

УДК: 376:3707(005.7)

Ольга Волошина

аспірантка Інституту спеціальної педагогіки і психології

імені Миколи Ярмаченка НАПН України

olhavaloshina@ukr.net

ORCID ID: 0009-0000-9298-8922

Olha Voloshyna

Postgraduate student of Mykola Yarmachenko Institute of Special Pedagogy and Psychology of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine

Інститут спеціальної педагогіки і психології імені Миколи Ярмаченка НАПН України,
вул. Берлінського 9, м. Київ,
04060, Україна

Mykola Yarmachenko Institute of Special Pedagogy and Psychology of the National Academy
of Sciences of Ukraine,
9 M. Berlinskogo str., Kyiv,
04060, Ukraine

**ПРОБЛЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДАМИ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ
В УМОВАХ ІНКЛЮЗІЇ**

**THE PROBLEM OF MANAGEMENT OF PRESCHOOL EDUCATION
INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF INCLUSION**

Анотація. Автором зроблено спробу проаналізувати теоретичні підходи до проблеми менеджменту закладами освіти для осіб з особливими потребами, у тому числі в умовах інклюзії. Теоретично проаналізовано сутність поняття інноваційний менеджмент, його функції; розглянуто етапи впровадження інновацій в освітньому закладі, розглянуто чинники, які полегшують прийняття та реалізацію інклюзії в закладах дошкільної освіти.

Констатовано, що стрімкий розвиток та модернізація суспільства змушує змінюватися систему освіти в Україні, а збільшення кількості дітей з особливими освітніми потребами спонукає міняти підходи до управління закладами освіти, тому

підсилюється увага до компетентності керівників закладів освіти, їх готовності до інноваційної діяльності.

Обґрунтовано, що важливим аспектом менеджменту закладів дошкільної освіти є управлінська діяльність керівників щодо забезпечення розвитку та функціонування закладу на належному рівні, підвищення якості освітніх послуг, покращення освітнього процесу.

У підсумку зроблено висновок, що застосування інновацій в управлінні закладами дошкільної освіти буде ефективним за умови необхідного рівня формування інноваційної готовності керівників та педагогічних колективів цих закладів.

Доведено, що менеджмент закладів дошкільної освіти з застосуванням інновацій підвищує якість освітніх послуг та впливає на ефективну організацію інклюзивного навчання.

Ключові слова: *освіта, заклади дошкільної освіти, інклюзія, управління, інноваційні технології.*

Abstract. The author makes an attempt to analyse theoretical approaches to the problem of management of educational institutions for persons with special needs, including inclusive ones. The essence of the concept of innovation management, its functions are theoretically analysed, the stages of implementation of innovations in an educational institution are considered, the factors that facilitate the adoption and implementation of inclusion in preschool institutions are considered.

It is stated that the rapid development and modernisation of society makes the education system in Ukraine change, and the increase in the number of children with special educational needs encourages changes in approaches to the management of educational institutions, therefore, attention is being paid to the competence of heads of educational institutions and their readiness for innovative activities.

It is substantiated that an important aspect of the management of preschool education institutions is the management activities of managers to ensure the development and functioning of the institution at the proper level, improve the quality of educational services, and improve the educational process.

As a result, it is concluded that the application of innovations in the management of preschool education institutions will be effective provided that the necessary level of innovation readiness of managers and teaching staff of these institutions is formed.

It is proved that the management of preschool education institutions with the use of innovations improves the quality of educational services and affects the effective organisation of inclusive education.

***Keywords:** education, preschool education institutions, inclusion, management, innovative technologies.*

Актуальність дослідження.

Ефективність державної політики України полягає у впровадженні інновацій, в тому числі, у сфері освіти. Висока оцінка діяльності того чи іншого закладу освіти, його престиж, успішність, якість надання освітніх послуг, зумовлюється наявністю ефективного підходу до управління цим закладом, яке потребує впровадження нових ідей, нових рішень та технологій.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», інновації – це новостворені і вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери (Закон України «Про інноваційну діяльність», 2023). Під впливом інновацій відбувається також трансформація освіти.

В законі України «Про освіту» зазначено, що завдання держави - створення умов для здобуття освіти особами з особливими освітніми потребами з урахуванням індивідуальних потреб, можливостей, здібностей та інтересів, а також забезпечення виявлення та усунення факторів, що перешкоджають реалізації прав і задоволенню потреб таких осіб у сфері освіти (Закон України «Про освіту», 2017). Таким чином, менеджмент закладами освіти, починаючи з дошкільної ланки, націлений на задоволення потреб суспільства, до яких, зокрема, відноситься інклюзивне навчання.

Тому, з огляду на означене, **актуальність** тематики дослідження ґрунтується на визначенні проблеми менеджменту закладами дошкільної освіти в умовах інклюзії.

Мета статті – здійснити теоретичний аналіз проблеми менеджменту закладів дошкільної освіти в умовах інклюзії.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети були використані теоретичні методи систематизації та узагальнення наукових джерел.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Проблема управління закладами освіти для осіб з особливими потребами є предметом дослідження вчених в різних галузях наук, зокрема економіки, соціології, педагогіки, психології.

Зокрема, проблемі менеджменту приділяли увагу в контексті психологічної культури, психологічних аспектів управління (І. Максютенко, Н. Коломінський); ролі особистості в процесі управління (В. Зелюк, А. Міненок); економічний аспект досліджували Н. Яшкіна, А. Шаповалов, О. Падалка, В. Кулішов ; соціологічний -І. Тригуб; педагогічний, гуманістичний - П. Бідзіля, І. Найдъонов та ін.

На необхідності привнесення інновацій в управління зазначає В.Зелюк. Вчений стверджує, що теоретично керівники підготовлені до інновацій в управлінні, втім прийняття доктрин і низки заходів не гарантують вирішення всіх освітянських питань. На думку автора, проблема залишається складною, суперечливою і потребує уваги [2].

Інші вчені інноваційний менеджмент в освіті відносять до процесів, що динамічно розвиваються, потребують активного впровадження в умовах сучасних змін, проте залишаються не досить дослідженими компонентами управлінської системи, особливо в дошкільній освіті (І. Кіндрат, О. Янко, С. Ніколаєнко, Н. Падун, Л. Коробович, В. Корнещук, С. Бочко, С. Литовченко та інші). На думку вчених, такий стан наукового знання вимагає розв'язання низки суперечностей, насамперед: між стрімким розвитком суспільства, його потреб в оновленні освіти й інертністю традиційної системи управління; між вимогами сучасності до змін в управлінні закладом освіти й незавершеністю розроблення теоретико-методологічного підґрунтя інноваційного

менеджменту; між необхідністю впровадження інноваційних гуманістичних технологій управління й недостатньою готовністю до цього керівників.

Дослідники одностайні в думці, що проблема управлінської діяльності суб'єктів освітнього процесу є однією із найскладніших у сфері освіти, з огляду на постійні нормативні та змістові трансформації, викликані глобалізаційними та державотворчими процесами.

Так на думку С. Ільїнкової інноваційний менеджмент – це сукупність принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю та персоналом, зайнятим цією діяльністю.

В дослідженні О. Вікарчук зазначено, що суть менеджменту розкривається в його функціях, до яких можна віднести:

- управління процесами створення нових знань;
- управління творчим потенціалом тих, хто створює нові знання;
- управління освоєнням нововведень;
- управління соціальними та психологічними аспектами нововведень

[1].

У працях О. Мармази мова йде про інноваційний менеджмент. Вчена обґрунтовує, що «інноваційний менеджмент являє собою стійку сукупність дій з визначення цілей розвитку закладу, обґрунтування та прийняття рішень щодо впровадження новацій, організації інноваційної діяльності, мотивації та стимулювання суб'єктів інноваційного процесу» (Мармаза, 2016) та виділяє такі його функції:

1) аналітико-прогностична діяльність менеджера пов'язана із глибоким аналізом стану системи, вивченням невідкладних проблем, відстеженням тенденцій та закономірностей, виявленням перспектив та прогнозованих змін у майбутньому; вона передбачає розробку прогнозів щодо доцільності оновлення та методів модернізації систем, наповнення новим змістом діяльності;

2) функція планування в інноваційному менеджменті передбачає розробку стратегічних і тактичних планів щодо впровадження інновацій;

3) функція організації покликана забезпечити упорядкування діяльності людей під час періоду впровадження інновацій, розподіл повноважень та відповідальності за окремі ланки роботи. Домінуючими стають такі види діяльності, як координація та стимулювання. Координація в інноваційному менеджменті дозволяє уникнути надмірного хаосу, аритмії у період розвитку організації. Стимулювання забезпечує високий рівень зацікавленості персоналу в інноваційній роботі та її результатах;

4) функція контролю дозволяє перевіряти хід впровадження інновації, результативність інноваційного підходу до діяльності. Основними засобами інноваційного контролю виступають моніторинг, експертиза, аналіз інформації;

5) регулювання в інноваційному менеджменті передбачає корекцію діяльності з упровадження інновації за наслідками контролю, створення ситуації відносної стабільності та рівноваги, запобігання відхиленням від запланованих інноваційних стандартів [6].

На думку В. Зелюка, керівник закладу, який здійснює інноваційну діяльність і управляє нею, є творчою особистістю, яка характеризується завжди творенням чогось нового на основі перетворення пізнаного: нового результату або оригінальних шляхів і методів його одержання. «Такі керівники є інноваційними менеджерами в освіті, конкурентноспроможними, такими, що відповідають стратегії розвитку системи освіти України у XXI столітті» (Зелюк, 2008).

Тотожної думки дотримується С.Королук та зазначає, що «результатом інноваційної діяльності керівника освітнього закладу можуть бути нові управлінські технології, оригінальні ідеї, нові підходи до управління, і, що важливо – зростання його професійного рівня, а саме: рівня його компетентності, мислення та управлінської культури, у тому числі

інноваційної, що відображається на зростанні творчого потенціалу закладу та кожного працівника» (Королук, 2008).

У контексті нашого дослідження актуальною є думка А. Шевченко, яка вважає, що для того, щоб процес управління на всіх його рівнях був ефективним, кожному керівнику необхідно мати чітке уявлення про нормативно-законодавчі акти України, дотримуватись їх та забезпечувати виконання.

У своїх працях Л. Мафтин наголошує на тому, що менеджера менеджером робить не посада, не влада, якою він наділений, а особистий внесок у діяльність тієї організації, яку він очолює, та відповідальність за результати цієї діяльності.

Досліджуючи питання менеджменту С. Миронова, Л. Платаш визначають мотиваційну складову, яка передбачає: розуміння та прийняття філософії інклюзивної освіти; позитивну налаштованість директора до запровадження в закладі інклюзивного навчання; готовність до засвоєння нових фахових знань у галузі інклюзивної освіти та менеджменту інклюзивних закладів; психологічну готовність до спільного навчання дітей з ООП і типовим розвитком та усвідомлення його користі; позитивне сприймання додаткових обов'язків, обумовлених необхідністю організувати Команду психолого-педагогічного супроводу дітей з ООП; позитивне ставлення до розширення партнерської діяльності з різними установами, громадськими організаціями, батьками дітей з ООП тощо [3].

На думку вчених, проблеми управлінської діяльності в закладах інклюзивної освіти обумовлені як об'єктивними, так і суб'єктивними чинниками, зокрема: недосконалістю чинного законодавства, низьким рівнем міждисциплінарної взаємодії всіх суб'єктів інклюзії, відсутністю механізмів формування інклюзивної компетентності керівників закладів та їх мотиваційною неготовністю до створення інклюзивного середовища та ін.[3].

Таким чином, управління закладами освіти в умовах інклюзії неможливе без необхідного рівня формування готовності керівників до впровадження інновацій в освіті.

Основні етапи впровадження інновацій в освітньому закладі визначає Л. Литвин:

I етап – усвідомлення колективом необхідності змін та впровадження нововведень. На цьому етапі у навчальному закладі формується відповідне інформаційне поле на основі залучення викладацького науково-педагогічного, студентського колективів до різних форм інформаційної діяльності (конференції, збори, семінари, наради, зустрічі з досвідченими вчителями, науковцями тощо);

II етап – пошук та актуалізація нових ідей, тобто виявлення кола проблем, актуалізація нових ідей, обговорення їх у студентському колективі та з науковцями. На цьому етапі формується творча група, діяльність якої спрямовується на розроблення та оформлення ідеї у відповідний проект чи програму;

III етап – здійснення проектування нововведення творчою групою.

Насамперед аналізується стан функціонування навчального закладу на основі проведеної діагностики, визначається майбутня перспектива, окреслюється стратегія досягнення мети (результатом цього етапу є підготовлений проект нововведення, де повинні бути віддзеркалені мета, завдання та основні заходи з реалізації нової ідеї, залучені ресурси, критерії змін і методика виявлення ефективності інноваційного процесу);

IV етап – управління процесом впровадження інновацій. На цьому етапі відбувається освоєння (апробація) нової освітньої ідеї. Тут важливим є врахування «людського фактора» (мотивація, стреси, функціональна невизначеність, вчасна поінформованість, неконтрольованість ситуацій тощо) в інформаційному процесі та створення комфортних умов для роботи всіх суб'єктів інноваційної діяльності;

V етап – стратегія управління та підготовка суб'єктів інноваційної діяльності до роботи в нових умовах. Це передусім вибір стилю управління, вміння презентувати ідею, оцінювати і контролювати проміжні результати, делегувати повноваження, мотивувати до співпраці, налагоджувати зовнішню комунікацію та ін.;

VI етап – подолання опору та психологічного дискомфорту. Нерідко у процесі підготовки та впровадження освітніх інновацій у навчальному закладі виникають ситуації протистояння через нерозуміння нових стимулів роботи, зміни режиму роботи, додаткових витрат, необхідності постійного навчання тощо;

VII етап – оприлюднення результатів інноваційної освітньої діяльності (інноваційного продукту) на рівні студентів, викладачів, науковців, органів державного управління. Основними формами оприлюднення результатів інноваційної освітньої діяльності є семінари-презентації, публічні конференції для студентів, викладачів, науковців, керівників закладу, виступи у засобах масової інформації тощо [5].

В галузі спеціальної педагогіки означену проблему досліджувала Лебедик Л. В. На думку вченої, її ефективне вирішення можливе за такими напрямками: забезпечення неперервності підготовки майбутнього фахівця системи спеціальної освіти за умови оновлення її змісту, організаційних форм і методів; підвищення рівня управлінської і професійної культури організаторів та виконавців професійної підготовки майбутніх фахівців системи спеціальної освіти; забезпечення у процесі підготовки міжособистісної взаємодії; впровадження педагогічного моніторингу як умови удосконалення підготовки студентів до роботи у системі спеціальної освіти. Дослідниця вважає, що основною метою підготовки майбутнього фахівця системи спеціальної освіти є його особистісний і професійний розвиток, конкурентність на ринку праці, компетентність і відповідальність, здатність до роботи у системі спеціальної освіти на рівні світових стандартів,

готовність до постійного професіонального росту, соціальної і професіональної мобільності [4].

На думку З. Ковальчук, «педагог, по суті, є менеджером навчально-виховного процесу, якому необхідно мати управлінські знання, знання законів і закономірностей розвитку освітньої діяльності, формування особистості в комплексі її якостей» (Ковальчук, 2013).

Тобто, не менш важливу роль у ефективній інноваційній діяльності закладу освіти відіграє командна робота та інноваційна готовність педагогічних колективів.

Таким чином, узагальнюючи результати досліджень, можна стверджувати, що якість освітніх послуг, в тому числі послуг з інклюзивної освіти, залежить від таких чинників як інноваційна компетентність керівника закладу освіти та педагогічного колективу, рівень їх взаємодії, сприйняття ними філософії інклюзивного навчання, налагодження партнерських відносин з батьками, дотичними установами, тощо.

Проаналізувавши наукові джерела, відзначимо, що останнім часом науковці все більше уваги приділяють дослідженню проблеми інклюзивного навчання, проте здебільшого їхня увага зосереджена на закладах загальної середньої освіти (В. Бондар, В. Засенко, В. Кремінь, В. Маланчій, О. Митник, А. Панченко, Л. Прохоренко, О. Чеботарьова, О. Чопік та ін.) в той же час, зазначена проблема в контексті дошкільної освіти залишається недостатньо дослідженою.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У ході дослідження визначено, що однією з проблем менеджменту закладами дошкільної освіти в умовах інклюзії є недостатня компетентність керівних та педагогічних кадрів. Доведено, що зміни в дошкільній освіті можливі тільки за наявності підготовлених кваліфікованих керівних та педагогічних кадрів, готових до інноваційної діяльності. Встановлено, що ефективний менеджмент закладів дошкільної освіти підвищує якість освітніх послуг та процесу організації інклюзивного навчання.

Локальність досліджень з означеної проблеми та її актуальність в наукових пошуках сприяє подальшим науковим розвідкам щодо інноваційного менеджменту закладів дошкільної освіти в умовах інклюзії, що передбачатиме визначення особливостей управління цими закладами та розроблення моделі інноваційного інклюзивного закладу дошкільної освіти.

Література

1. Вікарчук О.І. Інноваційний менеджмент в Україні як складова загальної системи управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*, 2010.
2. Інновації в управлінні ЗНЗ. Освіта Полтавщини: Часопис / [ред. С.В.Королюк] – Полтава: ПОППО, 2008. – № 16. – 116 с.
3. Інституційні та особистісні аспекти впровадження в Україні./ за ред. С.П. Миронової, Л. Б. Платаш. Чернівці: «Технодрук», 2021. 352 с.
4. Лебедик Л.В. Підготовка фахівців для системи спеціальної освіти на засадах педагогічного менеджменту.- Режим доступу: http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/16900/1/13_%D0%9B%D0%B5%D0%B1%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%BA_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9C%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84.pdf
5. Литвин Л. Менеджмент освітніх інновацій: сутність та особливості впровадження/Л. Литвин, Р. Горбатюк//Соціально-економічні проблеми і держава.- 2013.-Вип. 1.-С. 108-115.-Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13lmtov.pdf>.
6. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. – Х.: Основа, 2004. – 240 с.

References

1. Vikarchuk O.I. Innovatsiinyi menedzhment v Ukraini yak skladova zahalnoi systemy upravlinnia pidprijemstvom [Innovative management in Ukraine as a component of the general system of enterprise management]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, 2010.
2. Innovatsii v upravlinni ZNZ [Innovations in the management of educational institutions]. *Osvita Poltavshchyny: Chasopys* / [red. S.V.Koroliuk] – Poltava: POIPPO, 2008. – № 16. – 116.

3. Instytutsiini ta osobystisni aspekty vprovadzhennia v Ukraini [Institutional and personal aspects of implementation in Ukraine]. / za red. S.P. Myronovoi, L. B. Platash. Chernivtsi: «Tekhnodruk», 2021.
4. Lebedyk L.V. Pidhotovka fakhivtsiv dlia systemy spetsialnoi osvity na zasadakh pedahohichnoho menedzhmentu [Training of specialists for the system of special education on the basis of pedagogical management]. .-Rezhyim dostupu: http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/16900/1/13_%D0%9B%D0%B5%D0%B1%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D0%BA_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%9C%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84.pdf
5. Lytvyn L. Menedzhment osvitnikh innovatsii: sutnist ta osoblyvosti vprovadzhennia [Management of educational innovations: the essence and features of implementation]. /L. Lytvyn, R. Horbatiuk//Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava.-2013.-Vyp. 1.-S. 108-115.-Rezhyim dostupu: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13lmtov.pdf>.
6. Marmaza O.I. Innovatsiini pidkhody do upravlinnia navchalnym zakladom [Innovative approaches to the management of an educational institution]. – Kh.: Osнова, 2004. – 240.