їх самооцінки за чотири компонентами готовності: мотиваційним, когнітивним, діяльнісним та рефлексивним.

Отримані в ході констатуючого експерименту результати показали різний ступінь сформованості компонентів готовності до управління в умовах інклюзії у керівників освітніх організацій. Більше половини керівників досліджуваної вибірки від 54% по мотиваційному компоненту, 59% по когнітивному компоненту, 60% по рефлексивного компоненту, 69% по діяльнісному компоненту - продемонстрували середній рівень готовності. Найменша готовність виявлена по мотиваційному компоненту, низький рівень якого продемонстрували 27% керівників, і рефлексивному компоненту, низький рівень якого мали 25% керівників. Найбільша готовність

виявлена по когнітивному компоненту, високий рівень якого показали 22% керівників. В ході опитування 73% керівників виявили готовність підвищити свою професійну компетентність в галузі інклюзивної освіти.

Отримані результати були враховані при розробці технології формування готовності керівників освітніх організацій доуправління в умовах інклюзії, що забезпечує взаємодію слухача, викладача, змісту, форм, методів і засобів навчання. Організація навчання будувалась на основі потреб керівників освітніх організацій на кожному етапі освітнього процесу (діагностика, планування, створення умов, реалізація та оцінювання навчання).

Формуючий експеримент здійснювався на базі Запорізького та Сумського обласних інститутів підготовки педагогічних працівників. В експерименті взяли участь 53 керівника освітніх організацій. Експериментальну групу склали керівники в кількості 36 чоловік, які пройшли навчання за додатковою професійною програмою в Запорізькому та Сумському інститутах післядипломної підготовки педагогічних працівників на денних курсах.

Контрольну групу склали керівники освітніх організацій в кількості 17 чоловік, які пройшли підвищення кваліфікації тільки на заочних курсах і не були включені в заявлену в дослідженні програму навчання педагогічних працівників.

На стадії навчання за додатковими професійними програмами була розроблена і реалізована програма підвищення кваліфікації за темою "Організаційно-психологічні складові формування готовності до управління у керівників освітніх організацій в умовах інклюзії", яка ґрунтується на технології модульного навчання. Апробація експериментальної технології здійснювалася в три етапи.

*Перший етап* - діагностично-мотиваційний, був спрямований на наближення змісту навчання до потреб керівників освітніх організацій, що реалізують завдання інклюзивної освіти. Роль викладача полягала в проведенні психологічної діагностики та надання допомоги у виявленні індивідуальних освітніх потреб керівників, визначенні мети навчання.

Для вирішення поставленого завдання в рамках програми на лекційні заняття були винесені теоретичні питання з акцентом на протиріччях включеної освіти дітей з особливими потребами в звичайне освітнє середовище. Семінарські заняття передбачали перегляд і обговорення фрагментів художніх та документальних фільмів про особливості навчання і проблеми соціальної адаптації дітей з особливими потребами. Пропоновані питання для дискусії сприяли осмисленню провідних ідей інклюзивної освіти, формуванню аналітичних умінь і концептуальних підходів на основі вивчення різних типів альтернативних моделей навчання дітей з особливими потребами спільно зі звичайними однолітками.

*Другий етап* - диференційно-діяльнісний, був націлений на продуктивне засвоєння керівниками теоретичних знань нормативно-правової бази інклюзивної освіти, основ корекційної педагогіки та спеціальної психології, практичних умінь з проектування освітнього процесу для дітей з особливими потребами.

Формами проведення занять були: проблемна бесіда з обговоренням конкретної задачі при навчанні дитини з особливими потребами, тренінг з розігруванням різних складних ситуацій, що зустрічаються в практиці керівників освітніх організацій. Аналіз педагогічних ситуацій, ділових і навчальних ігор (ігри-комунікації, ігри-рефлексії та ін.) Ці форми роботи сприяли виявленню існуючих проблем керівників і постановці цілей для подальшої траєкторії самоосвіти, що забезпечує не тільки усвідомлення дій в підвищенні кваліфікації, а й розвиток активної позиції керівника освітньої організації у професійній діяльності.

*Третій етап* - інтегративно-діяльнісний, був спрямований на придбання цілісного досвіду в галузі освітньої інклюзії та реалізовувався на основі інтеграції отриманих знань і умінь навчання дітей з особливими потребами спільно з їх звичайними однолітками. Роль викладача на цьому етапі полягала в проектуванні організації взаємодії всіх учасників процесу навчання, приведення в дію потенційних взаємозв'язків між учнями, викладацьким колективом, навчальним змістом, джерелами, засобами, формами і методами навчання.

Слухачі проводили аналіз уроків, занять, визначали спеціальні умови для навчання дітей з різними порушеннями (слуху, зору, опорно-рухового апарату, мови, інтелекту і емоційно-вольової сфери), відзначали особливості діяльності дітей і вміння керівника здійснювати управління взаємодією всіх дітей освітньої організації в інклюзивному освітньому процесі, вміння

реалізувати диференційований і особистісно-орієнтований підходи в умовах спільного навчання дітей.

*Завершальний етап* здійснювався спільно слухачами і викладачем і полягав у виявленні реального рівня оволодіння навчальною програмою, визначення подальших освітніх потреб у формуванні готовності до управління і стратегії їх подальшого здійснення. Слухачі визначали для себе проблемні зони і планували індивідуальну траєкторію майбутнього професійного розвитку.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Виявлено структурно-динамічні характеристики процесу формування готовності керівників освітніх організацій до управління в умовах інклюзії в системі підвищення кваліфікації педагогічних працівників, які покладені в основу авторської моделі. Обґрунтовано організаційно-психологічні умови продуктивності формування готовності керівників освітніх організацій до управління в умовах інклюзії в системі підвищення кваліфікації.

#### Список використаних джерел

1. Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.vmurol.com.ua/>
2. Всеукраїнський фонд "Крок за кроком". Програма "Інклюзивна освіта" [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ussf.kiev.ua/>
3. Інклюзивна школа: особливості організації та управління: Навчально-методичний посібник / Кол. авторів: Колупаєва А.А., Совій Н.З., Найда Ю.М. та ін. За заг. ред. Даниленко Л.І., – 2-ге видання, стереотипне – К.: ФО-П Парашин І.С., 2010. – 128 С.
4. Курілко А.О., Бреус С.В. Ефективність української вищої освіти в контексті впровадження інклюзивної освіти у вищих навчальних закладах / Вісник Черкаського університету, 2013. - № 33 (285). - С.32-36.
5. Міністерство освіти і науки України, Наказ «Про затвердження заходів щодо впровадження інклюзивного навчання в дошкільних та загальноосвітніх навчальних закладах на період до 2015 року» №1034 від 23.07.13 року.
6. Маранчак Р.С. Василенко О.М. Інклюзивна освіта як одна з умов соціальної адаптації дітей з особливими потребами / Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету "Україна", № 2 (8), 2013. - С. 128-132.
7. Назарова Н.М. Проблемы и перспективы подготовки психолого-педагогических кадров для работы в системе специального образования лиц с ограниченными возможностями / Н.М. Назарова // Инновации в российском образовании. Специальное (коррекционное) образование. - М, 1999. - С. 128-134.
8. Основи інклюзивної освіти: Навчально-методичний посібник / За заг. Ред. Колупаєвої А.А.- К: "А.С.К.", 2012. - 308 с.
9. Самарцева Е.Г. Формирование готовности будущих педагогов к инклюзивному образованию детей дошкольного возраста. Автореф. Дисс...канд. пед. наук: 13.08.08. - Орел, 2012. - 24 с.
10. Синьов В., Шевцов А. Нова стратегія розвитку корекційної педагогіки в Україні / В. Синьов, А. Шевцов // Дефектологія. - 2004. - № 2. - С. 6-11.
11. Хитрюк В.В. Формирование инклюзивной готовности будущих педагогов: результативность дидактической модели // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. - 2015. Вып. 5. - С. 112-130.

#### References transliterated

1. Open International University of Human Development "Ukraine" [Electronic resource]. - Mode of access: <http://www.vmurol.com.ua/>
2. All-Ukrainian Foundation "Step by Step". Inclusive Education Program [Electronic Resource]. - Mode of access: <http://www.ussf.kiev.ua/>
3. Inclusive school: peculiarities of organization and management: Educational and methodical manual / Кол. authors: Kolupaeva AA, Sovia NZ, Nida Yu.M. etc. For zag Ed. Danilenko LI - 2 nd edition, stereotyped - K. : FO-P Parashin IS, 2010. - 128 C.
4. Kurilko AO, Brus SV. Efficiency of Ukrainian Higher Education in the Context of Inclusive Education Institutions in Higher Educational Institutions / Herald of Cherkasy University, 2013. - No. 33 (285). - P. 32-36.
5. Minister of Education and Science of Ukraine, Order "On approval of measures for the introduction of inclusive education in preschool and general education institutions for the period up to 2015" No. 1034 dated 23.07.13.
6. Maranchak R.S. Vasilenko O.M. Inclusive education as one of the conditions for social adaptation of children with special needs / Collection of scientific works of the Khmelnytsky Institute of Social Technologies of the University of "Ukraine", No. 2 (8), 2013. - P. 128-132.
7. Nazarova N.M. Problems and perspectives of preparation of psycho-pedagogical personnel for work in the system of special education for persons with disabilities / N.M. Nazarova // Innovations in the Russian education. Special (correctional) education. - M, 1999. - P. 128-134.
8. Fundamentals of Inclusive Education: A Manual / For zag. Ed. Kolupaevoi A.A.- K: "ASK", 2012. - 308 p.
9. Samartseva Ye.G. Formation of readiness of future teachers for inclusive education of preschool children. Author's abstract. Diss ... Cand. ped. Sciences: 13.08.08. - Eagle, 2012. - 24 p.
10. Sinyov V., Shevtsov A. Nova strategika rozvritku korektsiynoi pedagogiki in Ukraine / V. Sinov, A. Shevtsov // Defectology. - 2004. - No. 2. - P. 6-11.
11. Hitryuk V.V. Formation of inclusive readiness of future teachers: the effectiveness of the didactic model // Bulletin of the Baltic Federal University. I. Kant. - 2015. Issue. 5. - P. 112-130