

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка  
Факультет економіки та управління  
Кафедра управління

**«Допущено до захисту»**

Завідувач кафедри управління

д.н.держ.упр., доц.

(науковий ступінь, вчене звання)

Рябець Катерина Анатоліївна

(П.І.Б.)

(підпис)

«01» листопада 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Управління командами супроводу дитини з особливими освітніми потребами у закладі загальної середньої освіти»

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ**

**073.00.03. Управління закладом освіти (за рівнями)**

**другого (магістерського) рівня вищої освіти**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Кваліфікація: магістр менеджменту

**Виконав (ла)**

студент(ка) групи УЗОМ-1-24-1.43

(шифр групи)

Волкова Ольга Сергіївна

(П.І.Б.)

(підпис)

**Науковий керівник**

д.н.держ.упр., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Поспелова Тетяна Вадимівна

(П.І.Б.)

(підпис)

Київ – 2025

## Анотація

Волкова Ольга Сергіївна

Управління командами супроводу дитини з особливими освітніми потребами у закладі загальної середньої освіти.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025.

Науковий керівник – Поспелова Тетяна Вадимівна, доктор наук з державного управління, доцент.

У магістерській роботі розглянуто теоретичні засади та еволюцію становлення інклюзивної освіти, а також проаналізовано основні управлінські моделі. на основі аналізу існуючої практики встановлено, що діяльність КС функціонує переважно в рамках Координаційної моделі, що забезпечує чіткість процедур, але фрагментації роботи та реактивного управління. Здійснено діагностику функціонування КС Ліцею, яка виявила високий рівень задоволеності фахівців адміністративним контролем, але ідентифікувала ключові управлінські бар'єри. Розроблено Програму оптимізації управлінської моделі КС яка базується на Проактивному циклі.

Ключові слова: управління, інклюзивна освіта, команда супроводу, управлінська модель Проактивний цикл (П-Р-М-К), SMART-цілепокладання, Матриця RACIS, Функціональна Оцінка Бар'єрів.

Структура роботи: складається зі вступу, трьох розділів, висновків, що містять п'ять таблиць, дев'ятнадцять рисунків та три додатки. Загальний обсяг роботи 64 сторінки, з яких 12 займають окремі аркуші: додатки, перелік умовних скорочень та список використаних джерел.

## **Abstract**

Volkova Olha Serhiivna

Managing Support Teams for Children with Special Educational Needs in General Secondary Education Institutions. Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2025.

Scientific Supervisor: Pospelova Tetyana Vadymivna, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor.

The Master's thesis examines the theoretical foundations and the evolution of inclusive education, and analyzes the main management models. Based on the analysis of existing practices, it was found that the activity of the Support Team (ST) functions mainly within the framework of the Coordination Model, which ensures procedural clarity but leads to fragmentation of work and reactive management. A diagnostic assessment of the ST's functioning at the Lyceum was conducted, which revealed a high level of specialist satisfaction with administrative control but identified key managerial barriers. A Program for optimizing the ST's management model was developed, based on the Proactive Cycle.

Structure of the work: The thesis consists of an introduction, three chapters, and conclusions, which include five tables, nineteen figures, and three appendices. The total volume of the work is 64 pages, of which 12 separate sheets are occupied by appendices, a list of abbreviations, and a list of references.

*Keywords:* management, inclusive education, support team, management model, Proactive Cycle (P-R-M-C), SMART goal setting, RACIS Matrix, Functional Barrier Assessment.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                                                                            | 4  |
| <b>РОЗДІЛ 1.</b>                                                                                                                                        | 8  |
| <b>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ СУПРОВОДУ ДИТИНИ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНІМИ ПОТРЕБАМИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</b>                    | 8  |
| 1.1. Інклюзивна освіта як провідний напрям розвитку сучасної освітньої політики: історичний аспект та міжнародний досвід                                | 8  |
| 1.2 Нормативно-правове забезпечення інклюзивного навчання та супроводу дитини з особливими освітніми потребами в Україні                                | 13 |
| 1.3. Визначення поняття «Команда супроводу дитини з особливими освітніми потребами»: цілі, завдання та принципи функціонування                          | 18 |
| Висновки до розділу 1                                                                                                                                   | 25 |
| <b>РОЗДІЛ 2.</b>                                                                                                                                        | 27 |
| <b>СТАН УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ СУПРОВОДУ ДИТИНИ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНІМИ ПОТРЕБАМИ В ЛІЦЕЇ № 230 СВЯТОШИНСЬКОГО РАЙОНУ МІСТА КИЄВА</b>                      | 27 |
| 2.1. Оцінка стану формування та функціонування команд супроводу дитини з особливими освітніми потребами у Ліцеї №230 Святошинського району міста Києва  | 27 |
| 2.2. Ключові проблеми та недоліки управління командами супроводу дитини з особливими освітніми потребами у Ліцеї №230 Святошинського району міста Києва | 34 |
| Висновок до розділу 2                                                                                                                                   | 42 |
| <b>РОЗДІЛ 3.</b>                                                                                                                                        | 44 |
| <b>НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ СУПРОВОДУ ДИТИНИ З ООП В ЛІЦЕЇ №230 СВЯТОШИНСЬКОГО РАЙОНУ М. КИЄВА</b>                                    | 44 |
| 3.1. Розробка оптимізованої управлінської моделі роботи команд супроводу дітей з особливими освітніми потребами                                         | 44 |
| 3.2. Напрямки удосконалення управління командами супроводу                                                                                              | 47 |
| Висновки до розділу 3                                                                                                                                   | 52 |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                                                                                         | 53 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>                                                                                                                       | 55 |
| <b>ДОДАТКИ</b>                                                                                                                                          | 60 |

## ВСТУП

**Актуальність теми магістерської роботи.** Інклюзивна освіта в Україні – це не просто педагогічний напрямок, а пріоритет державної політики та конституційна норма, що ґрунтується на міжнародних зобов'язаннях. Ратифікація Україною Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю (2010 р.) та подальша розбудова законодавчої бази (Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про дошкільну освіту» тощо) чітко закріпили принцип права кожної дитини на якісну освіту в інклюзивному середовищі. Це вимагає не лише формального відкриття інклюзивних класів, а й глибоких системних змін у підходах до організації освітнього процесу та управління ним.

Останнім часом спостерігається стійка тенденція до збільшення кількості дітей з особливими освітніми потребами (ООП), які потребують організації інклюзивного навчання в закладах загальної середньої освіти. Станом на 2024-2025 навчальний рік кількість таких учнів продовжує зростати, що створює значне навантаження на освітню систему та вимагає ефективних механізмів підтримки.

Ключовим елементом успішної інклюзії є функціонування команди психолого-педагогічного супроводу. Саме ці команди, до складу яких входять педагоги, корекційні педагоги, психологи, соціальні педагоги, представники інклюзивно-ресурсного центру (ІРЦ) та батьки відповідають за розробку та реалізацію індивідуальної програми розвитку (ІПР) для кожної дитини з ООП, надання корекційно-розвиткових послуг та забезпечення адаптації освітнього середовища. Ефективність роботи команди супроводу безпосередньо впливає на академічні результати та соціальну адаптацію дитини.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну значно ускладнило умови функціонування освітньої системи, водночас посиливши актуальність інклюзивних підходів та ефективного управління. Війна призвела до збільшення кількості дітей з різними видами травм (фізичних, психологічних), що можуть потребувати особливої підтримки. Переміщення сімей, навчання в умовах дистанційного формату, відсутність стабільного доступу до ІРЦ та

фахівців – усі ці фактори створюють нові виклики для команд супроводу. У таких умовах зростає потреба у гнучких, адаптивних та ефективно керованих командах, здатних забезпечити неперервність та якість освітніх послуг. Необхідність організації навчання в укриттях, психологічна підтримка учнів та педагогів, а також інтеграція дітей, які повернулися з-за кордону, лише підкреслюють критичну важливість функціональних команд супроводу.

Незважаючи на законодавчі зміни та позитивні зрушення, практика організації та управління командами супроводу в українських закладах освіти часто стикається зі значними труднощами. До них належать: недостатня координація дій фахівців, відсутність чітких алгоритмів взаємодії, проблеми у комунікації між учасниками команди (особливо з батьками), брак кваліфікованих кадрів, перевантаження фахівців, а також недостатнє усвідомлення керівниками закладів освіти своєї ролі в організації та управлінні цим процесом. Ці проблеми зумовлюють необхідність глибокого наукового осмислення управлінських аспектів діяльності команд супроводу.

Таким чином, у контексті динамічного розвитку інклюзивної освіти в Україні, викликів воєнного часу та потреби у підвищенні якості освітніх послуг для дітей з ООП, дослідження питань управління командами супроводу набуває особливої актуальності. Розробка теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо ефективного управління такими командами є ключовим для забезпечення успішної реалізації права кожної дитини на інклюзивну освіту.

**Мета роботи** полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення управління командами супроводу дітей з особливими освітніми потребами у закладі загальної середньої освіти.

Для досягнення поставленої мети вирішувалися такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади управління командами супроводу дітей з особливими освітніми потребами у закладі загальної середньої освіти;
- оцінити стан управління командами супроводу дітей з особливими освітніми потребами в Ліцеї №230 Святошинського району м. Києва;

- запропонувати напрями удосконалення управління командами супроводу дітей з особливими освітніми потребами в Ліцеї №230 Святошинського району м. Києва.

**Об'єкт дослідження:** інклюзивне освітнє середовище закладів загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** управління командами супроводу дітей з особливими освітніми потребами у закладі загальної середньої освіти.

**Методи дослідження:** для досягнення поставленої мети та виконання завдань дослідження було використано комплекс теоретичних та емпіричних методів.

Теоретичні методи: аналіз, синтез, узагальнення, порівняння, систематизація: для вивчення наукової літератури з проблем інклюзивної освіти, управління освітою, спеціальної педагогіки, психології, а також для формування концептуальних засад дослідження та узагальнення міжнародного та вітчизняного досвіду.

Моделювання: для розробки оптимізованої управлінської моделі організації роботи команд супроводу дитини з ООП в ЗЗСО.

Емпіричні методи: педагогічне спостереження за організацією діяльності команд супроводу, взаємодією фахівців, педагогів, батьків у процесі інклюзивного навчання.

Анкетування та опитування: керівників закладів освіти, заступників директорів, вчителів, асистентів вчителів, практичних психологів, соціальних педагогів, корекційних педагогів та батьків дітей з ООП з метою виявлення сучасного стану, проблем, потреб та ефективності управління командами супроводу.

Бесіди та інтерв'ю: з ключовими учасниками освітнього процесу та фахівцями інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ) для поглибленого з'ясування їхньої позиції, досвіду та пропозицій.

Вивчення та аналіз документації: нормативно-правових актів, положень про команди супроводу, індивідуальних програм розвитку (ІПР), протоколів

засідань команд, шкільних річних планів з питань інклюзії з метою оцінки реального стану управління.

Математичні та статистичні методи: для кількісного та якісного аналізу отриманих даних (узагальнення результатів анкетування, опитування, кореляційний аналіз, порівняння середніх значень, графічне представлення даних).

**Практична значимість магістерського дослідження** полягає у: визначені та обґрунтуванні комплексу організаційно-педагогічних умов, що сприяють ефективному функціонуванню та розвитку команд супроводу (таких як підвищення кваліфікації керівників з питань управління інклюзією, формування культури співпраці, впровадження цифрових інструментів для комунікації та моніторингу, забезпечення психологічної підтримки членів команди); поглиблені класифікації проблем та викликів, з якими стикаються команди супроводу в сучасних умовах, включаючи аспекти, пов'язані з наслідками повномасштабної війни в Україні (психологічні травми, зміна форм навчання, мобільність населення).

**Структура та обсяг роботи.** Магістерська робота загальним обсягом 64 сторінок складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 52 найменувань та 3 додатків. Обсяг основного тексту становить 46 сторінок й містить 5 таблиць, 19 рисунків та 3 додатки.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ СУПРОВОДУ ДІТЕЙ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНІМИ ПОТРЕБАМИ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

#### 1.1. Інклюзивна освіта як провідний напрям розвитку сучасної освітньої політики: історичний аспект та міжнародний досвід

Інклюзивна освіта найважливішою частиною сучасної освітньої політики та соціальної філософії більшості держав, включаючи Україну. Вона являє собою не просто педагогічну методику, а цілісний філософський підхід, що базується на принципах поваги поваги до багатогранності людської спільноти, забезпечення рівних можливостей та абсолютно недискримінації. Стратегічною метою інклюзивної освіти гарантування доступу до якісної освіти для кожного здобувача, незалежно від його фізичних, інтелектуальних, соціальних, емоційних, мовних або інших індивідуальних особливостей.[11]

Інклюзивна освіта є безумовною вимогою сучасної освітньої політики, що сформувався в результаті тривалого історичного та правового розвитку, який радикально змінив ставлення суспільства до осіб з особливими освітніми потребами. Цей процес є ключовим для необхідності створення та ефективного управління командами супроводу. Становлення інклюзивної освіти пройшло кілька історичних етапів, кожен з яких відображав поступове збільшення прав на освіту.

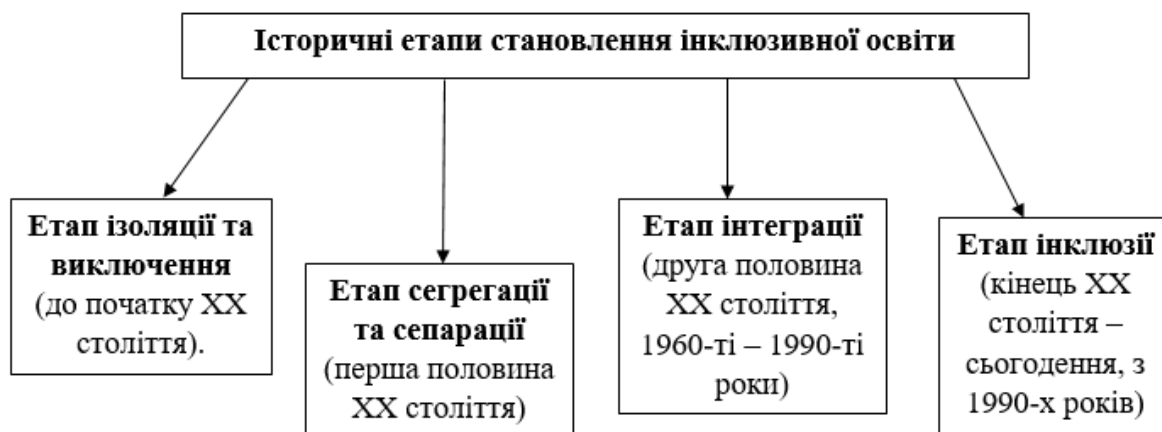


Рис. 1.1 «Історичні етапи становлення інклюзивної освіти»

*Джерело: Створено автором на основі [1;2;3;4;5;6]*

Першим етапом в історії інклюзивної освіти став етап ізоляції та виключення (до початку XX століття). Протягом століть діти з інвалідністю або певними відхиленнями у розвитку вважалися «нездатними до навчання» або «хворими». Вони були ізольовані від суспільства, перебували вдома, або направлялися до спеціалізованих інтернатних закладів закритого типу, де у пріоритеті було не розвиток, а догляд та мінімальне навчання, часто в умовах, далеких від гуманних. У той час, за мету було «сховати» таких дітей від суспільства.[19]

Наступним був етап сегрегації та сепарації (перша половина XX століття). На цьому етапі домінував медичний підхід. Дітей з порушенням розвитку, які раніше повністю були виключені з освітнього процесу, почали навчати у спеціалізованих закладах. Адже з розвитком медицини та педагогіки почали з'являтися спеціалізовані школи та інтернати для дітей з різними видами порушень: слуху, зору, інтелектуального розвитку. Це був крок вперед, тому що визнавалася потреба у навчанні цих дітей. Однак, такі заклади створювали паралельну освітню систему, яка функціонувала окремо від звичайних шкіл. Основна ідея цього етапу - ізоляція дітей для їхнього «лікування» та навчання за вузько спеціалізованими програмами. хоча це був крок від повного виключення, він призводив до соціальної ізоляції та відокремлення.[20]

Третім став етап інтеграції (друга половина XX століття, 1960-ті - 1990-ті роки). Під впливом рухів за права людини та розуміння важливості соціалізації, виникла ідея інтеграції. Вона передбачала «включення» дітей з особливими потребами до звичайних шкіл, але за умови, що дитина «готова» адаптуватися до існуючої системи. Фокус зміщувався з «корекції» та «пристосування» дитини до освітнього середовища. Успіх залежав від «готовності учня», а не від гнучкості школи. Часто це зводилося до простого фізичного перебування дитини в класі без належної адаптації навчального процесу чи підтримки. Якщо дитина не могла адаптуватися, її повертали до спеціальної школи. Цей етап характеризувався домінуванням медичної моделі інвалідності.[20]

Останнім ключовим став етап інклюзії (кінець XX століття - сьогодні, з 1990-х років). Ця концепція є прямою відповіддю на інституційні недоліки інтеграції. Інклюзія вимагає не адаптації дитини, а кординальної адаптації системи до унікальних потреб кожного учня. Вона ґрунтується на соціальній моделі інвалідності, де інвалідність розглядається не як індивідуальна «проблема» дитини, як результат бар'єрів створених суспільством. Інклюзія вимагає трансформації освітнього середовища, навчальних програм, методів навчання та оцінювання, щоб вони були доступними та ефективними для всіх учнів без винятку. Це вимагає структурної трансформації освітнього середовища, методів навчання, оцінювання, а також формування міждисциплінарних команд супроводу.[19;21]

Становлення інклюзивної освіти як міжнародної норми нерозривно пов'язане з розвитком концепції прав людини, що знайшло своє відображення у ключових міжнародних актах.

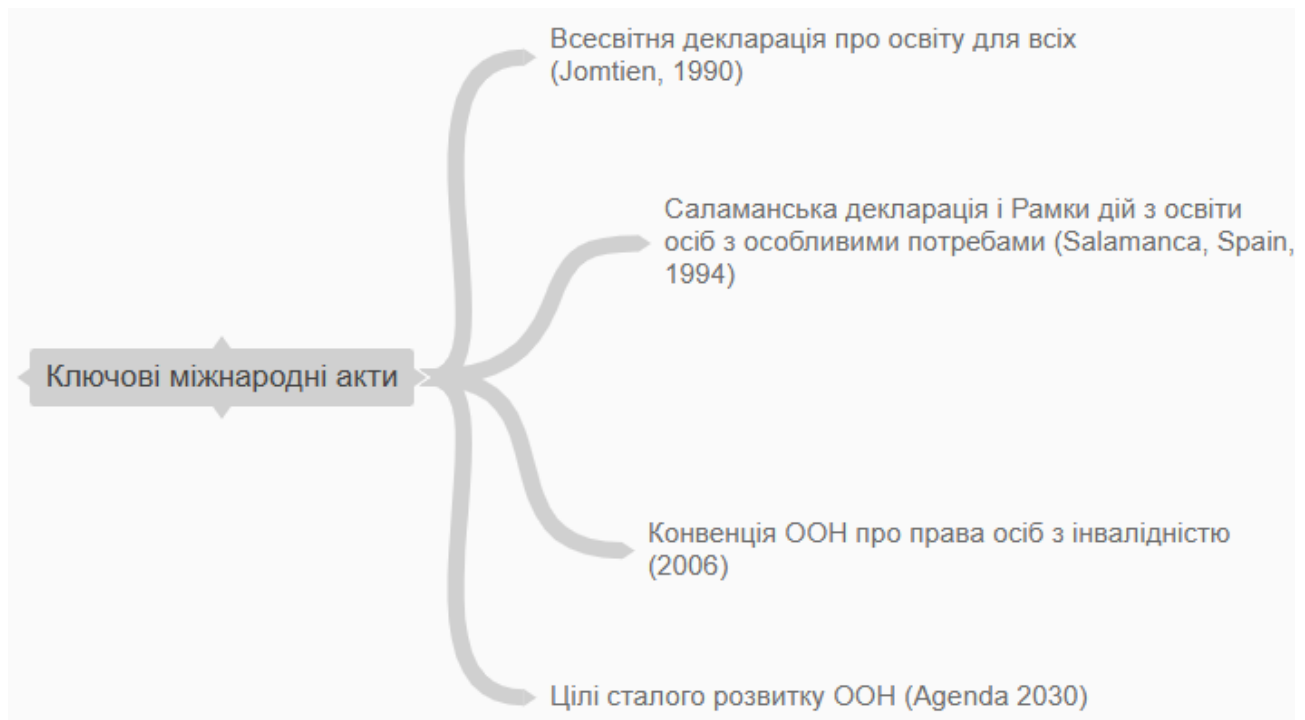


Рис. 1.2 «Ключові міжнародні акти»

*Джерело: Створено автором на основі [1;2;4;5;6]*

Всесвітня декларація про освіту для всіх (Jomtien, 1990): хоча прямо не згадувала термін «інклюзія», вона заклала фундамент для інклюзивних підходів, наголошуючи на необхідності забезпечення доступу до освіти для всіх дітей,

молоді та дорослих. Кінцева мета, підтверджена Всесвітньою декларацією про освіту для всіх, полягає у задоволенні базових навчальних потреб усіх дітей, молоді та дорослих. довгострокові зусилля для досягнення цієї мети можна підтримувати ефективніше, якщо встановити проміжні цілі, враховуючи цілі декларації, а також загальні цілі та пріоритети національного розвитку. [1]

Саламанська декларація і Рамки дій з освіти осіб з особливими потребами (Salamanca, Spain, 1994): цей документ став головною ідеєю інклюзивної освіти. Він чітко сформулював принципи інклюзії, закликав до створення інклюзивних шкіл, які б приймали всіх дітей, незалежно від їхніх фізичних, інтелектуальних, соціальних, емоційних, мовних чи інших особливостей. Саламанська декларація визначила, що більшість дітей з ООП мають навчатися у звичайних школах, які повинні бути підготовлені до їх прийому. Пункт 40 декларації наголошує на підготовці педагогічного колективу до викладання в інклюзивних класах: «Належна підготовка всього педагогічного персоналу як і раніше залишається Ключовим фактором у заохоченні розвитку інклюзивних шкіл». [2]

Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю (2006). Цей міжнародний документ є юридично обов'язковим для країн-учасниць, що його апробували (включаючи Україну у 2010 році). Стаття 24 Конвенції прямо зобов'язує держави визнавати право осіб з інвалідністю на освіту без дискримінації та на основі рівності можливостей. Вона вимагає забезпечення інклюзивної системи освіти на всіх рівнях, створення розумних пристосувань, надання необхідної підтримки та навчання вчителів. Це закріпило інклюзію як міжнародну норму. У статті 3 «Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю» були зазначені наступні принципи Рис. 1.3.

Ці принципи включають: повагу до гідності, індивідуальної самостійності, включаючи свободу робити власний вибір, та незалежності осіб; недискримінацію; повне та ефективне залучення і включення до суспільства; повагу до відмінностей та прийняття осіб з інвалідністю як частини людського різноманіття та людства; рівність можливостей; доступність; рівність між чоловіками та жінками.

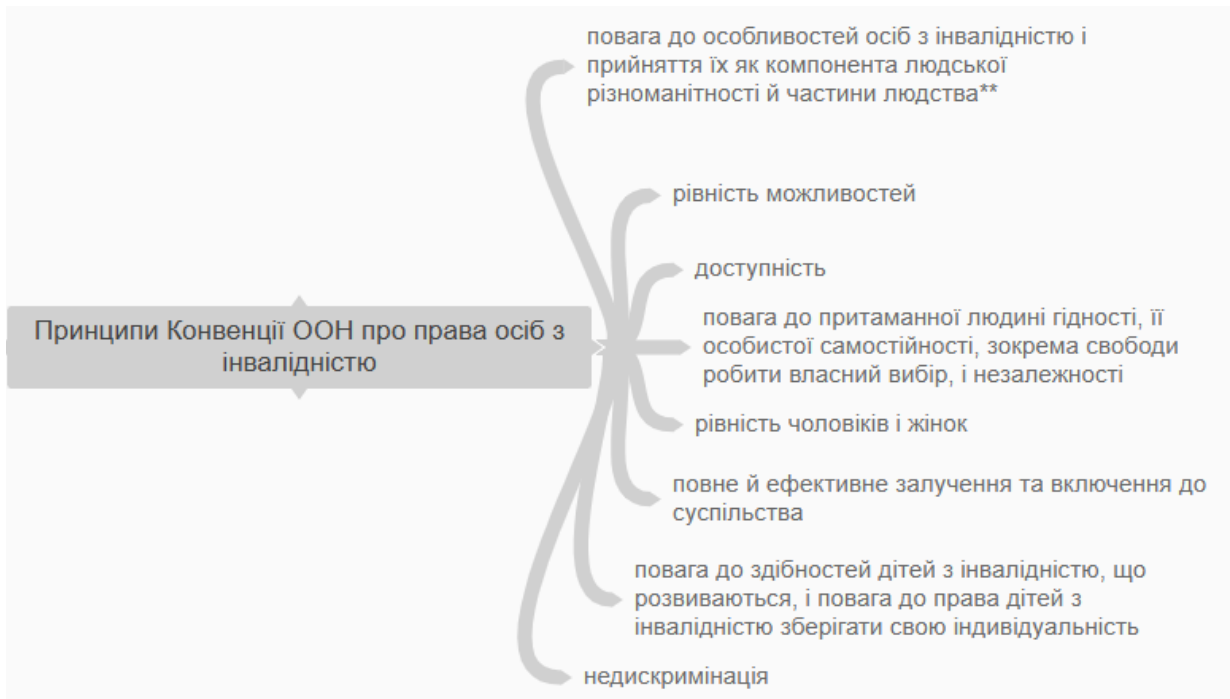


Рис.1.3 «Принципи Конвенції ООН про права осіб з інвалідністю»

*Джерело: Створено автором на основі [3]*

Цілі сталого розвитку ООН (Agenda 2030): Цілі сталого розвитку, зокрема ціль 4 «Якісна освіта», наголошують на забезпеченні інклюзивної та справедливої якісної освіти, сприянні можливостям навчання впродовж усього життя для всіх.[4]

Міжнародний досвід інклюзивної освіти демонструє різноманіття підходів, але спільні риси включають:

Розвиток законодавчої бази: більшість розвинених країн мають законодавство, що гарантує право на інклюзивну освіту (США; Велика Британія; Канада; країни ЄС).

Фінансова підтримка: виділення цільових коштів на створення ресурсних кімнат, закупівлю спеціального обладнання, оплату праці асистентів вчителя та інших фахівців.

Підготовка педагогічних кадрів: розробка спеціальних програм підготовки та перепідготовки вчителів для роботи в інклюзивних класах, формування команд фахівців.

Співпраця з батьками: активне залучення батьків до процесу прийняття рішень щодо освіти їхніх дітей, розробки та реалізації ІПР.

Роль інклюзивно-ресурсних центрів або аналогічних структур: створення мережі установ, що здійснюють комплексну психолого-педагогічну оцінку розвитку дітей, не дають методичну підтримку школам та консультації батькам (США - Regional Special Education Programs; Велика Британія - Local Authorities).

Розробка індивідуальних освітніх програм (ІОП/ІПР): обов'язково складання індивідуалізованих програм, що деталізують цілі навчання, методи підтримки та оцінювання прогресу для кожної дитини з ООП.[21]

Таким чином, інклюзивна освіта еволюціонувала від початкової ізоляції до визнання її як фундаментального права людини та ключового елемента сталого розвитку суспільства. Міжнародний досвід підтверджує, що успішна інклюзія вимагає комплексних змін на всіх рівнях - від законодавства до педагогічної практики, з фокусом на індивідуальні потреби кожної дитини та створення сприятливого, підтримуючого середовища. Цей розвиток є відповіддю на глобальний запис суспільства на справедливість, рівність та повагу до людської гідності.

Цей розділ є ключовим для обґрунтування легітимності та обов'язковості інклюзивної освіти в Україні, а також для розуміння правових засад функціонування команд супроводу.

## **1.2 Нормативно-правове забезпечення інклюзивного навчання та супроводу дітей з особливими освітніми потребами в Україні**

Нормативно-правова база інклюзивної освіти в Україні є багатокомпонентною системою, щоб ґрунтується на міжнародних актах та національному законодавстві. Вона забезпечує право дітей з особливими освітніми потребами (ООП) на якісну освіту в інклюзивному середовищі та регламентує механізми її реалізації, включаючи діяльність команд супроводу.

Правові основи української інклюзії витікають із суворих міжнародних зобов'язань, які наша держава взяла на себе. Ці акти є правовими вимогами, що формує державну політику:

Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю (2006 рік) є ключовим документом. Ратифікувавши її у 2010 році, Україна юридично зобов'язалася забезпечити інклюзивну систему освіти на всіх рівнях. Стаття 24 цієї конвенції - це пряма вказівка, яка вимагає від держави гарантувати освіту без дискримінації, надавати розумні пристосування та забезпечувати необхідну підтримку і підготовку педагогів.[5]

*«Конвенція перетворила інклюзію з педагогічної ідеї на юридичне зобов'язання держав-учасниць, чітко артикулюючи право на освіту, а не просто доступ до неї, і вимагаючи системних змін для усунення бар'єрів.» [46, с. 18]*

Саламанська декларація( 1994 рік) сформувала ідеологічне ядро інклюзії, стверджуючи, що звичайна школа має приймати всіх дітей. Хоча не є юридично обов'язковим документом, Саламанська декларація стала визначальною для розвитку інклюзивної освіти у світі. [11]

*«Саламанська декларація здійснила ідеологічний прорив, перенісши фокус з 'особливих потреб' дитини на відповідальність освітньої системи за задоволення потреб усіх учнів. Це був етичний маніфест інклюзивної освіти.» [47, с. 63]*

Конвенція ООН про права дитини ( 1989 рік) визнає право кожної дитини на освіту, що сприяє її всебічному розвитку і зобов'язує державу-учасницю вживати всіх необхідних заходів для реалізації цього права.[4]

*«Конвенція про права дитини заклала універсальний фундамент для інклюзії, визначивши освіту не як привілей, а як невід'ємне право, реалізація якого є необхідною умовою для розвитку особистості дитини, її талантів та здібностей.» [4, с. 121]*

Цілі сталого розвитку ООН ( Agenda 2030) ціль 4 «Якісна освіта» передбачає «забезпечення інклюзивної та справедливої якісної освіти та заохоченням можливостей навчатися впродовж усього життя для всіх», що також є орієнтиром для національної політики.[13;12]

*«Інтеграція інклюзії в Ціль 4 сталого розвитку підтвердила, що освітня рівність є критичною передумовою для досягнення загального соціального та економічного прогресу, позиціонуючи інклюзивну освіту як глобальний пріоритет.» [12, с. 29]*

Національне законодавство України перетворило міжнародні гарантії на конкретні управлінські інструменти, необхідні для функціонування команди психолого-педагогічного супроводу:

- Конституція України ( стаття 53) надає фундаментальне право на освіту, а Закон України «Про освіту» (2017 рік) вперше системно закріпив принципи інклюзії на законодавчому рівні, визначивши її як обов'язковий компонент освітньої політики.[10;11]

Ці документи зобов'язують державу створювати необхідні умови, включаючи адаптацію освітнього середовища та забезпечення індивідуалізованого підходу, для навчання осіб з особливими освітніми потребами на всіх рівнях



#### Рис. 1.4 «Принципи інклюзивної освіти»

*Джерело: Створено автором на основі [11]*

- Закон України «Про повну загальну середню освіту» ( 2020 рік) деталізував ці положення, юридично закріпивши інститут асистента вчителя та визначивши діяльність команди супроводу як обов'язкову складову інклюзивного процесу.[12]
- Постанова Кабінету Міністрів України № 957 ( 2021 рік) «Про затвердження порядку організації інклюзивного навчання» стала революційною для практики. Саме цей документ запровадив ключові механізми, які команда психолого-педагогічного супроводу використовує щоденно:
  1. Система п'яти рівнів підтримки: це дозволило відійти від узагальнених діагнозів і перейти до адресності допомоги. Рівень підтримки визначений інклюзивно-ресурсним центром, чітко диктує школі необхідний обсяг корекційно-розвиткових послуг та кадрове забезпечення.[9]
  2. Індивідуальна програма розвитку (ІПР): стає головним управлінським документом КПСС. Порядок регламентує її обов'язковість, зміст ( цілі, адаптації, модифікації) та процедуру обов'язкового перегляду, що забезпечує гнучкість і динамічність супроводу. ІПР має містити: загальну інформацію про дитину, індивідуальні освітні цілі, опис адаптації та модифікацій освітнього середовища, навчальних програм та методів, перелік корекційно-розвиткових послуг та їхній обсяг. Командою психолого-педагогічного супроводу узгоджують та переглядають ІПР разом з батьками дитини з особливими освітніми потребами щонайменше двічі на рік для оцінки прогресу та внесення коректив.[9;13]
  3. Організація освітнього середовища та класу: встановлюється максимальна кількість учнів з особливими освітніми потребами в

одному інклюзивному класі, яка залежить від рівня підтримки, визначеного інклюзивно-ресурсним центром. Обов'язок засновника закладу та його керівництва забезпечити доступність території, будівель та приміщень, а також облаштування ресурсної кімнати та медіатеки.[9]

4. Команда психолого-педагогічного супроводу: визначає обов'язковий склад команди до якої входять постійні учасники (вчитель початкових класів/класовод, асистент вчителя, вчителі предметники, практичний психолог, соціальний педагог) та залучені фахівці (корекційний педагог, логопед, реабілітолог).[9]
  5. Кадрове забезпечення та послуги: встановлює обов'язковість введення посади асистента вчителя до штатного розпису закладу, якщо в ньому навчаються учні з особливими освітніми потребами. Асистент вчителя допомагає педагогу в організації освітнього процесу, забезпечені індивідуального підходу та супроводі дитини.[9]
- Наказ МОН № 609 (2018 рік) «Про затвердження Примірною положення про команду психолого-педагогічного супроводу» є прямою інструкцією для діяльності КППС. Він недвозначно визначає, що супровід дитини - це колегіальна відповідальність, деталізуючи склад команди (асистент вчителя, педагоги психолог) та чітко розмежовуючи їхні функції та етапи роботи.[7]
  - Положення про Інклюзивно-ресурсні центри (ІРЦ) (Постанова Кабінету Міністрів України № 545, 2017 рік) завершує формування системи, роблячи ІРЦ ключовою ланкою для комплексної психолого-педагогічної оцінки, на основі якої команда психолого-педагогічного супроводу розпочинає свою роботу.[14]

Навіть в умовах повномасштабної агресії, нормативне поле продемонструвала свою стійкість та здатність до адаптації. Фундаментальні права залишилися незмінними, але були внесені оперативні зміни, що

стосуються гнучкості освітнього процесу (дистанційне, змішане навчання), спрощення процедур для внутрішньо переміщених дітей та посилення акценту на психологічній підтримці.[33]

Нормативно-правове забезпечення інклюзивного навчання в Україні є сильною стороною національної освітньої системи. Воно відображає прагнення держави до забезпечення рівних освітніх можливостей для всіх дітей, відповідно до міжнародних стандартів, надає команді психолого-педагогічного супроводу всі необхідні інструменти для роботи: від ІПР як плану дій до чіткого розподілу ролей. Проте, як свідчить практика, юридична досконалість вимагає відповідної управлінської ефективності на місцях. саме в цьому полі - між законами і практикою - лежить необхідність подальшої оптимізації діяльності команд супроводу.[27]

### **1.3. Визначення поняття «Команда супроводу дитини з особливими освітніми потребами»: цілі, завдання та принципи функціонування**

Поняття команди психолого-педагогічного супроводу є ключовими оперативним центром інклюзивної освіти та відображає сучасний міждисциплінарний підхід до підтримки розвитку та навчання учнів з різними потребами. Це не просто адміністративна група, а живий міжвідомчий штаб, Що втілює філософію дитиноцентризму на практиці. Команда психолого педагогічного супроводу відображає сучасний підхід, де успіх дитини є результатом скоординованих зусиль багатьох фахівців, а не поодинокі роботи вчителя.

*«Поняття команди супроводу відображає парадигмальний зсув в освіті: від моделі, де проблеми дитини вирішує один спеціаліст, до системної моделі, де успіх дитини є результатом синергії скоординованих зусиль різних фахівців, що працюють у межах дитиноцентричного підходу.» [39, с. 38]*

Згідно з офіційним наказом МОН № 609 КППС - це колегіальний орган, який створюється у закладі освіти забезпечення системного та комплексного

супроводу учня з особливими освітніми потребами. Ця команда є інституційним гарантом того, що потреби дитини будуть задоволені цілісно.[8]

У ширшому розумінні місія команди психолого-педагогічного супроводу ґрунтується на чотирьох стовпах:

1. Міждисциплінарний консиліум: команда психолого-педагогічного супроводу об'єднує експертів із різним функціоналом (педагоги, корекційні фахівці, психологи, соціальні педагоги). Це гарантує що оцінка потреб дитини є всебічною, а не вузькопрофільною.[29]

*«Міждисциплінарність команди супроводу є критичною передумовою для цілісної оцінки та планування, оскільки вона гарантує, що індивідуальна програма розвитку (ІПР) базується не лише на діагнозі, а й на комплексному розумінні академічних, соціальних, емоційних та фізичних потреб учня.» [29, с. 51]*

2. Стратегічний партнер: команда психолого-педагогічного супроводу офіційно включає батьків або законних представників як рівноправних суб'єктів у процес прийняття рішень, що є критично важливим для ефективності ІПР.[8]
3. Системний навігатор: діяльність команди є довготривалою і спрямована на постійний моніторинг та корекцію, забезпечуючи неперервність освітньої траєкторії.[8]
4. Фокус на дитині: весь управлінський та корекційний ресурс зосереджений навколо індивідуальних потреб, сильних сторін та потенціалу конкретного учня.[8]

Діяльність команди психолого-педагогічного супроводу є високоструктурованою і спрямована на досягнення амбітних стратегічних цілей:

- реалізація максимального потенціалу: кінцева мета полягає у розкритті здібностей дитини, перетворення її сильних сторін на навчальні переваги та забезпеченні успіху попри наявні труднощі;

- інтеграція та соціалізація: створення умов для активної участі дитини в житті колективу, формування соціальних навичок та забезпечення її належного місця в освітньому та соціальному просторі;
- трансформація середовища: команда психолого-педагогічного супроводу виступає агентом змін, адаптуючи навчальні програми, матеріали та фізичний простір школи, щоб усунути бар'єри, а не вимагати від дитини їх долати самотужки.[8]

*«Кінцева мета діяльності команди супроводу виходить за межі простого 'навчання'. Вона полягає у забезпеченні трансформації середовища та реалізації максимального життєвого потенціалу дитини, надаючи їй інструменти для активної соціалізації та успішного входження в суспільство.» [16, с. 94]*

Для досягнення цих цілей команда психолого-педагогічного супроводу виконує комплекс оперативних завдань:

- ✓ аналітична робота: збір, узагальнення та глибокий аналіз інформації, отриманої від ІРЦ, батьків, педагогів та медичних установ, для формування цілісного профілю потреб дитини;
- ✓ розробка ІПР як дорожньої карти: створення та регулярний перегляд індивідуальної програми розвитку - документа, який деталізує довгострокові та короткострокові цілі, фіксує перелік та обсяг корекційно-розвиткових послуг і визначає конкретні адаптації чи модифікації;
- ✓ логістика послуг: організація якісного та своєчасного надання корекційно-розвиткових занять фахівцями відповідно до потреб, зазначених у ІПР;
- ✓ системний контроль ( моніторинг): неперервне відстеження динаміки розвитку та навчального прогресу учня. Це дозволяє команді швидко оцінити ефективність застосованих методів і оперативно внести корективи ( принцип гнучкості);

- ✓ консультативний міст: надання методичної допомоги вчителям класу щодо індивідуалізації навчання, а також консультаційна та психологічна підтримка батьків.[8;32;41]

Ефективність команди психологічного супроводу як управлінської структури забезпечується суворим дотриманням принципів які цементують спільну роботу. Серед цих основних засад виділяють міждисциплінарність, прозорість прийняття рішень, орієнтованість на потреби дитини та постійну комунікацію між усіма учасниками освітнього процесу.

Таблиця 1.1.

Принципи функціонування команди супроводу

| Принцип                                | Характеристика                                                                                                                                      |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>1. Міждисциплінарність</i>          | Об'єднання знань, досвіду та перспектив різних фахівців для всебічного вирішення проблем дитини. Кожен член команди вносить свій унікальний внесок. |
| <i>2. Комплексність</i>                | Надання цілісної системи підтримки, що охоплює всі сфери розвитку дитини (когнітивну, емоційну, соціальну, фізичну).                                |
| <i>3. Системність і безперервність</i> | Постійний, послідовний і довготривалий супровід дитини протягом усього періоду її навчання в інклюзивному класі.                                    |
| <i>4. Партнерство та співпраця</i>     | Рівноправна участь та взаємодія всіх членів команди, включаючи батьків, у процесі прийняття рішень та реалізації ІПР.                               |
| <i>5. Конфіденційність</i>             | Дотримання правил етичної поведінки та захисту персональних даних дитини та її сім'ї.                                                               |
| <i>6. Відповідальність</i>             | Чітке розмежування відповідальності та обов'язків кожного члена команди за виконання своєї частини роботи.                                          |
| <i>7. Гнучкість та динамічність</i>    | Здатність команди адаптувати свої дії та ІПР до змін у потребах дитини, зовнішніх обставин та нових викликів.                                       |
| <i>8. Повага до різноманітності</i>    | Визнання унікальності кожної дитини та її права на освіту, незалежно від її особливостей.                                                           |

*Джерело: Складено автором на основі [7;24;26;31]*

Розуміння функціональної структури та принципів команди психолого-педагогічного супроводу є фундаментом для подальшого управлінського дослідження. Саме через цілісну реалізацію місії команда психолого-педагогічного супроводу нормативно-правові акти перетворюються на реальну підтримку для дитини. Ефективне управління цією командою - це прямий шлях до забезпечення якісної та інклюзивної освіти в Україні.

Команда супроводу дитини з особливими освітніми потребами це багатофункціональна команда, де важливий кожен її учасник та критично важлива інтеграція та координація знань і дій.

Для подальшого обґрунтування власної оптимізованої моделі управління розглянемо та проведемо порівняльний аналіз існуючих управлінських моделей.

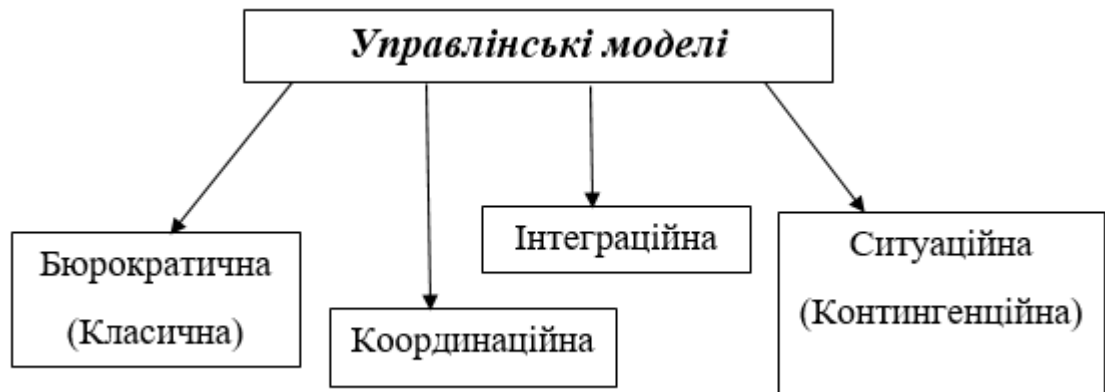


Рис. 1.5 «Управлінські моделі»

*Джерело: Складено автором на основі аналізу літературних джерел [10;13;22;24;26]*

Якщо більш детально розглянути кожну з представлених моделей, можна сказати що бюрократична модель має низьку актуальність для команди супроводу, адже вона сфокусована на жорсткій ієрархії, має чіткі правила та стандарти. Дана модель шкодить гнучкості та індивідуальному підходу.

Координаційна модель управління має високу актуальність для команди супроводу, тому що, фокус покладений на узгодження дій різних функціональних спеціалістів. Модель має за мету, щоб дії вчителя, логопеда, психолога, асистента вчителя були послідовними.

Інтеграційна модель сфокусована на об'єднанні знань, спільному прийнятті рішення та взаємній адаптації. Модель необхідна для розробки ІПР та досягнення синергії, має критично високу актуальність для команди супроводу.

Найвищу актуальність для команди супроводу має ситуаційна модель. У цій моделі управління має змінюватися залежно від потреб конкретної дитини та динаміки її розвитку. Фокус покладено на вибір моделі залежно від конкретної ситуації (складність випадку, ресурси, етап супроводу).[29;30]

Ключовими в управлінні командами супроводу дітей з ООП є дві моделі: координаційна та інтеграційна.

### Координаційна модель (Фокус на Процесі)

| Особливості                                                                                                                   | Переваги                                                                                                                   | Недоліки                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Механізми:</b> Чіткі ролі (хто за що відповідає), графіки зустрічей, єдиний план (ІПР), вертикальна звітність (керівнику). | <b>Чіткість та звітність:</b> Зрозуміло, хто несе відповідальність за певний блок роботи (наприклад, логопедичні заняття). | <b>Фрагментація:</b> Спеціалісти можуть працювати ізольовано, концентруючись лише на своїй "функції" (вузька спеціалізація). |
| <b>Результат:</b> Виконання плану за графіком.                                                                                | <b>Ефективність:</b> Оптимізація використання ресурсів та часу.                                                            | <b>Жорсткість:</b> Складно швидко змінити план у відповідь на непередбачувані потреби дитини.                                |

Рис. 1.6 «Координаційна модель управління КС»

*Джерело: Створено автором на основі аналізу теоретичних засад управління освітніми процесами [29;30].*

Надана таблиця систематизує ключові особливості, переваги та недоліки координаційної моделі управління роботою КППС, де основний акцент робиться на чіткості процесів і виконанні плану. Координаційна модель забезпечує дисциплінованість виконання, але її жорстокість та ризик фрагментації роблять її недостатньо гнучкою для цілісного, дитиноцентричного супроводу в інклюзивному освітньому середовищі. Ця модель, заснована на принципах традиційного адміністративного управління, недостатньо враховує динамічний характер розвитку дитини з ООП та необхідність швидкого реагування і коригування освітньої траєкторії. Основний ризик координаційної моделі полягає в тому, що надмірний акцент на виконання формальних процедур і чіткій звітності може призвести до фрагментації супроводу.

### Інтеграційна модель (Фокус на Знаннях та Результаті)

| Особливості                                                                                                                              | Переваги                                                                                   | Недоліки                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Механізми:</b> Спільне обговорення кейсу, взаємне навчання, пряма горизонтальна комунікація, спільне прийняття рішень щодо цілей ІПР. | <b>Синергія:</b> Комплексний підхід до дитини, оскільки спеціалісти бачать картину цілком. | <b>Часова затратність:</b> Потребує багато часу на комунікацію, спільні зустрічі та обмін думками.                                            |
| <b>Результат:</b> Гнучкий, цілісний та індивідуалізований ІПР.                                                                           | <b>Інноваційність:</b> Створення нових, нестандартних рішень для складних випадків.        | <b>Розмитість відповідальності:</b> Якщо рішення приймаються спільно, може бути складно відстежити індивідуальну відповідальність за невдачу. |

Рис. 1.7 «Інтеграційна модель управління Командами супроводу»

*Джерело: Створено автором на основі аналізу концепцій міждисциплінарної взаємодії в інклюзивній освіті [20;30].*

Дана таблиця систематизує ключові характеристики, переваги та недоліки інтеграційної моделі управління КППС. Інтеграційна модель є найкращою для забезпечення якості та цілісності ІПР. Проте її висока часова затратність та ризик розмивання відповідальності підкреслюють необхідність поєднання цієї моделі з більш структурованим (координаційним) підходом для оптимізації управління.

Для управління командами супроводу дітей з ООП найбільш вдалою та ефективною буде гібридна модель інклюзивного супроводу, яка включає в собі ситуаційну, координаційну та інтеграційну моделі (Ситуаційно Інтеграційно-Координована модель).

Оптимальна модель управління повинна інтегрувати знання на етапі планування та прийняття рішень. забезпечувати чітку, стандартизовану

координацію на етапі реалізації та моніторингу. Адже дитина потребує як цілісного підходу так і дисциплінованого плану виконання.[25;26]

### **Висновки до розділу 1**

Інклюзивна освіта є незворотним філософським і правовим напрямом сучасної політики, що еволюціонував від етапів ізоляції та сегрегації до визнання її фундаментальним правом людини та соціальною моделлю інвалідності. Систематизація теоретичних джерел та міжнародних актів, зокрема Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю, підтвердила, що стратегічна мета інклюзії полягає у забезпеченні рівного доступу до якісної освіти через адаптацію системи до унікальних потреб кожного учня, а не навпаки. Це обґрунтовує необхідність створення та функціонування чітко організованих команд супроводу, які є основним інструментом втілення принципу дитиноцентризму на практиці.

Нормативно-правова база України, включаючи Закон «Про освіту» , «Про повну загальну середню освіту» та Постанова КМУ №957, повністю відповідає міжнародним зобов'язанням і системно закріплює діяльність команди психолого-педагогічного супроводу як обов'язковий елемент інклюзивного процесу. Ця база надає управлінські інструменти, необхідні для роботи, головним з яких є індивідуальна програма розвитку (ІПР), що деталізує цілі, адаптації, модифікації та обсяг корекційно-розвиткових послуг відповідно до визначеного ІРЦ рівня підтримки. Таким чином, правове поле визначається КППС як колегіальний орган, що несе відповідальність за системний та комплексний супровід дитини.

Дослідження сутності КППС та аналіз управлінських моделей (координаційна, інтеграційна, ситуаційна) дозволили уточнити, що ефективність команди супроводу залежить від міждисциплінарної взаємодії, Де кожен фахівець діє відповідно до чітко розподілених функцій, але під єдиним управлінським контролем. З огляду на необхідність гнучкості та цілісності

підходу, встановлено, що оптимальною для управління КППС є гібридна модель. Саме ця модель здатна забезпечити інтеграцію знань на етапі планування ІПР та скоординовану, послідовну реалізацію корекційних заходів, що є критичною передумовою для успішного розкриття максимального потенціалу дитини з особливими освітніми потребами.

## РОЗДІЛ 2.

### СТАН УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ СУПРОВОДУ ДІТЕЙ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНИМИ ПОТРЕБАМИ В ЛІЦЕЇ № 230 СВЯТОШИНСЬКОГО РАЙОНУ МІСТА КИЄВА

#### 2.1. Оцінка стану формування та функціонування команд супроводу дітей з особливими освітніми потребами у Ліцеї №230 Святошинського району міста Києва

Ліцей №230 Святошинського району міста Києва, який очолює директор Доценко Юрій Миколайович, здійснює освітню діяльність українською мовою. у закладі вивчаються дві іноземні мови: німецька та польська. освітній процес організовано за двома профілями навчання: соціально-гуманітарний та філологічний. Загальна кількість учнів становить 781 особу, які навчаються у 31 класі. Наразі у ліцеї функціонує сім інклюзивних класів, де здобувають освіту 10 учнів з особливими освітніми потребами.

В штат фахівців, які залучені до КС: 31 вчитель-предметник , 7 асистентів вчителя, 1 практичний психолог, 1 логопед, 1 соціальний педагог.

В закладі обладнано кабінет практичного психолога та логопеда які мають необхідну медіатеку для проведення корекційно-розвиткових занять.

Обладнана ресурсна кімната відсутня, але діти з ООП використовують 110 кабінет (мала музична зала) в ліцеї для відпочинку та перезавантаження.

Вибір ліцею № 230 Святошинського району міста Києва, і як бази емпіричного дослідження обумовлений його значним досвідом впровадженні інклюзивного навчання та репрезентативністю виявлених управлінських викликів.

Ліцей № 230 почав впроваджувати інклюзивне навчання з початкової школи де було три інклюзивних класи в кожному з яких був один учень з особливими освітніми потребами. Наразі в ліцеї 10 учнів з особливими освітніми потребами та 7 інклюзивних класів - один клас початкової школи та шість класів старшої школи.

Аналіз його діяльності дозволяє отримати автентичні дані про реальні проблеми функціонування команд супроводу, які вели міських ЗЗСО.

Загальна характеристика закладу освіти з точки зору управління командами супроводу нерозривно пов'язана із забезпеченням інклюзивного освітнього процесу, де адміністрація відіграє ключову роль у створенні відповідної культури та організаційних механізмів.[15;17]

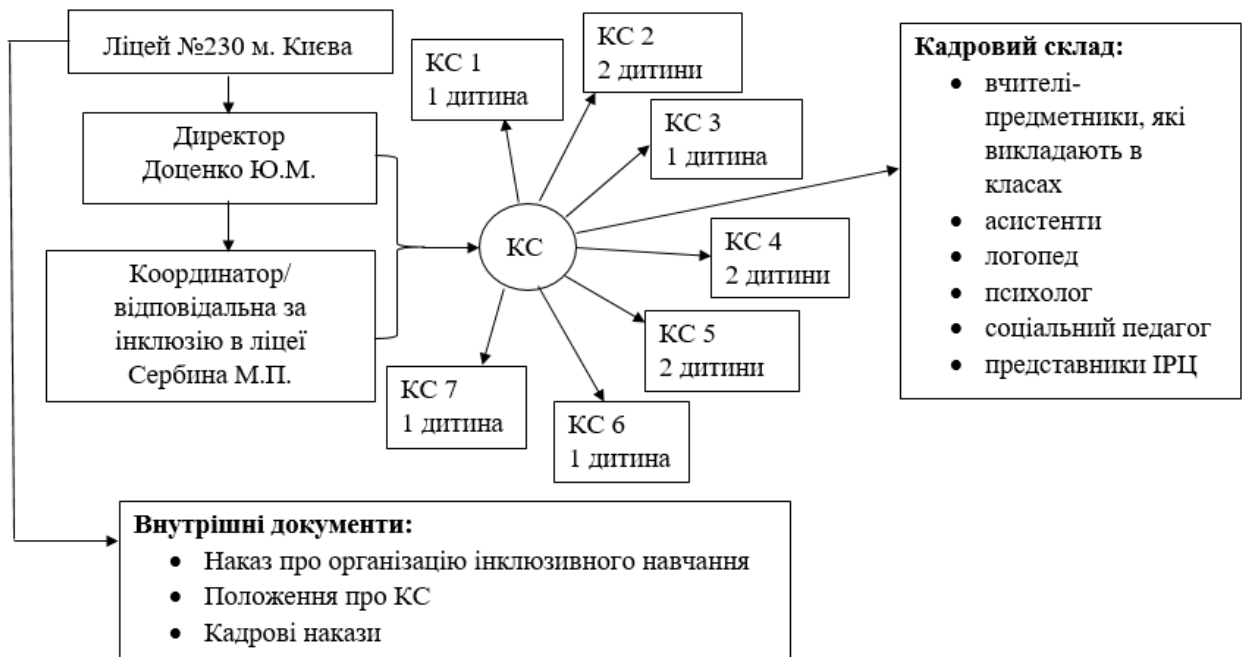


Рис. 2.1 «Загальна характеристика організації КС в Ліцеї №230 міста Києва»

*Джерело: Створено автором на основі аналізу організації КС у Ліцеї №230*

В Ліцеї № 230 міста Києва ефективно відбувається управління командами супроводу. Керівник закладу чітко визначає та формує місію, що відображає цінності інклюзії та підтримує інклюзивну практику. У такому середовищі формується атмосфера де всі учасники освітнього процесу поділяють переконання, що ліцей сприяє успіху і розвитку кожного учня.[16]

Сутність інклюзивної освіти в ліцеї № 230 міста Києва полягає у забезпеченні адаптації освітнього середовища та навчання учнів з особливими освітніми потребами до їхніх індивідуальних особливостей. В закладі відбувається адаптація/ модифікація навчальних програм, планів, фізичного простору, а також методів та форм організації навчального процесу.

Основною метою інклюзивної освіти ліцею, є формування толерантного ставлення до дітей з особливостями психофізичного розвитку та гарантування їм права на якісну освіту.

Заклад активно налагоджує партнерські стосунки з батьками залучає їх до участі в освітньому процесі та взаємодії з фахівцями з метою підтримки дітей відповідно до їх індивідуальних.



Рис. 2.2. «Основні управлінські функції команд супроводу в Ліцеї № 230 міста Києва»

*Джерело: Створено автором на основі аналізу управління у Ліцеї №230 особливостей.*

Відповідальність за управлінням командами супроводу, контроль та організацію покладається на адміністрацію закладу, а саме, заступника директора з навчально-виховного процесу - Сербину Марину Петрівну.

Рис. 2.2. відображає чотири ключові напрями роботи керівництва закладу Ліцею № 230 міста Києва, необхідні для ефективної реалізації інклюзії та підтримки учнів з ООП.

Розглянемо всі функції порядку:

#### 1. Формування та організація команд супроводу.

Цей блок фокусується на створенні робочої групи, яка безпосередньо супроводжує учня з ООП протягом навчального року. На початку кожного навчального року відбувається формування складу команди супроводу в кожному інклюзивному класі закладу освіти, визначаються та призначаються вчителі-предметники та усі необхідні фахівці: асистент вчителя, практичний психолог, соціальний педагог, корекційний педагог тощо.[35]

«Інклюзивна освіта вимагає спільної відповідальності та злагодженої взаємодії всіх фахівців, які працюють з дитиною, адже лише командний підхід може забезпечити комплексну підтримку та успішного адаптацію учня з ООП у освітньому середовищі» [35, ст.45]

Організація роботи КС заключається в створенні розкладів уроків, графіку, регламенту та процедур роботи КС, включаючи регулярні зустрічі для обговорення прогресу та потреб учнів[25;26]. В ліцеї номер 230 міста Києва Для загальної організації та планування роботи КС використовуються додаток Google Workspace for Education - Google Календар, доступ до якого мають всі працівники ліцею.

#### 2. Координація ІПР та ІНП.

Цей блок описує основні етапи створення ключових документів для індивідуальної освітньої траєкторії учня.

Вся документація Ліцею № 230 міста Києва, що стосується організації та координації всіма КС закладу освіти відбувається на Google диску в папці «ІНКЛЮЗІЯ», в якій міститься вся основа організації інклюзивного навчання в ліцеї на основі електронного документообігу в закладі освіти. Рис. 2.3.

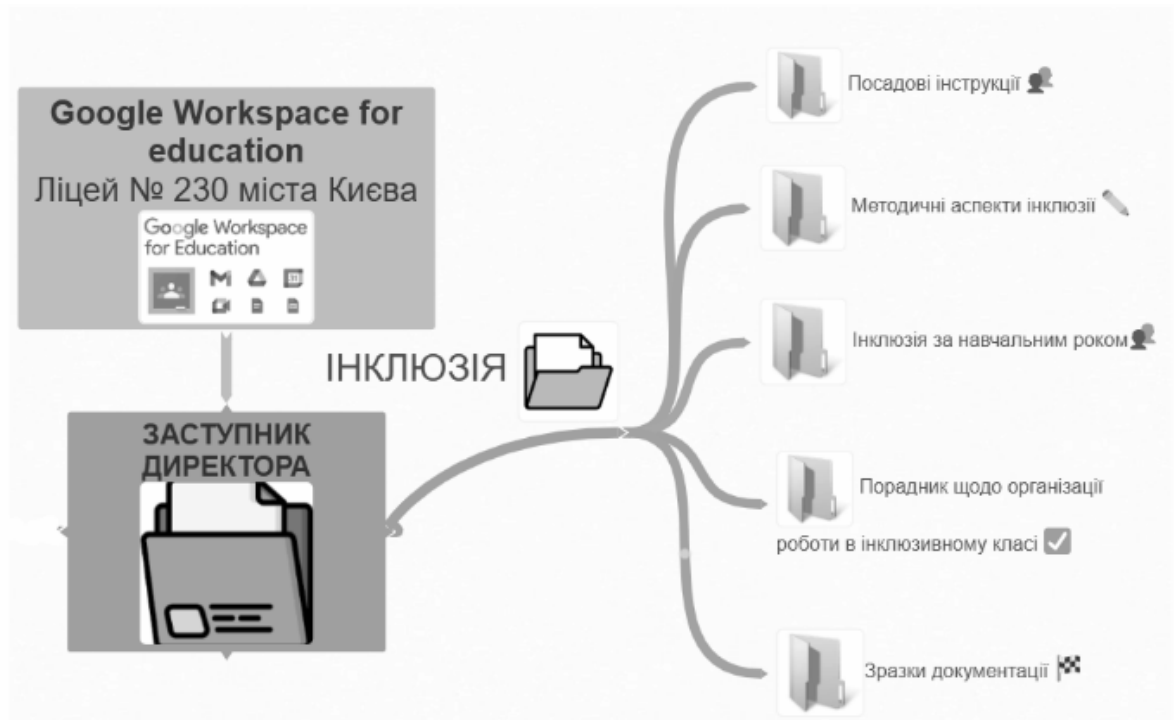


Рис. 2.3. «Дерево папок організації інклюзивного навчання в Ліцеї № 230 міста Києва з кореневої папки Google Діску»

*Джерело: стаття “Впровадження електронного документообігу під час організації інклюзивного навчання у закладі загальної середньої освіти» написаної заступником директора Сербиною М. та Л. Масло.*

Заступник директора на початку нового навчального року створює в загальній папці «ІНКЛЮЗІЯ» папку з роками навчального року і папки з прізвищами та ім'ям дитини з ООП.

Призначається відповідальна особа щодо розробки ІПР та ІНП - класний керівник, співпрацюючи з асистентом вчителя, вчителями-предметниками створює файли із зразків ІПР та ІНП та відкривається доступ до загального редагування документів всіма членами КС. Батькам дітей з ООП надається доступ для перегляду документів та внесення коментарів. Створення ІНП та ІПР відбувається на основі висновку ІРЦ та потреб дитини, за участю всіх членів Команди супроводу та батьків [14;33]. Протягом двох тижнів-спостереження за дитиною з ООП у заступника є можливість координувати процес розробки цих документів, шляхом перегляду наповнення інформацією, цих документів.

Офіційне схвалення документів відбувається після засідання КС, затверджується ІПР та ІНП підписом керівника закладу після погодження з батьками.

### 3. Контроль та моніторинг.

Цей блок відображає функцію контролю якості та ефективності інклюзивного навчання [29]:

- Контроль за виконанням висновку ІРЦ - систематично перевіряється відповідність фактично наданих послуг та створених умов рекомендаціям інклюзивно-ресурсного центру, шляхом запланованих засідань КС.[14]
- Контроль за виконанням завдань учасниками КС - важлива оцінка роботи всіх членів команд супроводу (вчителя, асистента, фахівців) щодо реалізації визначених ІПР завдань. На засіданнях команд супроводу в присутності батьків обговорюється завдання які були поставлені та чи досягнуті вони на кінець першого семестру та кінець навчального року.[25]
- Моніторинг виконання ІПР - систематично відстежується прогрес дитини, чи досягаються нею індивідуальні основні освітні цілі та оцінюється ефективність самої програми.[33]
- Оцінка діяльності педагогічних працівників, залучених до реалізації ІПР - систематично перевіряється кваліфікація та якість роботи фахівців, що надають корекційно-розвиткові послуги.[32]

### 4. Забезпечення ресурсів та співпраця.

Цей блок регламентує створення необхідних умов та зовнішню взаємодію.[9]

- Залучаються фахівці для надання психолого-педагогічних та корекційно-розвиткових послуг. Ліцей має логопеди та практичного психолога, які проводять корекційно-розвиткові заняття.
- Складається та затверджується розклад проведення корекційно-розвиткових занять, формується графік, що відповідає потребам учня та не порушує основний освітній процес.

- Залучення батьків до розроблення і погодження ІПР - це забезпечення партнерської участі законних представників дитини в освітньому процесі.[36]
- Залучення ресурсів ЗЗСО для забезпечення рівня підтримки. На жаль в ліцеї відсутня ресурсна кімната, але кабінети психолога та логопеда обладнані навчальними матеріалами відповідно до визначеного рівня підтримки.
- Співпраця з ІРЦ. Дуже важлива підтримка постійного зв'язку з інклюзивно-ресурсним центром для консультацій, перегляду висновків та оцінки динаміки розвитку учня. Тому представники ІРЦ мають доступ до перегляду документів, що стосуються інклюзивного навчання дітей з ООП.[14]

Схема підкреслює що управління інклюзії є комплексним процесом, який вимагає чіткої організації, координації індивідуальних планів, постійного контролю результатів та ефективного ресурсного забезпечення.

Ефективне управління закладом передбачає, що команда психолого-педагогічного супроводу працює як цілісна група спеціалістів.[25;31]

- Принципи діяльності команди супроводу включають командний підхід, активну співпрацю з батьками на засадах партнерства, неперервність супроводу, системність та узгодженість роботи, а також конфіденційність.
- Основна форма роботи команди супроводу - засідання, і які проводяться щонайменше тричі протягом навчального року. Позачергове засідання може ініціювати будь-хто з учасників.
- Ключові завдання команди супроводу - розроблення ІПР та ( за потреби) ІНП, збір інформації про учня, визначення напрямів та обсягів психолого-педагогічних та корекційно-розвиткових послуг, моніторинг виконання ІПР, надання методичної підтримки педагога та консультування батьків.
- Документація команди супроводу складає ІПР ( протягом двох тижнів з моменту початку освітнього процесу, переглядається двічі на рік у ЗЗСО)

та визначає способи адаптації/ модифікації освітнього середовища та навчальних матеріалів.[9;33]

- Склад команди супроводу включає керівника, заступника директора з навчально-виховного процесу, вчителів предметників, асистента вчителя, практичного психолога, соціального педагога, логопед, фахівця ІРЦ.

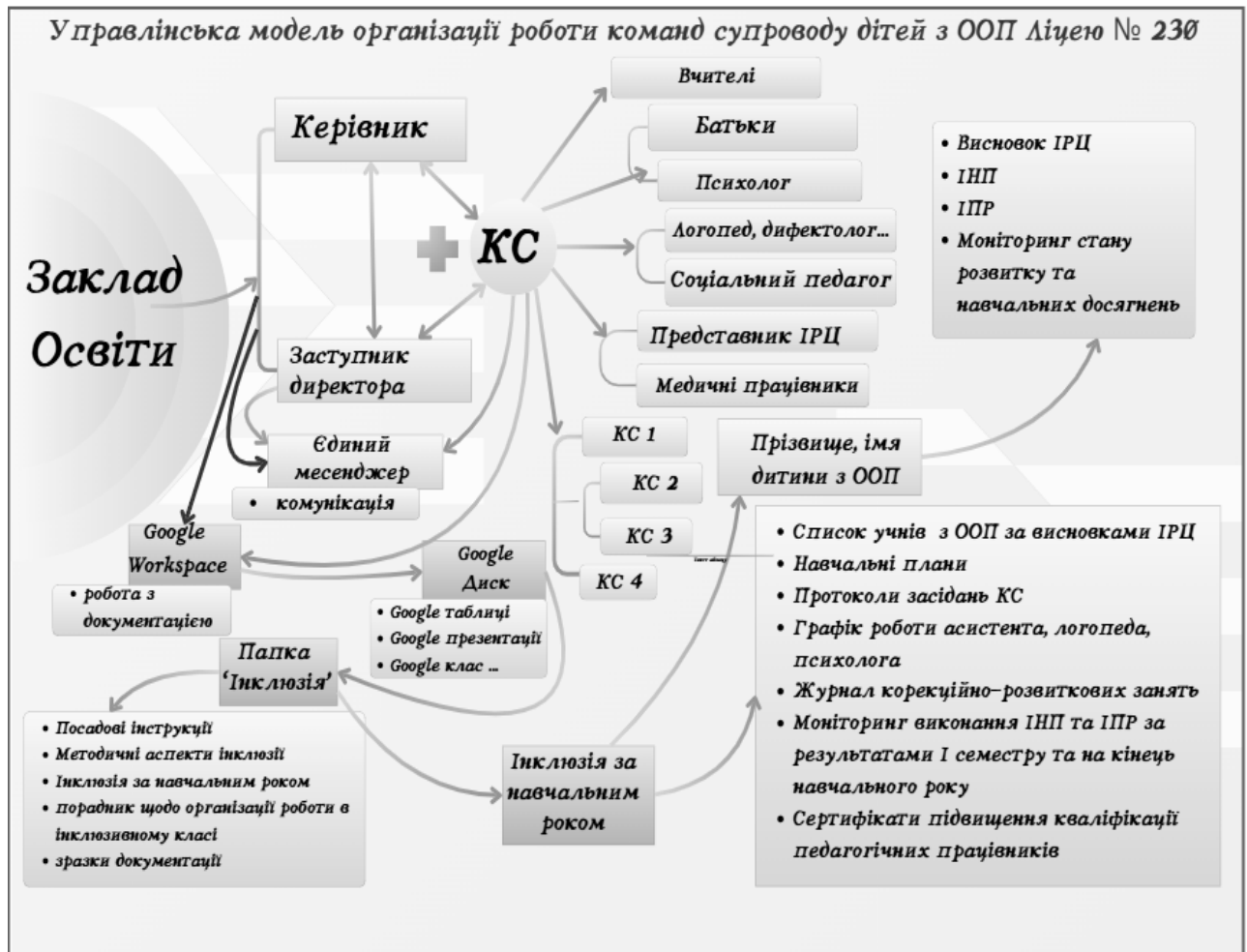


Рис. 2.4 «Управлінська модель організації роботи KS дітей з ООП Ліцею №230»

Джерело: Створено автором на основі аналізу роботи KS Ліцею №230

## 2.2. Ключові проблеми та недоліки управління командами супроводу дітей з особливими освітніми потребами у Ліцеї №230 Святошинського району міста Києва

Організація інклюзивного освітнього середовища в Ліцеї № 230 міста Києва, попри загальну відповідальність нормативно-правовим вимогам щодо

створення команди супроводу закладі освіти, зіштовхуються з низкою управлінських недоліків та системних проблем. ці виклики суттєво впливають на ефективність міждисциплінарної взаємодії та загальну результативність індивідуальних програм розвитку. Аналіз фактичного стану управління є необхідним кроком для подальшої розробки науково-обґрунтованої та практично значущої оптимізованої моделі.

Найбільш гострі проблеми функціонування КС у Ліцеї № 230 міста Києва було ідентифіковано шляхом спостережень та експертних інтерв'ю. вони були систематизовані за такими основними категоріями: кадрові та кваліфікаційні, міжпрофесійної взаємодії та комунікації, взаємодії з батьками та матеріально-технічні й ресурсні.

Проте, для отримання об'єктивної кількісної оцінки ступеня вираженості цих проблем та визначення суб'єктивної оцінки фахівцями ефективності існуючої управлінської моделі було проведено анкетування серед членів команд супроводу Ліцею № 230 міста Києва.

Аналіз результатів опитувальника «Ефективність управління Командами супроводу Ліцею №230 міста Києва» (Додаток А)

Метою проведеного опитування стало встановлення рівня задоволеності фахівців (вчителів предметників, асистентів вчителя, корекційних педагогів та адміністрації) ключовими управлінськими аспектами роботи КС: чіткістю розподілу функцій, якістю координації, ефективність моніторингу прогресу та рівнем професійної підтримки.

Результати опитувальника «Ефективність управління Командами супроводу Ліцею № 230 міста Києва» дозволили верифікувати теоретично виявлені проблеми та кількісно відобразити їхню гостроту, що стало емпіричною основою для подальшої розробки рекомендацій, а також переконати що ефективність управління команд супроводу в Ліцеї № 230 на високому рівні, Рис. 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8.

Загальна оцінка ефективності управління Вашою командою супроводу: (Шкала 1–5)  
24 відповіді

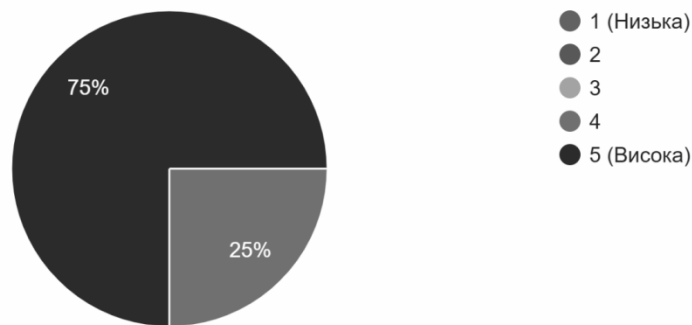


Рис. 2.4. «Загальна оцінка ефективності управління КС»

*Джерело: Складено автором*

Представлений рисунок демонструє оцінку ефективності управління КППС фахівцями закладу освіти, за 5-бальною шкалою. Переважна більшість респондентів (75%) оцінили ефективність управління своєю командою супроводу як високу (5 балів). Решта опитаних, що становить 25% також надали високу оцінку – 4 бали. Жоден учасник опитування не обрав оцінки нижче 4 балів, що свідчить про повну відсутність незадоволеності або критично низької оцінки управлінських процесів.

Оцінка функціонування та комунікації (Координація) Ці питання фокусуються на управлінні конфліктами, відповідальності та взаємодії.

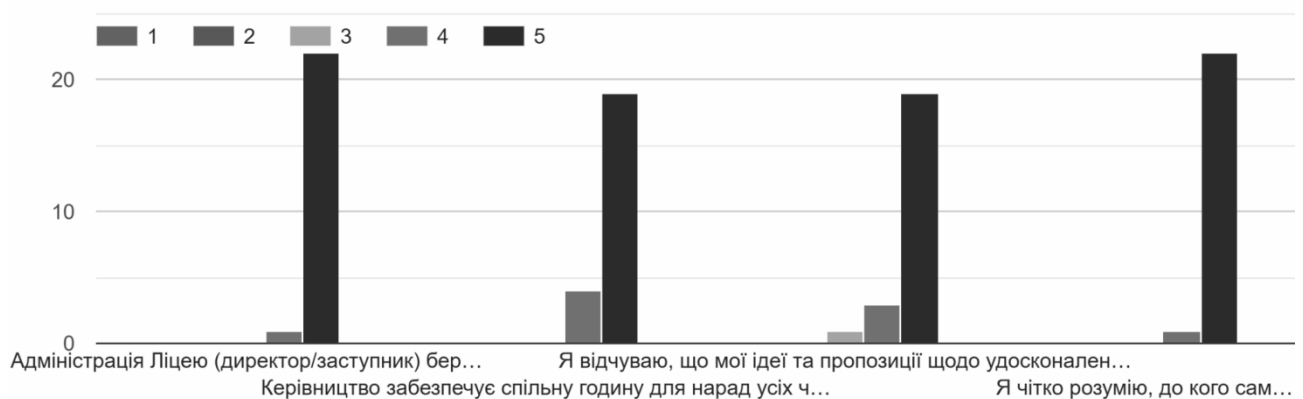


Рис 2.5. «Оцінка функціонування та комунікації»

*Джерело: Складено автором*

Дана діаграма відображає результати ефективності координації та комунікації в КС Ліцею №230, фокусуючись на управлінні конфліктами, розподілі відповідальності та взаємності. Результати анкетування підтверджують стабільно високий рівень загальної ефективності управління КС в Ліцеї №230. Дані свідчать про те, що поточна адміністративна модель, організація та координація роботи сприймається переважною більшістю фахівців як успішна та функціональна.

Результативність та Проблеми (Управління результатами) Ці питання оцінюють, наскільки досягаються цілі, та які перешкоди є на рівні управління.

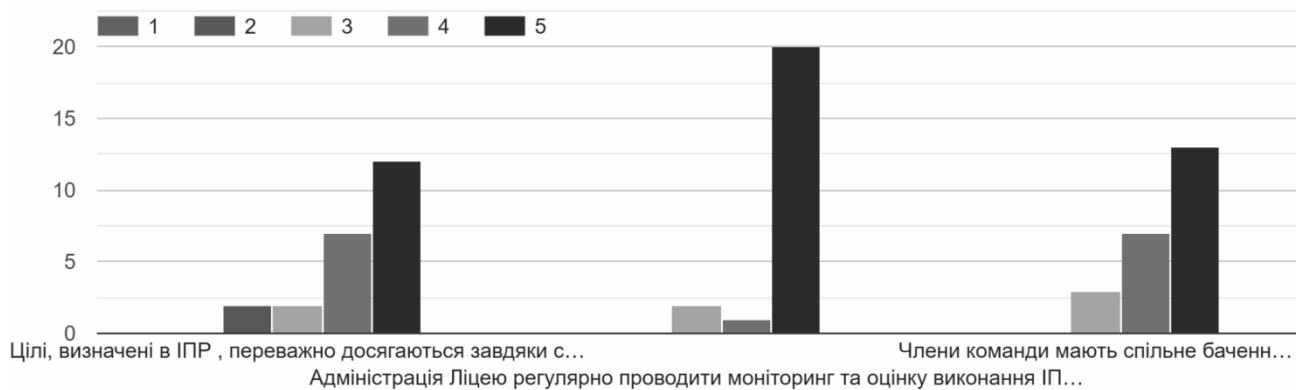


Рис. 2.6 «Результативність та проблеми»

*Джерело: Складено автором*

Надана стовпчаста діаграма ілюструє результати оцінювання фахівцями ефективності координаційних та комунікаційних процесів у роботі КППС. Статистичні данні свідчать про домінуючий успіх у реалізації координаційної моделі управління КППС, що забезпечує чіткість у проведенні засідань та розподілі функцій. Однак, наявність резерву щодо оперативності міжпрофесійної комунікації вимагає впровадження додаткових інтеграційних інструментів для підвищення спільного обміну знаннями.

Зокрема, показники задоволеності фахівців швидкістю обміну інформацією та спільною роботою над документами демонструють найбільше відставання від ідеальних значень. Це підкреслює необхідність оптимізації внутрішніх

робочих процесів, що дозволить підвищити загальну ефективність супроводу учнів.

Оцінка формування та планування (Управління ресурсами) Шкала оцінювання: 1 – Зовсім не згоден; 5 – Повністю згоден.

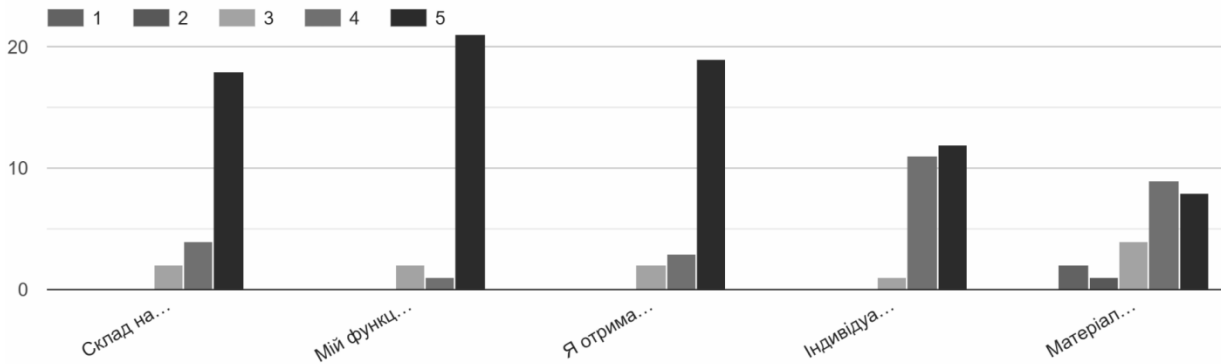


Рис. 2.7. «Оцінка формування та планування»

*Джерело: Складено автором*

Статистичні данні даної стовпчастої діаграми підтверджують сильну сторону управлінського циклу на етапі контролю та моніторингу з боку адміністрації. Однак, наявність значної кількості стриманих оцінок (3 та 4 бали) щодо досягнення цілей та спільного бачення вказує на необхідність перенесення фокусу управління з формального контролю на інтеграцію знань між фахівцями для підвищення якості та повноти кінцевого результату ІПР.

Оцінка функціонування та комунікації (Координація) Шкала оцінювання: 1 – Зовсім не згоден; 5 – Повністю згоден.

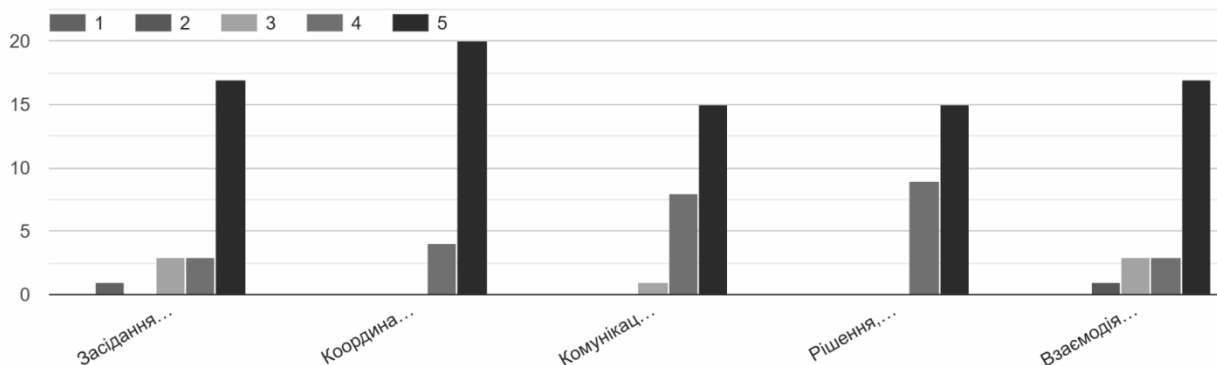


Рис. 2.8. «Оцінка функціонування та комунікації»

*Джерело: Складено автором*

Дивлячись на дану діаграму, аналіз статистичних даних виявляє значний розрив між високою оцінкою організаційних функцій та стриманою/негативною оцінкою ресурсного забезпечення та індивідуалізації. Цей розрив підтверджує, що управлінська увага має бути перенесена з формальної координації та проактивне залучення ресурсів і розробку інструментів для подолання матеріально-технічних бар'єрів, які обмежують повноцінну індивідуалізацію навчання.

Опитувальник також надав можливість визначити проблеми і недоліки в ефективності управління КС в ліцеї Рис. 2.9.

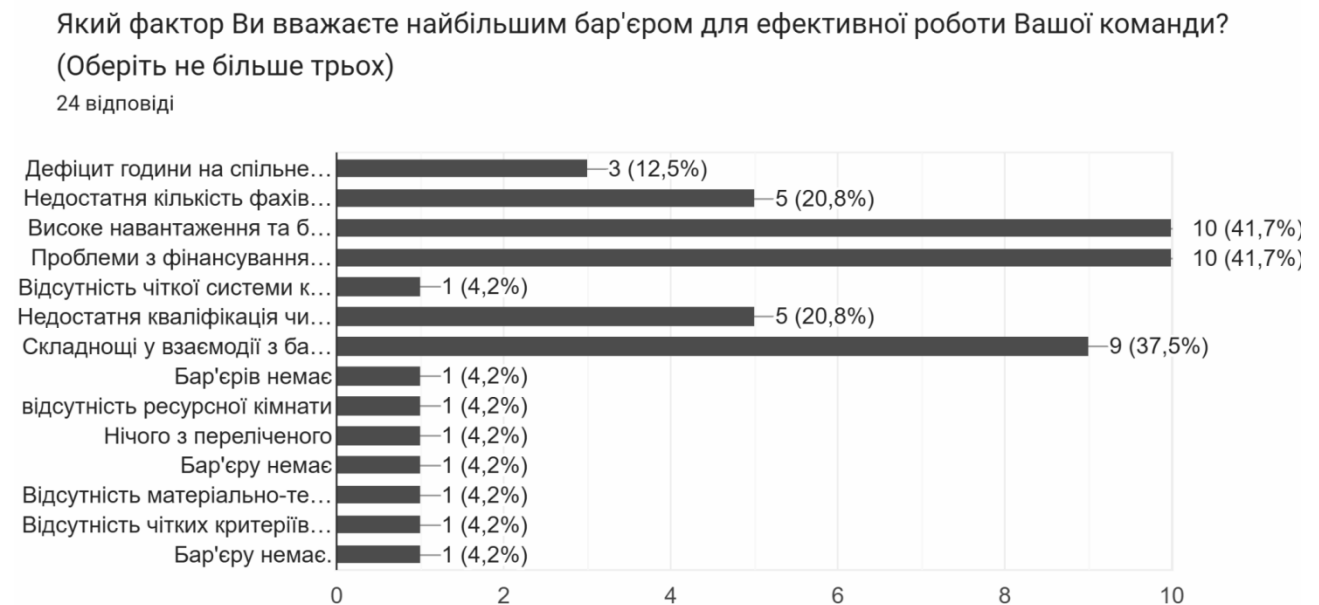


Рис. 2.9 «Найбільший бар'єр для ефективної роботи КС»

*Джерело: Складено автором*

У даному питанні респонденти могли обрати не більше трьох найсуттєвіших проблем. Аналіз чітко ідентифікує, що ключовими управлінськими бар'єрами є високе робоче навантаження, ресурсний дефіцит та складнощі у партнерстві з батьками. Це обґрунтовує необхідність переходу від суто Координаційної моделі до Інтеграційної (Проактивної), спрямованої на оптимізацію використання часу та ресурсів, а також на впровадження інструментів для підвищення залученості всіх зацікавлених сторін.

Ефективність функціонування команди супроводу безпосередньо залежить від якості управлінських процесів та усунення системних бар'єрів[28]. Аналіз практики показує, що управління КС в умовах інклюзивної освіти стикається з низкою суттєвих проблем, які можна класифікувати за кількома напрямками, які зображені на Рис. 2.10 - Ключові проблеми та недоліки управління командами супроводу в Ліцеї № 230 міста Києва.[35]



Рис. 2.10 «Ключові проблеми та недоліки управління командами супроводу»

*Джерело: Створено автором на основі результатів анкетування фахівців Ліцею №230 [25;38]*

Представлена схема, яка зображена Рис. 2.10 характеризує ключові проблеми та недоліки управління командами супроводу в Ліцеї № 230 міста Києва, розбиваючи їх на чотири основні категорії, які перешкоджають ефективній роботі КС .

Ці проблеми охоплюють усі аспекти роботи команди, від людських ресурсів до матеріального забезпечення, і є типовими викликами для більшості закладів загальної середньої освіти:

1. Кадрові та кваліфікаційні проблеми. Ця категорія стосується людського капіталу та професійної підготовки членів команди.

В ліцеї відсутній корекційний педагог - дефектолог, що особливо в умовах інклюзії має суттєвий негативний вплив на якість освітнього процесу, ефективність роботи команди супроводу.

Необхідність підвищення рівня знань і навичок фахівців (особливо вчителів-предметників та асистентів) щодо роботи з конкретними нозологіями (наприклад, розлади аутистичного спектра, порушення поведінки) та застосування корекційних методик.

Плинність кадрів є ще однією важливою проблемою, часто зміна фахівців що порушує послідовність та якість надання послуг дитині.

2. Проблеми між професійної взаємодії та комунікації. Ця група проблем пов'язана зі злагодженістю та координацією між різними членами команди супроводу.

Слабка комунікація пов'язана з відсутністю часу педагогічних працівників на обмін інформація за межами засідань команд супроводу. Розбіжності у поглядах - відсутність єдиного розуміння цілей та методів роботи що призводить до дублювання функцій або суперечливих вимог до дитини.

3. Проблеми взаємодії з батьками. Ця категорія відображає виклики у формуванні партнерських відносин між закладом освіти та родинами дітей з ООП. Більшість батьків дітей з ООП, які входять до складу КС співпрацює з членами КС та комунікує, як з класним керівником так і з асистентом вчителя. Однак є батьки, які проявляють низький рівень залученості. Особливо їхня пасивна позиція та небажання співпрацювати у процесі реалізації ІПР, хоча заклад долає всі комунікаційні бар'єри, вчасно надається інформація про мету та методи корекційної роботи.

4. Матеріально-технічні та ресурсні обмеження. Це стосується недостатнього забезпечення КС необхідними засобами для роботи.

Відсутність обладнання, особливо ресурсної кімнати та нестача спеціалізованого корекційного обладнання, дидактичних матеріалів та технічних засобів навчання, необхідних для ефективної роботи суттєво впливає на ефективність роботи з дітьми з ООП.

5. Фінансові обмеження. Ще одна з вагомих причин, з яких впливає недостатнє фінансування для організації навчання фахівців або закупівлі необхідного приладдя.

Отже, управління КС в Ліцеї № 230 міста Києва вимагає комплексного вдосконалення, яке охоплює системне підвищення кваліфікації, чітку регламентацію міжпрофесійної взаємодії, побудову ефективного партнерства з родинами та посилення матеріально-технічної бази.

## **Висновок до розділу 2**

Емпіричне дослідження показало, що Ліцей №230, маючи 10 учнів з ООП у 7 інклюзивних класах та необхідний штат фахівців ( 7 асистентів, психолог, логопед, соціальний педагог), демонструє високий рівень організації інклюзивного процесу, керованого адміністрацією закладу. Управління командами супроводу є структурованим та охоплює чотири ключові функції: формування та організація складу КС, координація розробки та реалізації індивідуальних програм розвитку, системний контроль і моніторинг, а також ресурсне забезпечення та співпраця. Важливою перевагою управлінської практики в ліцею є ефективне впровадження електронного документообігу та використання цифрових інструментів ( Google Drive, Google Календар), що сприяє оперативності, прозорості та міжпрофесійної комунікації.

Незважаючи на загальну ефективність, що підтверджено результатами анкетування фахівців, ідентифіковано низку ключових управлінських бар'єрів та системних недоліків. Найбільш гострі проблеми систематизовані за чотирма категоріями: кадрові та кваліфікаційні ( відсутність корекційного педагога-дефектолога, потребу у підвищенні кваліфікації вчителів-предметників щодо специфічних нозологій); міжпрофесійної взаємодії та комунікації ( дефіцит часу для обміну інформацією поза засіданнями КС); взаємодії з батьками ( низький рівень залученості деяких родин); та матеріально-технічні ресурси ( відсутність обладнаної ресурсної кімнати та фінансові обмеження).

Таким чином поточна управлінська модель командами супроводу в Ліцеї № 230 є прикладом впорядкованої системи, що відповідає нормативним вимогам, але вимагає комплексного вдосконалення управлінських механізмів, спрямованого на систематизацію процесів, підвищення кваліфікації та побудову ефективного партнерства з родинами, що є стане предметом дослідження в наступному розділі.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ СУПРОВОДУ ДІТЕЙ З ООП В ЛІЦЕЇ №230 СВЯТОШИНСЬКОГО РАЙОНУ М. КИЄВА

### 3.1. Розробка оптимізованої управлінської моделі роботи команд супроводу дітей з особливими освітніми потребами

Розробка *оптимізованої управлінської моделі* є відповіддю на системні недоліки ( реактивність, слабка координація, дефіцит кваліфікації), виявлені в Ліцеї № 230 міста Києва. Модель ґрунтується на принципах *проактивності, вимірюваності та міждисциплінарної інтеграції*. .



| <i>Рівні управління та інструменти оптимізації</i>                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>I. СТРАТЕГІЧНИЙ РІВЕНЬ</b><br>(Адміністрація)                                                                                                                                                                                                                                                | <b>II. ОПЕРАЦІЙНИЙ РІВЕНЬ</b><br>(Команда Супроводу)                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>III. ПАРТНЕРСЬКИЙ РІВЕНЬ</b><br>(Батьки та ІРЦ)                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Регламентация. Затвердження внутрішнього положення про КС</li> <li>• Проактивне Ресурсування. Щорічне формування бюджетного запиту.</li> <li>• Цільова кваліфікація. Організація модульних тренінгів для усунення кваліфікаційних прогалин.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Координація. Використання Матриці відповідальності (RACIS) для чітких ролей</li> <li>• Моніторинг. Щомісячний аналіз даних моніторингу за кількісними критеріями.</li> <li>• Адаптивність. Застосування системи «Червоного прапора» для негайного коригування.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Партнерська участь. Активне залучення батьків до SMART – цілепокладання.</li> <li>• Зворотній зв'язок. Регламент фіксованих консультаційних годин (для батьків).</li> <li>• Експертна підтримка. Регулярне залучення фахівців ІРЦ для супервізії.</li> </ul> |

Рис. 3.1 «Оптимізована управлінська модель КС»

*Джерело: Створено автором на основі [35;37;39;47;49]*

## 1. Трирівнева структура моделі

модель охоплює три взаємопов'язані рівні управління, кожен з яких має чітко визначені функції Таблиця 3.1[47]:

Таблиця 3.1.

Рівні управління та їх функції з прикладами проактивних дій

| Рівень управління                              | Ключова функція                                           | Приклади проактивних дій                                                                        |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>I. Стратегічний<br/>(Адміністрація)</b>     | Регламентація, забезпечення ресурсів, контроль виконання. | Затвердження Положення про КС, формування бюджетного запиту, організація цільової кваліфікації. |
| <b>II. Операційний<br/>(Команда Супроводу)</b> | Реалізація, координація та моніторинг ІПР.                | SMART-цілепокладання, щомісячний аналіз даних моніторингу, ініціювання коригувальних дій.       |
| <b>III. Партнерський<br/>(Батьки та ІРЦ)</b>   | Зовнішній контроль та підтримка.                          | Активна участь батьків у формуванні цілей ІПР, надання зворотного зв'язку про прогрес.          |

Джерело: Створено автором на основі [8;17;28;36;39;46;49]

Згідно даної таблиці, можна зробити висновок, що ефективне управління інклюзивним процесом вимагає функціонального розмежування та проактивної взаємодії між усіма трьома рівнями. Проактивні дії на кожному рівні, від стратегічного планування ресурсів до операційного моніторингу SMART-методологією, забезпечують цілісність, відповідальність та орієнтованість на якісний індивідуальний результат.

## 2. Центральним елементом є цикл проактивного управління (П-Р-М-К)

На відміну від реактивної/ формальної моделі, оптимізована модель використовує циклічний підхід, Де кожен етап є обов'язковим і має чіткий інструменти вимірювання:

### *1. Планування (Проактивність)*

- Smart-цілі: усі цілі ІПР формуються на основі кількісних критеріїв вимірюваності: *частота, точність, рівень самостійності*, що усуває формалізм.[24;38]

Інструмент: Уніфікований шаблон ІПР з обов'язковим полем «Базовий рівень» та «Критерій успіху».

- Функціональна оцінка бар'єрів: перед розробкою ІПР проводиться проактивний аналіз потенційних бар'єрів ( поведінкових, сенсорних) для запобігання кризам.[44;46]

Інструмент: Чек-лист функціональної оцінки. (Додаток Б)

### *2. Реалізація та Координація ( Міждисциплінарна Інтеграція)*

- Матриця відповідності: чітке визначення ролей для кожного завдання ІПР ( хто відповідає за виконання, хто затверджує та координує), що вирішує проблему дублювання функцій та нечіткості.

Інструмент: Внутрішній регламент КС та Матриця розподілу ролей.

- Включає кадрову ротацію та підтримку. Адміністрація проактивно вирішує проблему кадрового дефіциту через забезпечення консультації з ІРЦ (щодо дефектології) та впровадження системи внутрішнього наставництва.

### *3. Моніторинг ( Вимірюваність результату)*

- Моніторинг, який ґрунтується на даних, здійснюється регулярно (щотижня) за критеріями, визначеними в ІПР.

Інструмент: Уніфікована картка моніторингу прогресу з числовими показниками. (Додаток В)

Як цей інструмент робить управління проактивним:

Замість опису, фахівець подає число, яке легко порівняти з цільовим критерієм, встановлюється кількісний поріг активації ( наприклад, 25%

прогресу) вимагає негайної реакції команди, усуваючи формальність. Підставою для коригування - рішення про зміну ІПР базується на конкретних даних ( щотижнева таблиця), а не на припущеннях чи суб'єктивних відчуттях. Це підвищує результативність.

- Система «Червоного прапорця»: запроваджується критерій відхилення ( наприклад, ціль не досягнута на 50% через чотири тижні). Це автоматично ініціює перехід до фази коригування, роблячи процес проактивним.[45]

#### 4. Коригування ( Адаптивність)

- Регламент оперативного коригування: на щомісячних нарадах команди супроводу аналізує дані моніторингу. Якщо активовано «Червоний Прапорець», приймається рішення про зміну методів, цілей або інтенсивності підтримки.

Інструмент: Протокол засідання КС з обов'язковим розділом «Обґрунтування коригувальних дій».

- Система супервізії: регулярне проведення супервізійних сесій адміністрацією або зовнішніми експертами для аналізу складних кейсів, що забезпечує постійне професійне навчання та запобігання вигоранню.

Оптимізована модель забезпечує Ліцею №230 механізм для *трансформації управлінської культури* від фіксації доказів інклюзії ( формалізм) до *управління прогресом дитини* ( результативність). Вона створює умови для міждисциплінарної взаємодії, базованої на спільних вимірювальних цілях.

### 3.2. Напрямки удосконалення управління командами супроводу

Це важливе та актуальне питання, яке стосується ефективності інклюзивної освіти та базується на загальних рекомендаціях та принципах інклюзивної освіти в Україні.

Удосконалення управління командами супроводу у закладі освіти має бути спрямоване на трансформацію реактивного, орієнтованого на документообіг, підходу на проактивну, вимірювану та адаптивну систему, що фокусується на

прогресі дитини. Нижче представлені ключові напрямки, які є логічним продовженням розробленої Оптимізованої управлінської моделі (Розділ 3.1) та спрямовані на усунення виявлених системних недоліків.

### 1. Стратегічний напрямок «Регламентация та контроль»

Цей напрямок стосується функції адміністрації та спрямований на створення чіткої інституційної основи для роботи команди супроводу.

Таблиця 3.2.

Стратегічний напрямок «Регламентация та контроль»

| Проблема, що усувається                             | Запропонований напрямок удосконалення                                                                                                                                                                                                       | Ключовий інструмент                                               |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>Формалізм та розмитість відповідальності</b>     | Впровадження внутрішнього Положення про КС з чітким розподілом ролей. Положення має містити матрицю відповідальності (RACIS), що фіксує, хто відповідає, затверджує, консультує та інформується про кожну дію (від ФОБ до коригування ІПР). | Матриця відповідальності (як частина внутрішнього Регламенту КС). |
| <b>Слабка координація та відсутність цілісності</b> | Регламентация циклічності засідань КС. Встановити обов'язкову частоту (наприклад, не рідше одного разу на місяць) та чіткий порядок денний, що базується на даних моніторингу, а не на суб'єктивних звітах.                                 | Графік засідань із прив'язкою до дат збору даних.                 |
| <b>Реактивне управління ресурсами</b>               | Проактивне формування бюджетного запиту. Адміністрація щороку має включати в бюджет запит на придбання спеціального                                                                                                                         | Щорічний ресурсний план інклюзії.                                 |

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                   |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|                                                 | обладнання, дидактики та/або послуг вузьких фахівців (за результатами аналізу потреб, а не лише за фактом їх виникнення).                                                                                                                   |                                                                   |
| <b>Проблема, що усувається</b>                  | <b>Запропонований напрямок удосконалення</b>                                                                                                                                                                                                | <b>Ключовий інструмент</b>                                        |
| <b>Формалізм та розмитість відповідальності</b> | Впровадження внутрішнього Положення про КС з чітким розподілом ролей. Положення має містити матрицю відповідальності (RACIS), що фіксує, хто відповідає, затверджує, консультує та інформується про кожну дію (від ФОБ до коригування ІПР). | Матриця відповідальності (як частина внутрішнього Регламенту КС). |

*Джерело: Створено автором на основі [35;36;37]*

Реалізація напрямку «Регламентація та контроль» через запропоновані інструменти є необхідною передумовою для підвищення операційної ефективності КС, трансформації формальної координаційної моделі в структуровану, підзвітну та проактивну управлінську систему. Це створює надійну організаційну основу для подальшого впровадження інтеграційних та кваліфікаційних стратегій.

## *2. Операційний напрямок «Вимірюваність та проактивність»*

Цей напрямок стосується безпосередньої роботи КС із забезпеченням якісної послуги та їх адаптивності. Він вимагає запровадження чітких, об'єктивних інструментів оцінювання прогресу учня (кількісних та якісних метрик), а також передбачає використання результатів моніторингу для швидкого та гнучкого коригування ІПР до виникнення стійких проблем. Ключовим елементом є постійний цикл зворотного зв'язку між фахівцями, батьками та педагогами, що забезпечує не лише вимірювання, але й безперервне вдосконалення методик навчання та супроводу.

Таблиця 3.3

## Операційний напрямок «Вимірюваність та проактивність»

| <b>Проблема, що усувається</b>                            | <b>Запропонований Напрямок Удосконалення</b>                                                                                                                                                                    | <b>Ключовий Інструмент</b>                     |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Низька результативність ІПР (через загальні цілі).</b> | Перехід до SMART-цілей. Кожна ціль має бути сформульована з обов'язковим зазначенням базового рівня та кількісного критерію успіху (наприклад, «рівень самостійності», «відсоток точності»).                    | Уніфікована картка моніторингу прогресу.       |
| <b>Реактивне реагування на кризи/поведінку.</b>           | Обов'язкове використання Функціональної Оцінки Бар'єрів (ФОБ). Проведення ФОБ перед розробкою ІПР та у разі активації «Червоного Прапорця» для виявлення функції проблемної поведінки та усунення першопричини. | Чек-лист Функціональної оцінки бар'єрів.       |
| <b>Несвоєчасність коригувальних дій.</b>                  | Впровадження системи «Червоного Прапорця». Автоматична активація термінового засідання КС (поза графіком), якщо фактичний прогрес за 4 тижні становить менше 25% від цільового критерію.                        | Алгоритм «Червоного Прапорця» у Регламенті КС. |

*Джерело: Складено автором на основі [36;46;47;48;49;52]*

Даний напрямок є критичною ланкою в оптимізації роботи КС, оскільки забезпечує наукову обґрунтованість ІПР через SMART-методологію та адаптивність системи через механізми ФОБ і «Червоного Прапорця». Це дозволяє КС постійно фокусуватися на фактичному прогресі дитини, перетворюючи процес інклюзивного навчання на висококерований та ефективний.

*Напрямок кадрового та партнерського забезпечення*

Цей напрямок критично важливий для усунення кадрового дефіциту та налагодження ефективної співпраці з зовнішніми учасниками освітнього процесу.

Таблиця 3.4.

## Напрямок кадрового та партнерського забезпечення

| Проблема, що усувається                              | Запропонований напрямок удосконалення                                                                                                                                                                                       | Ключовий інструмент                                 |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Дефіцит кваліфікації та професійне вигорання.</b> | Створення внутрішньої системи професійної підтримки (Супервізії/Наставництва). Залучення більш досвідчених фахівців (або зовнішніх експертів ІРЦ) для регулярного аналізу складних кейсів та обміну досвідом.               | Графік супервізійних сесій (1 раз на квартал).      |
| <b>Слабка залученість батьків.</b>                   | Перехід від інформування до партнерства. Забезпечення батькам доступу до даних моніторингу прогресу (безпосередньо через Картку Моніторингу) та фіксація їхньої участі у формулюванні цілей ІПР.                            | Протокол залучення батьків до SMART-цілепокладання. |
| <b>Ізольована робота фахівців КС.</b>                | Впровадження "Спільних годин" (Team Time). Виділення адміністрацією фіксованого часу (наприклад, 1 година на тиждень), під час якого фахівці різних команд можуть обмінюватися досвідом та стандартизувати методики роботи. | Фіксований час у розкладі роботи КС.                |

*Джерело: Складено автором на основі [28;45;52]*

Орієнтуючись на дану таблицю, можна зробити висновок, що даний стратегічний напрямок забезпечує гнучкість та стійкість системи. Запропоновані інструменти трансформують КС з набору індивідуальних спеціалістів на єдину, кваліфіковану, інтегровану та партнерську систему, здатну ефективно реагувати на складні індивідуальні потреби.

Таким чином, удосконалення управління КС має відбуватися через інтеграцію нових управлінських інструментів ( Матриця відповідальності, ФОБ, Картка моніторингу та «Червоний Прапорець») у чітко регламентований проактивний цикл (П-Р-М-К).

### **Висновки до розділу 3**

На підставі виявлених у Ліцеї №230 системних недоліків ( формалізм, реактивність, слабка координація) розроблено Оптимізовано управлінську модель КС, що базується на трирівневій структурі (стратегічний, операційний, партнерський рівні) та цикли проактивного управління Планування-Реалізація-Моніторинг-Коригування (П-Р-М-К). Ключовою особливістю моделі є перехід від формальної фіксації до управління прогресом, що забезпечується обов'язковим SMART-цілепокладанням та використанням вимірювальних інструментів. Ця модель слугує механізмом для трансформації управлінської культури закладу, забезпечуючи міждисциплінарну інтеграцію та проактивне реагування на освітні потреби дитини.

Для практичного впровадження Оптимізованої моделі визначено три ключові напрямки удосконалення, підкріплені конкретним інструментарієм: Стратегічний напрямок передбачає регламентацію ролей через матрицю відповідальності та проактивне формування ресурсного плану; Операційний напрямок сфокусований на підвищенні результативності ІПР через впровадження Функціональної Оцінки Бар'єрів (ФОБ), уніфікованої картки моніторингу прогресу та системи «Червоного Прапорця» для автоматичної активації коригувальних дій; Кадровий та партнерський напрямок забезпечує професійну підтримку (супервізія) та перехід до активного партнерства з батьками. Впровадження цього інтегрованого інструментарію дозволить усунути виявлені системні бар'єри та підвищить ефективність і вимірюваність роботи команд супроводу..

## ВИСНОВКИ

Теоретичне дослідження підтвердило, що інклюзивна освіта є міжнародно визнаним правом людини, що втілюється в Україні через системну нормативно-правову базу, ключовим елементом якої є команда психолого-педагогічного супроводу (КППС). КППС є колегіальним, міждисциплінарним органом, відповідальним за розробку та реалізації індивідуальної програми розвитку (ІПР). З огляду на необхідність гнучкості та інтеграції знань фахівців, встановлено, що оптимальною для управління цим механізмом є гібридна (Ситуаційно-Інтеграційно-Координована) управлінська модель, здатна забезпечити цілісність планування та послідовність виконання корекційних заходів.

Емпіричне дослідження на базі Ліцею №230 виявило, що заклад демонструє високий рівень організації інклюзивного процесу, використовуючи структуроване управління та переваги електронного документообігу. Проте, незважаючи на загальну впорядкованість, було ідентифіковано низку системних управлінських бар'єрів, зокрема: кадровий дефіцит (відсутність дефектолога), проблеми між професійної комунікації (брак часу для обміну інформацією поза засіданнями), та ресурсні обмеження (відсутність обладнаної ресурсної кімнати). Ці проблеми, особливо кадрового та ресурсного характеру, суттєво знижують якість індивідуалізованого супроводу і потребують вдосконалення управлінських механізмів.

Для усунення виявлених системних недоліків розроблено Оптимізовану управлінську модель КС, що базується на циклі проактивного управління Планування-Реалізація-Моніторинг-Коригування (П-Р-М-К). Для її практичної реалізації запропоновано інтегрований інструментарій, включаючи Функціональну Оцінку Бар'єрів (ФОБ), Уніфіковану Картку Моніторингу Прогресу (для вимірювання SMART цілей) та систему «Червоного Прапорця» (для проактивного реагування). Ці заходи, доповнені регламентацією ролей через Матрицю відповідальності та посиленням партнерства з батьками,

забезпечуючи перехід управління від формальної фіксації до вимірюваного та адаптивного управління прогресом дитини.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
2. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
3. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
4. Конвенція про права дитини. Редакція зі змінами, схваленими резолюцією 50/155 Генеральної Асамблеї ООН від 21 грудня 1995 року. Конвенцію ратифіковано Постановою ВР № 789-XII від 27.02.91. *Офіційний вісник України*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_021](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021)
5. Конвенція про права осіб з інвалідністю. Конвенцію ратифіковано Законом № 1767-VI від 16.12.2009. Дата набрання чинності для України – 06 березня 2010 р. *Офіційний вісник України*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_g71](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71)
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 липня 2017 р. № 545 «Про затвердження Положення про інклюзивно-ресурсний центр». *Офіційний вісник України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2017-п#Text>.
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2021 р. № 957 «Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти». Із змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 483 від 26.04.2022, № 979 від 30.08.2022. *Офіційний вісник України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/957-2021-%D0%BF>.
8. Наказ Міністерства Освіти і Науки України від 08.06.2018 № 609 «Про затвердження Примірного положення про команду психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в закладі загальної середньої та дошкільної освіти». Із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 787 від 29.05.2025. *Офіційний вісник України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0609729-18>

9. Наказ МОН України від 29.05.2025 № 787 *«Про внесення змін до Примірного положення про команду психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в закладі загальної середньої та дошкільної освіти»*. Офіційний вісник України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0787729-25#Text>
10. World Declaration on Education for All and Framework for Action to Meet Basic Learning Needs. Jomtien, Thailand 5-9 March 1990. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127583>
11. Саламанська декларація та рамки дій щодо освіти осіб з особливими освітніми потребами. Саламанка, Іспанія, 7–10 червня 1994 р. Офіційний вісник України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/995\\_001-94](https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/995_001-94)
12. Цілі сталого розвитку ООН (Agenda 2030). Організація Об'єднаних Націй. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/education/>
13. 17 цілей сталого розвитку ООН (Agenda 2030). Глобальний договір ООН в Україні. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/>
14. Бондар В. І. Організаційно-управлінські основи інклюзивної освіти в Україні: методичний аспект. Київ : Видавництво, 2018. 150 с.
15. Басова Т. І. Психологічна підтримка учасників освітнього процесу в інклюзивному середовищі в умовах воєнного стану. 2022. № 1. С. 110–115.
16. Блеч Г. О., Козловський Ю. М. Управління освітнім процесом в інклюзивному середовищі: навчальний посібник. Львів : Видавництво, 2022. 250 с.
17. Гаркуша Н. С. Функціональна оцінка поведінки: від теорії до практики. Навчально-методичний посібник. Київ: ВД «Освіта», 2022. 76 с.
18. Демінг Е. В. Вихід із кризи: Нова парадигма управління людьми, системами та якістю. Київ: Україна, 2007. 386 с.
19. Демінг Е. В. Вихід із кризи: Нова парадигма управління людьми, системами та процесами. Київ : Видавництво, 2017. 386 с. (Об'єднано з п. 18, дублюється).

- 20.Кеннеді М. В. *Управління освітніми системами: якість, ефективність, розвиток*. Київ : Видавничий дім "Слово", 2020. 300 с.
- 21.Коваль Л. В. *Корекційно-розвиткова робота в умовах інклюзивної освіти: принципи та методи*. Київ : Видавництво, 2021. 180 с.
- 22.Ковальчук О. В. *Управління інноваціями в освіті: моделі та механізми*. Київ : Видавництво, 2021. 250 с.
- 23.Колупаєва А. А. *Інклюзивна освіта: реалії та перспективи* : монографія. Київ : Самміт-Книга, 2009. 272 с.
- 24.Колупаєва А. А., Таран О. В., Шульженко В. Л. *Професійна діяльність асистента вчителя в інклюзивному навчанні: навчально-методичний посібник*. Київ : Видавництво, 2019. 160 с.
- 25.Костюк С. І. *Теоретико-методичні засади управління інклюзивним освітнім середовищем у загальноосвітньому навчальному закладі*. Дис. ... канд. пед. наук. Київ, 2020. Спеціальність 13.00.06 – Теорія та методика управління освітою. 235 с.
- 26.Кремень В. Г. (ред.). *Енциклопедія освіти*. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
- 27.Лапицька Л. В. *Менеджмент якості в освіті: SMART-технології цілепокладання*. Київ: Інститут управління освітою, 2020. 115 с.
- 28.Марчук В. А. *Проблеми взаємодії фахівців в інклюзивному освітньому середовищі*. Серія: Педагогічні науки. 2020. № 188. С. 89–93.
- 29.Марусинець Л. В. *Управління розвитком інклюзивної освіти в системі загальної середньої освіти*. Дис. ... канд. пед. наук. Київ, 2020. Спеціальність 13.00.06 – Теорія та методика управління освітою. 256 с.
- 30.Найда Ю. М., Софій Н. З., Гладченко І. В. *Практичні кроки до інклюзії: впровадження ефективних методик*. Київ : Видавництво, 2020. 190 с.
- 31.Олефіренко Т. В. *Теоретико-методичні засади формування професійної компетентності вчителя-дефектолога в умовах інклюзивного навчання*. Дис. ... докт. пед. наук. Київ, 2021. Спеціальна освіта. 450 с.

32. *Організаційно-методичні засади діяльності команди психолого-педагогічного супроводу* / за ред. С. В. Кунцевської. Київ, 2019. 148 с.
33. *Організація роботи з батьками дітей з ООП в інклюзивному середовищі: методичні рекомендації* / МОН України. Київ, 2020. 80 с.
34. *Оцінка освітнього середовища для дітей з ООП: Методичні рекомендації* ІРЦ. МОН України, 2023. 55 с.
35. Петришина М. О. *Міжнародний досвід правового регулювання інклюзивної освіти. Аналітично-порівняльне правознавство*. 2018. № 1. С. 45–50. (Примітка: Джерела 7 і 9 об'єднано, оскільки вони, ймовірно, посилаються на одну й ту саму статтю).
36. Скрипник Т. В. *Індивідуальна програма розвитку: від теорії до практики*. Київ : Інститут спеціальної педагогіки і психології імені Миколи Ярмаченка, 2017. 120 с.
37. Скрипник Т. В. *Прикладна поведінкова аналітика в інклюзивній освіті*. Київ: Просвіта, 2021. 210 с.
38. Сліпчук О. І. *Теоретичні і методичні основи професійної підготовки менеджерів освіти до управління інклюзивним навчальним закладом. Дис. ... докт. пед. наук*. Київ, 2018. Спеціальність 13.00.04 – Теорія і методика професійної освіти. 480 с.
39. Слюсаренко Н. В., Матяш О. І. *Управління закладом освіти в умовах інклюзії*. Харків : Ранок, 2021. 288 с.
40. Софій Н. З., Найда Ю. М. *Шлях до інклюзії в Україні : науково-методичний посібник*. Київ : ТОВ "Видавничий дім "Кліо", 2014. 84 с.
41. Таран О. В. *Організація діяльності команди психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами в умовах інклюзивного навчання: методичні рекомендації*. Київ : ІТЗО, 2018. 76 с.

- 42.Тихонова В. О. Супервізія як інструмент професійного розвитку та профілактики вигорання фахівців інклюзивно-ресурсних центрів та шкільних команд. *Назва наукового видання*. 2022. № 1. С. 110–115.
- 43.Шевцов А. Г., Золотопер М. О., Пилипчук В. В. Основи інклюзивної освіти: навчально-методичний посібник. Київ : Освіта України, 2020. 200 с.
- 44.Cooper J. O., Heron T. E., Heward W. L. *Applied Behavior Analysis* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2019. 750 p.
- 45.Doran G. T. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*. 1981. Vol. 70. No. 11. P. 35–36.
- 46.Florian L. *Inclusive Education: The Scope of the Inclusive Practice Framework*. London : SAGE Publications, 2019. 180 p.
- 47.Florian L. (Ed.). *The UNESCO Salamanca Statement and Framework for Action on Special Needs Education: 20 Years on*. Bloomsbury Publishing, 2014. 272 p.
- 48.Fullan M. *The New Meaning of Educational Change*. 5th ed. New York : Teachers College Press, 2016. 360 p.
- 49.Lencioni P. *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. San Francisco : Jossey-Bass, 2002. 224 p.
- 50.Mintzberg H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. New York : Prentice Hall, 1979. 512 p.
- 51.Skinner B. F. *Science and Human Behavior*. New York : Free Press, 1953. 464 p.
- 52.RACIS Matrix: A Tool for Clarifying Roles and Responsibilities. *Harvard Business Review*, 2019.

**ДОДАТКИ****Додаток А**

Посилання на опитувальник “Ефективність управління Командами супроводу Ліцею №230 міста Києва”

<https://forms.gle/xvS24Za4XXQWuHkQ9>

## Чек-лист функціональної оцінки бар'єрів

### ЧЕК-ЛИСТ ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ОЦІНКИ БАР'ЄРІВ (ФОБ)

**Мета:** Проактивне виявлення функцій проблемної поведінки та/або бар'єрів освітнього середовища, що перешкоджають реалізації ІПР.

**Команда:** Заповнюється асистентом вчителя та/або практичним психологом/соціальним педагогом. **Дата заповнення:** \_\_ **ПІБ учня:** \_\_

**Клас:** \_\_ **Спостерігач:** \_\_\_\_\_

### Частина I. Оцінка проблемної поведінки (АВС-Аналіз)

Заповнюється для 3-5 найбільш типових або гострих випадків.

| №  | Опис поведінки (В - Behavior) Що саме робив учень? (чітко) | Попередня подія (А - Antecedent) Що відбулося безпосередньо перед цим? | Наслідки (С - Consequence) Як реагувало оточення? Що отримав/уникнув учень? | Примітка (Час, Місце, ступінь інтенсивності) |
|----|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1. |                                                            |                                                                        |                                                                             |                                              |
| 2. |                                                            |                                                                        |                                                                             |                                              |
| 3. |                                                            |                                                                        |                                                                             |                                              |

#### Попередній висновок про функцію поведінки:

- Чого намагається досягти дитина? (Позначте 1-2 основні гіпотези):
  - Отримання уваги (від вчителя, однолітків, асистента) \_\_\_\_\_
  - Отримання доступу (до бажаного предмета, діяльності, гри) \_\_\_\_\_
  - Уникнення/втеча (від складного завдання, гучних звуків, вимоги) \_\_\_\_\_
  - Сенсорна стимуляція (самостимулююча діяльність) \_\_\_\_\_

### Частина II. Оцінка навчального середовища та ресурсів (бар'єри)

Позначте ступінь наявності бар'єра за шкалою: 1 - Немає / 2 - Незначний / 3 - Помірний / 4 - Високий

#### А. Організаційний бар'єр (Управління КС)

| Критерій                                                         | Оцінка | Примітка |
|------------------------------------------------------------------|--------|----------|
| 1. Чіткість розуміння фахівцем своєї ролі в КС                   |        |          |
| 2. Доступність необхідних корекційних матеріалів/обладнання      |        |          |
| 3. Своєчасність та регулярність обміну інформацією між фахівцями |        |          |
| 4. Наявність часу для спільного планування/адаптації уроків      |        |          |

#### Б. Педагогічний бар'єр (Реалізація ІПР)

| Критерій                                                          | Оцінка | Примітка |
|-------------------------------------------------------------------|--------|----------|
| 1. Відповідність складності навчального завдання можливостям учня |        |          |
| 2. Якість та чіткість вербальних інструкцій вчителя               |        |          |
| 3. Наявність та адекватність візуальних підказок/розкладів        |        |          |
| 4. Достатність часу для виконання завдань учнем                   |        |          |

**В. Сенсорний та соціальний бар'єр (Середовище)**

| Критерій                                                            | Оцінка | Примітка |
|---------------------------------------------------------------------|--------|----------|
| 1. Надмірна сенсорна стимуляція (шум, світло, запахи)               |        |          |
| 2. Фізична недоступність (прохід до дошки, місце біля вікна/дверей) |        |          |
| 3. Наявність негативних реакцій/булінгу з боку однолітків           |        |          |
| 4. Непослідовність вимог/реакцій від різних дорослих                |        |          |

**Частина III. Формулювання управлінських рекомендацій**

Заповнюється координатором КС після аналізу даних I та II частин.

| Сфера бар'єра  | Виявлена проблема (Яка функція чи який бар'єр є ключовим?) | Проактивна коригувальна дія (Що робити, щоб запобігти?)                                |
|----------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Поведінка      | (Наприклад: уникнення складних завдань)                    | Надати візуальний розклад роботи та скоротити завдання на 50% з обов'язковою перервою. |
| Організація КС | (Наприклад: несвоєчасний обмін інформацією)                | Внести в Google Calendar обов'язкову 5-хвилинну синхронізацію фахівців після уроку.    |
| Педагогіка     | (Наприклад: занадто складні вербальні інструкції)          | Забезпечити використання вчителем лише візуальних карток-інструкцій.                   |
| Ресурси        | (Наприклад: відсутність шумозахисних навушників)           | Скласти негайний запит до адміністрації на придбання обладнання.                       |

Підпис координатора КС: \_\_\_\_\_

Додаток В

УНІФІКОВАНА КАРТКА МОНІТОРИНГУ ПРОГРЕСУ ІПР

Мета: Щотижнева фіксація та кількісна оцінка прогресу учня для оперативного коригування ІПР. Період моніторингу: 3 «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ р. по «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_ р.

| Поле               | Дані                                          |
|--------------------|-----------------------------------------------|
| ПІБ учня           | _____                                         |
| Клас               | _____                                         |
| Координатор КС     | _____                                         |
| Сфера розвитку ІПР | (Наприклад: Навчальна, Соціальна, Мовленнєва) |

I. ЦІЛЬ ІНДИВІДУАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ РОЗВИТКУ (SMART-формулювання)

| Параметр                              | Опис                                                                   |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Ціль ІПР (чітке формулювання)         | _____                                                                  |
| Базовий Рівень (Вихідний показник)    | (Наприклад: 30% точності; 5 хвилин самостійності)                      |
| КРИТЕРІЙ УСПІХУ (Кількісний показник) | (Наприклад: 80% точності виконання; 15 хвилин самостійності)           |
| Відповідальний Фахівець               | _____                                                                  |
| Метод Моніторингу                     | (Оберіть: Частота / Тривалість / Відсоток точності / Рівень підтримки) |

II. ТАБЛИЦЯ ЩОТИЖНЕВОГО МОНІТОРИНГУ ДАНИХ

Фахівець, відповідальний за ціль, фіксує середній показник за тиждень.

| Тиждень | Дата завершення тижня | Фактичний середній показник (числове значення) | Відсоток досягнення цільового критерію (%) | Примітка (Які фактори вплинули?) |
|---------|-----------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------|
| 1       |                       |                                                |                                            |                                  |
| 2       |                       |                                                |                                            |                                  |
| 3       |                       |                                                |                                            |                                  |
| 4       |                       |                                                |                                            |                                  |
| 5       |                       |                                                |                                            |                                  |
| 6       |                       |                                                |                                            |                                  |
| 7       |                       |                                                |                                            |                                  |
| 8       |                       |                                                |                                            |                                  |

### III. АНАЛІЗ ПРОГРЕСУ ТА РІШЕННЯ КС (проактивний контроль)

Заповнюється координатором КС за результатами щомісячної або позапланової наради.

| Параметр                        | Аналіз                                                                                                         |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Фактичний прогрес за місяць     | (Порівняння середніх показників 4-го тижня з Базовим рівнем)                                                   |
| АКТИВАЦІЯ "ЧЕРВОНОГО ПРАПОРЦЯ"  | Критерій: Якщо прогрес становить менше ніж 25% від цільового рівня за 4 тижні. (Позначте: Так / Ні)            |
| Обґрунтування причини активації | (Якщо "Так", що саме пішло не так: метод, ресурс, зовнішній фактор?)                                           |
| КОРИГУВАЛЬНІ ДІЇ (Рішення КС)   | Термінове рішення: (Наприклад: Зміна методу корекції, зниження складності завдання, залучення іншого фахівця). |
| Дата наради КС                  | _____                                                                                                          |
| Підпис координатора КС          | _____                                                                                                          |