

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» травня 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління освітнім середовищем спеціальних класів в закладах
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 групи УЗОм-1-24-1.4з

Бісик Олександр Олександрович

(П.І.Б.)

(підпис)

Науковий керівник

Доктор педагогічних наук, професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Осадчий Вячеслав Володимирович

(П.І.Б.)

(підпис)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Бісик Олександр Олександрович

Управління освітнім середовищем спеціальних класів в закладах загальної середньої освіти. К.: Київський університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2025р.

Науковий керівник – Осадчий Вячеслав Володимирович, доктор педагогічних наук, професор, декан Факультету економіки та управління.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглянуто теоретичні аспекти управління освітнім середовищем спеціальних класів. Визначено сутність, структуру та функції освітнього середовища спеціального класу. Обґрунтовано критерії та показники ефективності управління освітнім середовищем спецкласів. Розробити методичні рекомендації для керівників ЗЗСО, які відкривають спеціальні класи для дітей з ООП.

Ключові слова: спеціальний клас, діти з особливими освітніми потребами, діти зі спеціальними освітніми потребами, індивідуальна освітня траєкторія, інклюзивно-ресурсний центр, індивідуальна програма розвитку.

Структура роботи: робота містить вступ, три розділи, висновки, практичні рекомендації, список використаної літератури та додатки. Обсяг роботи – 62 сторінки, 4 додатки. Кількість використаних джерел – 68 на 6 сторінках.

SUMMARY

Bisyk Oleksandr

Management of the educational environment of special classes in general secondary education institutions. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University, Faculty of Economics and Management, 2025 p.

Scientific supervisor – Osadchy Vyacheslav Volodymyrovych, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Economics and Management.

The qualification master's thesis considers the theoretical aspects of managing the educational environment of special classes. The essence, structure and functions of the educational environment of a special class are determined. The criteria and indicators of the effectiveness of managing the educational environment of special classes are substantiated. To develop methodological recommendations for heads of special education institutions that open special classes for children with special educational needs.

Keywords: special class, children with special educational needs, children with special educational needs, individual educational trajectory, inclusive resource center, individual development program.

Structure of the work: the work contains an introduction, three chapters, conclusions, practical recommendations, a list of used literature and appendices. The volume of the work is 62 pages, 4 summary. The number of used 68 sources is on 6 pages.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ СПЕЦІАЛЬНИХ КЛАСІВ.....	9
1.1.Сутність та особливості спеціальної освіти в контексті сучасної освітньої політики України.....	9
1.2.Концептуальні підходи до визначення освітнього середовища спеціального класу.....	14
1.3.Теоретичні засади управління освітньою системою.....	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ СПЕЦІАЛЬНИХ КЛАСІВ НА ПРАКТИЦІ ЗЗСО.....	23
2.1.Методологія та організація дослідження управлінської діяльності....	23
2.2.Аналіз стану формування та використання ресурсів спеціальних класів.....	28
2.3.Визначення проблем та управлінських викликів.....	32
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ SEREDOVISHCHEM СПЕЦІАЛЬНИХ КЛАСІВ ТА ЇЇ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА...37	37
3.1. Розробка моделі управління освітнім середовищем спеціальних класів.....	37
3.2. Критерії, показники та рівні ефективності управління.....	41
3.3. Організація та проведення формувального експерименту.....	44
ВИСНОВКИ.....	51
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	56
ДОДАТКИ.....	62

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

- ЗЗСО – заклад загальної середньої освіти;
ООП – діти з особливими освітніми потребами;
СОП – діти зі спеціальними освітніми потребами;
ІОТ - індивідуальна освітня траєкторія;
ІРЦ - інклюзивно-ресурсний центр;
ІПР - індивідуальна програма розвитку;
МК - мультидисциплінарна команда;
ЕГ - експериментальна група;
КГ - контрольна група

ВСТУП

Актуальність теми магістерської роботи "Управління освітнім середовищем спеціальних класів в закладах загальної середньої освіти" зумовлена низкою важливих суспільних, освітніх та науково-педагогічних факторів, які відображають сучасні виклики та пріоритети розвитку освіти.

Актуальність теми підкреслюється наступним:

- Реалізація права на якісну освіту: Державна політика в Україні спрямована на забезпечення рівного доступу до якісної освіти для кожної дитини, незалежно від її психофізичних особливостей. Це вимагає створення адекватних умов, зокрема в спеціальних класах.

- Трансформація спеціальної освіти: Відбувається перехід від ізольованих інтернатних закладів до розвитку інклюзивних практик та функціонування спеціальних класів у структурі закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО). Це створює нові управлінські завдання щодо інтеграції, координації та забезпечення належної якості навчання.

- Законодавче забезпечення: Чинне освітнє законодавство (закони України "Про освіту", "Про повну загальну середню освіту" тощо) та нормативно-правові акти, що регламентують організацію інклюзивного навчання та функціонування спеціальних класів, вимагають від керівників ЗЗСО чітких, ефективних механізмів управління цим специфічним освітнім середовищем.

Необхідність дослідження управлінських аспектів спеціальних класів продиктована:

- Специфікою освітніх потреб: Діти зі спеціальними освітніми потребами (СОП) вимагають адаптованих програм, спеціальних методик, дидактичного забезпечення та корекційно-розвиткових послуг. Управління має забезпечити ефективну персоналізацію освітнього процесу в межах класу.

- Особливістю освітнього середовища: Освітнє середовище спеціального класу – це комплексна система, що включає фізичні (доступність, обладнання),

соціально-психологічні (сприятливий клімат, взаємодія) та дидактичні (навчальні матеріали, технології) компоненти. Управління цими компонентами для досягнення максимального розвивального ефекту є ключовим завданням.

- **Проблемою кадрового забезпечення:** Актуальною є потреба в ефективному управлінні мультидисциплінарною командою фахівців (вчитель-дефектолог, асистент вчителя, логопед, корекційний педагог, практичний психолог), а також їхньою професійною підготовкою та підтримкою.

З наукової точки зору, тема є актуальною через:

- **Недостатню розробленість управлінських моделей:** Існує потреба в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних моделей управління освітнім середовищем спеціальних класів саме в контексті ЗЗСО. Більшість досліджень зосереджуються на інклюзії загалом, тоді як специфіка спеціального класу потребує окремого розгляду.

- **Пошук критеріїв ефективності:** Необхідно визначити та обґрунтувати критерії та показники ефективності управлінської діяльності щодо спеціальних класів, що дозволить проводити об'єктивний моніторинг та оцінювання якості освіти.

- **Узагальнення передового досвіду:** Дослідження дозволить узагальнити та систематизувати кращі практики управління в умовах ЗЗСО, що мають спеціальні класи, та розробити практичні рекомендації для керівників закладів.

Таким чином, актуальність теми полягає у гострій потребі освітньої практики в науково обґрунтованих та ефективних управлінських підходах до організації та функціонування спеціальних класів в умовах реформування системи загальної середньої освіти.

Мета: Теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити ефективність моделі управління освітнім середовищем спеціальних класів в закладі загальної середньої освіти.

Завдання:

- Проаналізувати стан наукової розробки проблеми управління освітнім середовищем спеціальних класів.
- Визначити сутність, структуру та функції освітнього середовища спеціального класу.
- Обґрунтувати критерії та показники ефективності управління освітнім середовищем.
- Розробити та апробувати модель управління.
- Розробити методичні рекомендації для керівників ЗЗСО.

Об'єкт дослідження: Процес управління в закладах загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: Управління освітнім середовищем спеціальних класів в закладах загальної середньої освіти.

Методи дослідження: Теоретичні (аналіз, синтез, порівняння), емпіричні (спостереження, анкетування, педагогічний експеримент), математичні (статистична обробка).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ СПЕЦІАЛЬНИХ КЛАСІВ

1.1. Сутність та особливості спеціальної освіти в контексті сучасної освітньої політики України

Спеціальні класи - це окремі класи, що утворюються у закладах загальної середньої освіти для навчання осіб з особливими освітніми потребами у спеціально створених умовах з урахуванням їх індивідуальних потреб, можливостей, здібностей та інтересів.

Функціонування спеціальних класів у закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО) в Україні регулюється кількома нормативно-правовими актами, які визначають порядок створення таких класів, їх функціонування, права та обов'язки учнів, батьків та педагогів, а також забезпечення доступності освіти для дітей з особливими освітніми потребами (ООП).

Основні документи, що регулюють функціонування спеціальних класів у ЗЗСО:

1. Закон України "Про освіту"- [1]:

- **Стаття 5** цього закону визначає основні принципи доступності та інклюзивності освіти для всіх дітей, незалежно від їх особливостей. Закон зазначає, що освіта повинна бути доступною для осіб з інвалідністю та інших учнів з особливими освітніми потребами.

- **Стаття 8** цього закону визначає, що заклади загальної середньої освіти можуть створювати у своєму складі класи (групи) з вечірньою (заочною), дистанційною формою навчання, класи (групи) з поглибленим вивченням окремих предметів, спеціальні та інклюзивні класи для навчання дітей з особливими освітніми потребами.

- **Стаття 20** передбачає, що спеціальний клас та/або група утворюється керівником закладу освіти за погодженням із засновником цього закладу освіти або уповноваженим ним органом.

- **Стаття 25** передбачає, що заклади освіти відповідно до законодавства створюють безперешкодне середовище для учасників освітнього процесу, зокрема для осіб з особливими освітніми потребами.

- **Стаття 55** передбачає створення та розвиток в закладі освіти безпечного, здорового та інклюзивного чи спеціального освітнього середовища.

2. Закон України "Про повну загальну середню освіту" (2020 р., із змінами) [2]:

- **Стаття 26** цього закону містить вимоги щодо створення спеціальних класів у закладах освіти для дітей з особливими освітніми потребами.

3. Наказ Міністерства освіти і науки України від 22.08.2024 № 1182 (із змінами) «Про затвердження Порядку утворення та умов функціонування спеціальних класів у закладах загальної середньої освіти» [3]:

- цей наказ затверджує Порядок утворення та умови функціонування спеціальних класів у закладах загальної середньої освіти.

4. Наказ Міністерства освіти і науки України від 25.06.2018 № 677 (із змінами) «Про затвердження Порядку створення груп подовженого дня у державних і комунальних закладах загальної середньої освіти» [4]:

- цей наказ затверджує Порядок утворення та умови функціонування спеціальних груп подовженого дня для дітей з особливими освітніми потребами у закладах загальної середньої освіти.

5. Державні стандарти освіти для учнів з особливими потребами [Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2013 р. № 607 «Про затвердження Державного стандарту початкової загальної освіти для дітей з особливими освітніми потребами»]:

- для дітей з особливими освітніми потребами, зокрема з порушеннями слуху, зору, інтелектуальними порушеннями, існують окремі державні стандарти, які визначають вимоги до навчальних програм і методик викладання, що використовуються в спеціальних класах.

Загалом, законодавство України має чіткі норми для забезпечення освіти дітей з особливими потребами, зокрема через функціонування спеціальних класів у ЗЗСО. Однак на практиці реалізація цих норм стикається з викликами, пов'язаними з фінансуванням, підготовкою педагогів та створенням умов для навчання.

В освітній системі України передбачено існування трьох основних моделей надання освітніх послуг дітям з ООП:

	Інклюзивна модель (інклюзивні класи в ЗЗСО)	Спеціальні класи (у ЗЗСО)	Спеціальні школи (заклади спеціальної освіти)
Основна мета	Максимальна соціалізація та інтеграція дитини в загальноосвітнє середовище, забезпечення рівного доступу до освіти	Забезпечення корекційно-розвиткового компоненту та адаптованого навчання в умовах, максимально наближених до масової школи	Забезпечення глибокої корекції порушень та спеціалізованого навчання і виховання в умовах високоспеціалізованого середовища
Місце навчання	Загальноосвітній клас (ЗОШ, ліцей, гімназія)	Окремий клас у структурі ЗЗСО (ЗОШ, ліцей, гімназія)	Окремий заклад (інтернатного або напівінтернатного типу)
Контингент	Діти з ООП, здатні до навчання в колективі однолітків за	Діти з однотипними, більш складними порушеннями	Діти з важкими та/або комплексними порушеннями, що потребують тривалої та

	Інклюзивна модель (інклюзивні класи в ЗЗСО)	Спеціальні класи (у ЗЗСО)	Спеціальні школи (заклади спеціальної освіти)
	індивідуальною програмою, переважно з легкими та помірними порушеннями	(наприклад, класи для дітей із затримкою психічного розвитку, порушеннями слуху тощо)	інтенсивної корекційної допомоги
Освітня програма	Індивідуальна освітня траєкторія (ІОТ) на основі типової навчальної програми	Спеціальна навчальна програма, адаптована відповідно до нозології класу	Спеціальні навчальні програми та плани, розроблені МОН для відповідного типу закладу
Кадрове забезпечення	Вчитель загальноосвітнього класу + асистент вчителя. Додатково: Інклюзивно- ресурсний центр (ІРЦ), корекційні педагоги (за потреби)	Вчитель- дефектолог (корекційний педагог) + корекційні педагоги за фахом (логопед, сурдопедагог, тифлопедагог тощо)	Висококваліфіковані вчителі-дефектологи, медичний персонал, вузькопрофільні фахівці

	Інклюзивна модель (інклюзивні класи в ЗЗСО)	Спеціальні класи (у ЗЗСО)	Спеціальні школи (заклади спеціальної освіти)
Ступінь інтеграції	Високий (повна інтеграція в шкільне життя, спільні уроки, позакласні заходи)	Середній/Частковий (інтеграція відбувається під час перерв, позакласних заходів, частково на уроках фізичної культури, мистецтва)	Низький (обмежена інтеграція, навчання відбувається в ізолюваному середовищі)
Ключовий ризик	Недостатність спеціальної підтримки та перевантаження вчителя, ризик "розчинення" потреб дитини в масовому колективі	Ризик стигматизації та часткова ізоляція від загальношкільного колективу	Соціальна ізоляція дитини, труднощі з адаптацією до життя поза спеціалізованим закладом після його закінчення

Вибір моделі надання освіти завжди визначається індивідуальними освітніми потребами дитини та її психофізичним розвитком, що засвідчується висновком Інклюзивно-ресурсного центру (ІРЦ).

- Інклюзія є пріоритетною, якщо дитина може успішно соціалізуватися та навчатися за умови помірної підтримки та адаптацій. Це відповідає філософії "освіта для всіх".

- Спеціальні класи є оптимальними для тих дітей, які потребують інтенсивного корекційного впливу та спеціалізованих умов навчання (мала наповнюваність, спеціальні методики), але можуть частково інтегруватися в шкільний соціум.

- Спеціальні школи необхідні лише у випадках тяжких або комплексних порушень, коли дитина потребує постійного спеціалізованого догляду, медичного супроводу та вузькопрофільної корекційно-розвиткової роботи, що неможливо забезпечити в умовах ЗЗСО.

Виходячи з порівняльного аналізу, спеціальні класи в ЗЗСО представляють собою важливий компромісний варіант між повною інклюзією та ізольованою спеціальною школою, що вимагає особливо уважного та гнучкого управлінського підходу.

1.2. Концептуальні підходи до визначення освітнього середовища спеціального класу

Освітнє середовище спеціального класу розглядається як комплексна, цілісно-організована система, яка забезпечує оптимальні умови для навчання, розвитку та корекції порушень у дітей з ООП. Концептуально це середовище ґрунтується на кількох ключових підходах:

1. Системний підхід:

цей підхід розглядає освітнє середовище не просто як сукупність елементів, а як взаємопов'язану систему, в якій зміна одного компонента впливає на інші.

- Сутність: освітнє середовище спеціального класу є відкритою динамічною системою, інтегрованою в загальне освітнє середовище ЗЗСО, але зі своїми специфічними підсистемами (корекційно-розвиткова робота, психологічний супровід).

- Ключові елементи системи:

- Цільовий блок: мета навчання та корекції, сформульована в ІОП.

- Змістовний блок: спеціальні навчальні програми та корекційні методики.
- Ресурсний блок: кадри (дефектологи, асистенти), матеріально-технічна база.
- Процесуальний блок: методи, форми організації навчання та корекційної роботи.

2. Середовищний підхід:

цей підхід акцентує увагу на виховному та розвивальному потенціалі самого середовища як фактора, що формує особистість дитини з ООП. Для спеціального класу середовище є не просто фоном, а активним інструментом корекції.

- Ключове положення: середовище має бути комфортним, безпечним і, головне, корекційно спрямованим. Воно має нівелювати або пом'якшувати наслідки основного порушення.

- Функції середовища:

- Корекційно-розвивальна: сприяння розвитку вищих психічних функцій та компенсації порушень.
- Захисно-охоронна: забезпечення психологічного комфорту, зниження рівня тривожності.
- Стимулююча: мотивація до навчальної та пізнавальної діяльності.

3. Діяльнісний підхід:

розглядає освітнє середовище як простір, де забезпечується та стимулюється різноманітна діяльність дитини (навчальна, ігрова, корекційна, комунікативна).

- Акцент: навчання та розвиток відбуваються через активну взаємодію дитини з предметами, інформацією, однолітками та педагогами в спеціально організованих умовах.

- Практична реалізація: забезпечення можливості для практичної, наочно-дієвої діяльності; організація спеціальних зон для індивідуальної та групової роботи; використання спеціального обладнання, що залучає різні аналізатори.

4. Особистісно-орієнтований підхід:

цей підхід є фундаментальним для роботи з ООП і вимагає, щоб освітнє середовище було максимально адаптовано під індивідуальні особливості, потреби та можливості кожної дитини.

- Індивідуалізація: середовище має бути гнучким і легко модифікуватися відповідно до ІОТ. Це стосується темпу, обсягу навчального матеріалу, форм подачі інформації.

- Суб'єктність: створення умов для формування самостійності, відповідальності та позитивної "Я-концепція" дитини, незважаючи на її порушення.

На практиці освітнє середовище спеціального класу структурується за трьома основними компонентами:

Компонент	Зміст	Специфіка для спеціального Класу
Фізичний (просторовий)	Матеріально-технічне забезпечення, ергономіка, дизайн, санітарно-гігієнічні умови.	Адаптивність (доступність, спеціальні меблі), сенсорна насиченість (зони відпочинку, корекційне обладнання – наприклад, сенсорні кутки).
Соціально-психологічний	Стиль спілкування, взаємини між учасниками процесу (учні, вчителі, асистенти), емоційний клімат.	Прийняття та підтримка, формування толерантності та емпатії. Пріоритет на співробітництво (як між дітьми, так і в команді фахівців).

Компонент	Зміст	Специфіка для спеціального Класу
Дидактичний (змістовно-методичний)	Навчальні програми, підручники, методи та форми навчання, діагностичні засоби.	Корекційна спрямованість змісту, використання спеціальних дидактичних засобів (наочність, картки PECS, жестова мова), високий рівень наочності.

Ефективне управління освітнім середовищем спеціального класу полягає саме в координації та гармонізації цих трьох компонентів задля досягнення корекційно-розвивальних цілей.

Ефективне управління вимагає від керівника ЗЗСО вміння диференціювати потреби різних категорій учнів та забезпечити адаптивне ресурсне забезпечення, що відповідає конкретній нозології, яка навчається у спеціальному класі.

Загальні вимоги до середовища спеціальних класів (за нозологіями)

Нозологія	Ключова вимога до середовища	Приклади обладнання/організації
Порушення зору (слабкозорі)	Максимальна освітленість, великий шрифт.	Спеціальне освітлення (індивідуальні лампи), тактильні макети, посібники з контрастними кольорами та збільшеним шрифтом.
Порушення слуху (слабочуючі)	Візуалізація інформації, якісне звукове обладнання.	Індукційні петлі, індивідуальні FM-системи, мультимедійна дошка для дублювання інформації, використання жестової мови/дактиля.
Порушення опорно-рухового	Доступність та ергономіка.	Пандуси, широкі дверні прорізи, регульовані парти та стільці, спеціальні фіксатори для письма.

апарату (ПОРА)		
Розлади аутистичного спектра (РАС)	Структурованість, передбачуваність, мінімізація сенсорного перевантаження.	Візуальний розклад, зона відпочинку/сенсорного розвантаження (тиха зона), індивідуальні робочі місця з мінімальним відволіканням.

Вимоги до освітнього середовища спеціального класу для дітей включають ряд компонентів. Зокрема, для дітей із тяжкими порушеннями мовлення мають забезпечуватися оптимальні умови для корекції мовленнєвих порушень, розвитку комунікативної функції.

Фізичний (просторовий) компонент.

Цей компонент спрямований на створення умов для ефективної роботи логопеда та корекційного педагога:

- Наявність логопедичного кабінету: окреме, спеціально обладнане приміщення (якщо це окремий кабінет, а не простір класу) для індивідуальних та групових занять з корекції мовлення.
- Акустичний комфорт: мінімальний рівень зовнішнього шуму в класі та кабінеті. Важливо забезпечити якісну звукоізоляцію та акустичне обладнання (наприклад, індивідуальні мікрофони, системи звукопідсилення – для дітей з порушеннями слуху, що часто супроводжуються мовленнєвими порушеннями, хоча акцент тут на порушеннях мовлення).
- Дзеркало для артикуляції: Наявність великого настінного дзеркала та індивідуальних дзеркал для самоконтролю артикуляції під час занять.
- Зона для дихальних вправ: Наявність простору та інвентарю для проведення дихальної та артикуляційної гімнастики.

- Наочність та дидактика: Спеціалізовані посібники, що стимулюють мовлення: сюжетні картинки, схеми звукового аналізу, профілі артикуляції, предметні картинки, матеріали для розвитку дрібної моторики.

Соціально-психологічний компонент.

Створення безпечного середовища, що стимулює до комунікації:

- Мотиваційний клімат: атмосфера прийняття, терпимості та підтримки. Важливо зняти "логоневроз" (страх мовлення) та психологічний бар'єр, пов'язаний із невпевненістю у власній мовленнєвій компетентності.

- Мовленнєві зразки: педагоги, асистенти та персонал повинні використовувати чітке, правильне, емоційне нейтральне мовлення (правильна дикція, помірний темп) як зразок для наслідування.

- Стимулювання комунікації: створення ситуацій, які провокують необхідність мовленнєвого висловлювання (наприклад, групові проєкти, рольові ігри, де без мовлення завдання не може бути виконане).

Дидактичний компонент.

Кореляція навчального процесу з мовленнєвою корекцією:

- Інтеграція корекції: усі навчальні предмети повинні бути інтегровані з корекційними цілями. Наприклад, на уроці математики чи природознавства має відпрацьовуватися правильна вимова термінів та складання зв'язних речень.

- Повторюваність та чіткість: навчальний матеріал подається послідовно, невеликими порціями, із частим повторенням ключових мовленнєвих конструкцій.

- Візуальна підтримка: широке використання візуальних підказок, опорних схем, алгоритмів побудови речень, які допомагають дітям структурувати свою думку.

- Розвиток дрібної моторики: обов'язкове включення занять, що розвивають дрібну моторику рук (ліплення, малювання, аплікації, спеціальні ігри), оскільки вона безпосередньо пов'язана з розвитком мовлення.

1.3. Теоретичні засади управління освітньою системою

Управлінська діяльність директора закладу загальної середньої освіти, у структурі якого функціонують спеціальні класи, набуває міжсекторального та багатофункціонального характеру. Директор має інтегрувати вимоги загальної та спеціальної освіти, забезпечуючи при цьому якість корекційно-розвиткової роботи та соціальну інтеграцію учнів.

Специфіка управлінських завдань розкривається у наступних ключових сферах:

1. Нормативно-правове та документаційне забезпечення.

Директор несе відповідальність за суворе дотримання спеціального законодавства.

- Організація діяльності: видання наказів про відкриття спеціальних класів, затвердження спеціальних навчальних планів та програм, організація роботи мультидисциплінарної команди.

- Ведення спеціальної документації: контроль за правильністю оформлення особових справ учнів спеціальних класів (висновки ІРЦ, заяви батьків, індивідуальні програми розвитку (ІПР) та інша корекційна документація).

- Ліцензування та атестація: Забезпечення відповідності матеріально-технічної бази та кадрового складу ліцензійним вимогам для надання спеціальних освітніх послуг.

2. Кадрове управління та мультидисциплінарна команда.

Управління персоналом вимагає роботи з унікальним, часто дефіцитним, штатом фахівців.

- Формування команди: забезпечення наявності вчителя-дефектолога (спеціального педагога), асистентів вчителя, логопеда, корекційних педагогів, практичного психолога.

- Координація роботи фахівців: організація ефективної міжфахової взаємодії та узгодженого складання ІПР/ІОТ, де кожен фахівець працює на досягнення спільних корекційних цілей.

- Підвищення кваліфікації: спрямування зусиль на системне навчання та супервізію педагогів спеціальних класів, а також підвищення компетентності всього колективу ЗЗСО щодо роботи з дітьми з ООП.

3. Управління освітнім середовищем та ресурсами.

Директор має забезпечити не просто приміщення, а спеціально адаптивне корекційне середовище.

- Адаптація простору: контроль за створенням безбар'єрного середовища (доступність) та обладнанням класів спеціальними дидактичними та корекційними засобами відповідно до нозології (наприклад, логопедичні кабінети, сенсорні кутки).

- Бюджетування: ефективне використання бюджетних коштів та субвенцій для придбання спеціального обладнання, навчальних посібників та оплати праці корекційних фахівців.

- Інтеграція ресурсів: забезпечення доступу учнів спеціальних класів до загальношкільних ресурсів (бібліотека, спортзал, їдальня) на рівні з іншими учнями.

4. Управління соціальною інтеграцією та взаємодією.

Це завдання є вирішальним для успіху інтеграційної моделі.

- Інтеграція учнів: створення умов для часткової або повної участі учнів спеціальних класів у загальношкільних заходах, святах, екскурсіях, що сприяє соціалізації та руйнуванню стереотипів.

- Взаємодія з ІРЦ: підтримка постійного зв'язку з інклюзивно-ресурсним центром для узгодження діагностичних висновків, планування корекційної роботи та перегляду ІПР.

- Робота з батьками: організація ефективної консультативної роботи з батьками дітей спеціальних класів, включення їх у процес навчання та корекції, надання психологічної підтримки.

5. Контроль та оцінювання якості освіти.

Контроль має включати не лише освітні результати, але й динаміку корекційного розвитку.

- Моніторинг корекційної роботи: системний контроль за якістю надання корекційно-розвиткових послуг (ведення журналів, відвідування занять) та відстеження динаміки розвитку дітей з ООП.

- Оцінювання ефективності: розробка внутрішніх механізмів оцінювання ефективності роботи спеціальних класів, які враховують не лише навчальні досягнення, але й соціально-адаптаційні результати учнів.

Таким чином, управлінська діяльність директора ЗЗСО в умовах функціонування спеціальних класів перетворюється на складний процес балансування між необхідністю спеціалізації та потребою в інклюзії та інтеграції.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ СПЕЦІАЛЬНИХ КЛАСІВ НА ПРАКТИЦІ ЗЗСО

2.1. Методологія та організація дослідження управлінської діяльності
СЮДИ ДОДАТИ ТЕОРЕТИЧНУ ЧАСТИНУ ЩОДО МЕТОДОЛОГІЇ ТА
ОРГАНІЗАЦІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (2-3 стор.)¹.

1. Методологічні підходи: Специфіка корекційно-розвиткового управління
Управлінська діяльність у логопедичному спецкласі має подвійну природу: вона включає загальношкільне адміністративне управління (планування, контроль, організація навчального процесу) та спеціалізоване корекційно-розвиткове управління (управління процесом компенсації та корекції мовленнєвих порушень).

Для дослідження такої специфічної діяльності застосовуються такі ключові методологічні підходи:

Корекційно-педагогічний підхід

Цей підхід є основою, оскільки управлінські рішення в спецкласі безпосередньо спрямовані на компенсацію первинного дефекту (мовленнєвого порушення) та корекцію вторинних відхилень (проблем у навчанні та соціалізації).

- Фокус дослідження: Як управлінські рішення (наприклад, формування індивідуальних освітніх траєкторій, розподіл навантаження логопедів) впливають на динаміку корекційного розвитку учнів.
- Принцип: Дослідження повинно ґрунтуватися на ідеї про те, що управління має бути диференційованим та індивідуалізованим відповідно до структури мовленнєвого дефекту кожного учня.

Системний підхід

Управління логопедичним спецкласом розглядається як складна соціально-педагогічна система, де елементами є: адміністрація, вчитель-логопед,

класні керівники, вихователі, батьки, учні, а також психолого-медико-педагогічна комісія (ПМПК).

- Фокус дослідження: Аналіз взаємодії цих елементів, вертикальних (адміністрація–логопед) і горизонтальних (логопед–класний керівник) комунікацій, а також ефективності командної роботи в управлінні корекційним процесом.

Компетентнісний підхід

Управління досліджується через призму професійних компетентностей суб'єктів управління (насамперед адміністрації та вчителя-логопеда) щодо реалізації корекційно-розвиткових програм, використання сучасних логопедичних технологій та вміння управляти ресурсами (кадрами, методичним забезпеченням).

2. Організація дослідження: Методи, адаптовані до спеціальної освіти
Організація дослідження потребує підбору методів, які дозволяють отримати якісну та кількісну інформацію про управлінські процеси в умовах підвищеної психологічної та педагогічної складності.

Теоретичні методи

Ці методи формують концептуальну базу дослідження:

- Теоретичний аналіз та синтез: Вивчення нормативно-правової бази (Закони України "Про освіту", "Про повну загальну середню освіту"), спеціальної (корекційної) педагогіки та психолінгвістики для визначення критеріїв ефективності управління логопедичним процесом.
- Історико-логічний метод: Аналіз еволюції моделей управління спеціальними класами та порівняння класичних та інноваційних підходів (наприклад, перехід до інклюзії та його управлінське забезпечення).

Б. Емпіричні методи

Ці методи безпосередньо пов'язані з об'єктом дослідження:

1. Вивчення документації: Аналіз спеціальної внутрішньошкільної документації:
 - Індивідуальні програми розвитку (ІПР) та індивідуальні освітні траєкторії. (Оцінка якості планування та управлінського контролю за їх реалізацією).
 - Логопедичні картки учнів. (Оцінка об'єктивності первинної діагностики та управлінських рішень щодо формування груп/підгруп).
 - Плани роботи методичних об'єднань, протоколи нарад. (Аналіз управлінського контролю та методичного супроводу).
2. Спостереження: Цілеспрямоване спостереження за управлінськими процесами:
 - За діяльністю адміністрації під час контролю логопедичних занять.
 - За організацією взаємодії вчителя-логопеда та класного керівника під час інтегрованих уроків.
3. Опитування та інтерв'ю:
 - Керівники (директор, заступники): Глибинне інтерв'ю щодо стратегічного бачення управління спецкласом, розподілу ресурсів та критеріїв оцінки роботи логопедів.
 - Вчителі-логопеди та класні керівники: Анкетування та інтерв'ю щодо бар'єрів у реалізації корекційних програм, ефективності адміністративної підтримки та пропозицій щодо оптимізації управління.
 - Батьки: Анкетування щодо їхньої задоволеності комунікацією та ефективністю управлінської підтримки процесу корекції.
4. Експертне оцінювання: Залучення провідних фахівців у галузі спеціальної освіти для оцінки якості управлінських рішень, програм та результатів діяльності спецкласу.

Методи обробки даних

- Кількісний аналіз: Обробка даних анкетування та статистичних даних (наприклад, динаміка успішності корекції мовлення, кількість виведених учнів) за допомогою методів математичної статистики (визначення середніх значень, кореляційний аналіз для встановлення зв'язку між управлінськими діями та педагогічними результатами).
- Якісний аналіз: Контент-аналіз протоколів та інтерв'ю для виявлення ключових проблем, стратегій та суб'єктивних оцінок управлінського процесу.

3. Етапи організації дослідження

Організаційно процес дослідження має бути послідовним:

1. Концептуалізація: Чітке визначення об'єкта (управлінська діяльність) і предмета (конкретні аспекти управління, наприклад, управління індивідуалізацією навчання) у контексті мовленнєвих порушень.
2. Розробка діагностичного інструментарію: Створення інструментів, що враховують особливості цільових груп (педагоги, адміністрація) та специфічні терміни спеціальної освіти (наприклад, питання про *дисграфію, алалію, дизартрію*).
3. Експериментальна частина (для апробації): Якщо Ваше дослідження передбачає розробку авторської моделі чи програми управління, необхідно організувати педагогічний експеримент (формувальний етап) для перевірки її ефективності.
4. Аналіз кореляційних зв'язків: Встановлення залежності між управлінськими факторами (наприклад, рівень кваліфікації адміністрації у дефектології) та корекційно-педагогічними результатами (ступінь компенсації мовленнєвого дефекту в учнів).

Група методів	Конкретні методи	Зміст та мета застосування в Гімназії №278
Теоретичні	Аналіз, синтез, систематизація	Аналіз наукової літератури з питань управління спеціальною освітою; систематизація отриманих даних (висновки, анкети) для підготовки теоретичного обґрунтування моделі
Емпіричні	Анкетування (опитування)	Збір кількісних та якісних даних щодо задоволеності та проблем від трьох груп респондентів
	Інтерв'ю (бесіда)	Глибоке вивчення думки директора та ключових фахівців (заступник, дефектолог) щодо управлінської стратегії та шляхів її вдосконалення
	Вивчення та аналіз документації	Аналіз річних планів, протоколів педрад, наказів, навчальних планів, ІОТ/ІПР та фінансових звітів для оцінки формальної організації управління
	Спостереження	Вивчення практичної реалізації управлінських рішень: організація уроків, корекційних занять, взаємодія між вчителями та учнями

Дослідження управлінської діяльності в Гімназії №278 розділено на два основні етапи:

Етап 1. Констатувальний (діагностичний).

Термін: Вересень – Жовтень:

- Документальний аналіз: збір та вивчення всіх документів Гімназії №278, пов'язаних зі спеціальними класами.

- Розробка інструментарію: створення 3-х різних форм анкет (для адміністрації, педагогів, батьків) та плану інтерв'ю.
- Проведення анкетування та інтерв'ю: збір первинних даних від усіх груп респондентів.
- Первинна обробка: статистичний аналіз отриманих кількісних даних та систематизація якісних відповідей (виявлення типових проблем).

Етап 2. Формулювання висновків та проблемних зон.

Термін: Листопад – Грудень:

- Узагальнення даних: створення аналітичних звітів за результатами кожного методу дослідження.
- Виявлення проблемних зон: недостатня координація роботи між логопедом та класним керівником; дефіцит спеціального обладнання для корекційних занять; низька поінформованість вчителів-предметників про потреби учнів спецкласів.
- Формулювання гіпотези для моделі: на основі виявлених проблемних зон формується потреба у розробці та впровадженні управлінської моделі.

2.2. Аналіз стану формування та використання ресурсів спеціальних класів

Аспект аналізу	Методи дослідження	Ключові питання для оцінки
Кількісне забезпечення	Аналіз штатного розпису, тарифікації, наказів про призначення	Чи відповідає кількість штатних одиниць (дефектологів, асистентів, логопедів) нормативній потребі, виходячи з кількості спеціальних класів та учнів?
Якісне забезпечення	Аналіз дипломів, свідоцтв про	Чи мають педагоги спеціальну освіту відповідно до профілю класу

	підвищення кваліфікації	(наприклад, сурдопедагогіка, олігофренопедагогіка)? Як часто проходять підвищення кваліфікації?
Ефективність використання	Анкетування педагогів, аналіз розкладу корекційних занять	Наскільки повне завантаження мають корекційні фахівці? Чи забезпечена міжфахова взаємодія та узгодженість графіків?
Асистент вчителя	Аналіз посадових інструкцій, спостереження	Наскільки чітко розмежовані функції вчителя та асистента? Чи не перебирає асистент на себе функції спеціального педагога?
Стан приміщень	Візуальне спостереження, аналіз паспортів спецкласів	Чи відповідають приміщення санітарно-гігієнічним нормам та вимогам безпеки? Чи є доступ до безбар'єрного середовища?
Обладнання корекційних зон	Інвентаризація, порівняння з типовими переліками	Чи забезпечені класи спеціальним дидактичним обладнанням (логопедичні дзеркала, тренажери, сенсорні елементи) відповідно до нозології учнів?
Дидактичні матеріали	Аналіз переліку підручників, посібників	Чи використовуються спеціальні навчальні програми та посібники? Чи достатньо матеріалів для індивідуальної роботи?
Використання ресурсу	Спостереження, опитування вчителів	Наскільки активно та доцільно педагоги використовують наявне спеціальне обладнання та засоби?

Джерела фінансування	Аналіз фінансових звітів, кошторисів	Яка частка фінансування надходить від освітньої субвенції (на дітей з ООП) і яка від місцевого бюджету?
Цільове використання	Аналіз закупівель, актів приймання	Чи були витрачені кошти субвенції саме на потреби спеціальних класів? Які пріоритети були визначені при закупівлях?
Планування	Аналіз річного плану роботи, фінансового плану	Чи передбачено перспективне планування розвитку матеріально-технічної бази спеціальних класів?

Управління освітнім середовищем спеціальних класів вимагає ефективного використання трьох ключових груп ресурсів: кадрових, матеріально-технічних та процесуально-методичних [40]. Проведений аналіз стану забезпечення спеціальних класів закладу виявив низку критичних проблем, що безпосередньо впливають на якість та повноту надання корекційно-розвиткових послуг.

Кадрове забезпечення: Критичний дефіцит спеціалістів

Дослідження штатного розпису та тарифікації показало, що кількісне забезпечення спеціальних класів є недостатнім і не відповідає потребам учнів з особливими освітніми потребами (ООП). Відповідно до Закону України «Про повну загальну середню освіту», заклад зобов'язаний забезпечити необхідний супровід та корекційно-розвиткові послуги [2]. Однак, фактичний стан демонструє значний дефіцит кадрів:

- Відсутність асистентів вчителів (у 1-Б та 2-Б класах). Функції асистента, які полягають у наданні підтримки учням з ООП та допомозі вчителю в організації інклюзивного середовища, перекладаються на вчителя, що знижує індивідуалізацію навчання та суперечить нормам Порядку функціонування спеціальних класів [8]. Як зазначає А. Jones, ефективне

освітнє середовище неможливе без належного лідерства та підтримки персоналу в інклюзії [61].

- Часткова або повна відсутність корекційних фахівців: відсутні 0,5 ставки логопеда, 0,5 ставки вчителя-дефектолога та 0,5 ставки практичного психолога. Цей дефіцит унеможлиблює виконання повного обсягу корекційно-розвиткових годин. Наприклад, недостатність ставки логопеда [26] та дефектолога [23] створює ризик неякісної або несистематичної корекції мовленнєвих та пізнавальних порушень, що прямо впливає на позитивну динаміку розвитку учнів [42, С. 215].

Управління процесами та міжфахова взаємодія

Проблема кадрового дефіциту безпосередньо корелює з неефективністю використання наявного ресурсу. Зокрема, виявлено проблеми в узгодженості графіка корекційних занять із загальним розкладом. Це свідчить про низький рівень процесуального управління та планування, що є критичним для спеціальної освіти.

Крім того, виявлено потребу у розробці регламенту ефективної міжфасової взаємодії. Хоча принципи командної роботи є основою спеціальної освіти [7], відсутність чітких внутрішніх правил обміну інформацією між логопедом, дефектологом, психологом та вчителем призводить до фрагментарності корекційної роботи, адже ефективність комплексної корекції залежить від злагодженості дій усіх фахівців [33].

Якісне забезпечення спеціальних класів залежить не лише від початкової кваліфікації, але й від системи її постійного підвищення. Виявлена необхідність розробки системи внутрішнього навчання педагогів підтверджує потребу в удосконаленні професійної компетентності фахівців відповідно до сучасних вимог спеціальної педагогіки [36].

Крім кадрового, слід відзначити важливість дотримання вимог до стану приміщень та обладнання корекційних зон. Хоча прямі дані про їхній стан не

були надані, забезпечення відповідності санітарно-гігієнічним нормам та вимогам безпеки є базовим завданням адміністрації [11]. Недостатнє оснащення корекційних зон спеціальним обладнанням також знижує ефективність роботи навіть найбільш кваліфікованих фахівців.

Управлінський висновок: Стан формування та використання кадрових ресурсів у спеціальних класах є критичним, що потребує негайного втручання адміністрації через оптимізацію штатного розпису (залучення відсутніх фахівців) та впровадження внутрішніх регламентів (узгодження графіків, міжфахова взаємодія) [45, С. 150].

2.3. Визначення проблем та управлінських викликів

На основі попереднього аналізу, розглянемо типові труднощі, які виникають у процесі інтеграції та взаємодії між спеціальними класами та загальноосвітнім середовищем у Гімназії №278. Ці труднощі є ключовими управлінськими викликами, оскільки вони прямо перешкоджають реалізації конституційного права учнів на якісну та соціально орієнтовану освіту [1]. Ефективне управління освітнім середовищем передбачає цілеспрямовану роботу з подолання цих системних бар'єрів [45, С. 98].

Виявлені труднощі можна класифікувати за трьома основними напрямками, які вимагають різних підходів до управлінського реагування: соціально-психологічні, організаційно-методичні та ресурсні.

1. Соціально-психологічні труднощі: Бар'єри прийняття та комунікації

Соціально-психологічні бар'єри є найбільш чутливими у взаємодії, оскільки вони пов'язані з ціннісними орієнтаціями, стереотипами та готовністю до співпраці. Управлінський менеджмент повинен зосередитися на формуванні справжньої інклюзивної культури, а не лише на дотриманні формальних процедур [33].

- Стигматизація та соціальна ізоляція учнів:

- Прояв: учні загальноосвітніх класів часто уникають спілкування з дітьми зі спецкласів, або ж їхня взаємодія є нерівноправною, ініціюється виключно вчителем і не має продовження у позаурочний час. Спеціальний клас сприймається персоналом та учнями як "ізолювана одиниця", що заважає інтеграції та може мати негативні наслідки для самооцінки та соціальної адаптації дітей з ООП [19, С. 130]. Фактично, незважаючи на розміщення у ЗЗСО, зберігається елемент сегрегації, що суперечить філософії інклюзії [46].
 - Управлінський виклик: Вимагає системних програм формування толерантності та інклюзивної культури серед усіх учасників освітнього процесу. Адміністрація повинна виступати лідером змін, використовуючи інструменти педагогічного менеджменту для мотивації персоналу до інклюзивних практик [61, Р. 48].
- Психологічна неготовність та опір педагогів-предметників:
 - Прояв: вчителі-предметники (які викладають, наприклад, музику, фізкультуру, образотворче мистецтво), на чийх уроках інтеграція є найбільш природною, часто відчують розгубленість, страх або опір щодо включення дітей зі спецкласів. Це пов'язано з відсутністю спеціальної підготовки, незнанням нозології (мовленнєвих порушень) та страхом не впоратися з поведінковими чи навчальними потребами учнів [24]. Така ситуація створює внутрішній бар'єр, який є складним для подолання через директивні методи.
 - Управлінський виклик: забезпечення безперервної методичної та психологічної підтримки, навчання та наставництва для всіх вчителів гімназії. Це завдання реалізується через розробку ефективного плану підвищення кваліфікації та створення внутрішньої системи консультацій з корекційними фахівцями [36].
- **Складнощі комунікації та взаєморозуміння між учнями:**

- Прояв: Труднощі, пов'язані з мовленнєвими порушеннями (дизартрія, алалія, ЗНМ), які є профільними для логопедичних класів, можуть призводити до непорозумінь, фрустрації та небажання дітей зі спецкласів брати участь у спільній діяльності. Це, своєю чергою, підсилює їхню соціальну відгородженість.
- Управлінський виклик: організація та постійний моніторинг спільних ігрових, позаурочних та проєктних заходів. Ці заходи мають бути ретельно структуровані та проводитися під наглядом фахівців (логопеда, психолога) для створення "безпечних" комунікативних ситуацій. Мета – розвиток комунікативних та соціальних навичок, що мають нейропсихологічне підґрунтя [47, С. 150].

2. Організаційно-методичні труднощі: Проблеми координації та якості

Організаційно-методичні бар'єри стосуються координації освітнього процесу, внутрішньої логістики та дотримання методологічної єдності. Їхнє вирішення лежить у площині адміністративного менеджменту та чіткого регламентування [64, С. 200].

- Конфлікти у розкладі корекційних занять та перевантаженість учнів:
 - Прояв: через кадровий дефіцит та загальну перевантаженість фахівців, виникають конфлікти у часі проведення корекційно-розвиткових занять з логопедом, психологом та загальношкільними подіями. Це призводить до того, що діти змушені пропускати загальноосвітні уроки (наприклад, українську мову чи математику), або ж корекційні заняття проходять у незручний час, що викликає втому та знижує їхню ефективність.
 - Управлінський виклик: розробка гнучкого інтегрованого розкладу, де корекційні заняття максимально вбудовані у навчальний день і мінімізують пропуски основних уроків. Управління має

використовувати принципи системного моделювання для оптимізації навантаження та розподілу часу фахівців [50, С. 180].

- Неузгодженість педагогічних та корекційних підходів:
 - Прояв: вчителі загальних класів часто не володіють повною інформацією про зміст Індивідуальної програми розвитку (ІПР) або Індивідуального освітнього плану (ІОП) учнів спецкласів. Вони можуть використовувати методи, які є контрпродуктивними для корекційного процесу. Наприклад, вимагати від дитини миттєвої усної відповіді, не враховуючи її темп мовлення, рекомендований логопедом [62, С. 140].
 - Управлінський виклик: встановлення та обов'язкове дотримання регламенту обміну інформацією та проведення обов'язкових консультацій між усіма фахівцями (корекційними та загальноосвітніми). Це вимагає створення ефективної команди супроводу, яка регулярно аналізує прогрес учнів і коригує методики, забезпечуючи єдність педагогічних вимог [42].

3. Ресурсні труднощі: Матеріальна та фінансова база

Ресурсні проблеми пов'язані з недостатністю матеріально-технічної та фінансової бази, а також неефективним використанням наявних активів, що є безпосереднім показником якості адміністративного управління [38, С. 138].

- Недостатність адаптованого та універсального простору:
 - Прояв: відсутність нейтральних зон для спільного відпочинку чи навчання, які були б комфортні для всіх учнів, незалежно від їхніх потреб. Це може включати відсутність сенсорного обладнання у спільній зоні або відсутність кімнати сенсорного розвантаження, яка критично необхідна для стабілізації емоційного стану учнів з ООП. Недотримання принципів універсального дизайну для навчання (UDL) створює фізичні та психологічні бар'єри [51, Р. 15].

- Управлінський виклик: стратегічне планування реконструкції та оснащення приміщень, щоб забезпечити доступність та функціональність простору відповідно до Санітарного регламенту [11] та вимог корекційної педагогіки.
- Проблеми цільового використання освітньої субвенції:
 - Прояв: хоча на дітей з ООП виділяється освітня субвенція, фінансові звіти можуть демонструвати нецільове або неефективне використання цих коштів (наприклад, пріоритет закупівлі загального обладнання над спеціальним дидактичним). Це може бути спричинено відсутністю чітких пріоритетів та контролю за цільовим розподілом коштів, передбачених на потреби спеціальних класів [6].
 - Управлінський виклик: адміністрація має забезпечити прозорість фінансових звітів і створити механізм моніторингу цільового використання субвенції, спрямовуючи кошти на першочергові потреби, зокрема, на покриття кадрового дефіциту та придбання спеціалізованого обладнання (наприклад, логопедичних тренажерів) [50].

Вирішення цих трьох груп викликів є ключовим завданням адміністрації Гімназії №278 для перетворення спеціальних класів з ізольованих одиниць на повноцінний, інтегрований та ефективний елемент загальноосвітнього середовища.

РОЗДІЛ 3

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ СПЕЦІАЛЬНИХ КЛАСІВ ТА ЇЇ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА

3.1. Модель управління освітнім середовищем спеціальних класів

Модель управління освітнім середовищем логопедичного класу ґрунтується на необхідності системного поєднання корекційно-розвиткової роботи та загальноосвітнього процесу в умовах ЗЗСО.

Цільовий блок (стратегічне бачення).

Цей блок є основою моделі, визначаючи її філософію, принципи та кінцеві очікувані результати.

Основною метою управлінської діяльності є створення та підтримання корекційно-розвивального, здоров'язбережувального та інтегративного освітнього середовища. Це середовище повинне забезпечити максимальний розвиток мовленнєвих функцій та успішну соціалізацію дітей з порушеннями мовлення.

Управління має здійснюватися на засадах:

- Комплексності: забезпечення поєднання освітнього процесу з інтенсивною корекційно-розвитковою роботою.
- Інтегративності: управлінські рішення мають сприяти включенню учнів логопедичного класу в життя ЗЗСО, а не їхній ізоляції.
- Персоніфікації: усі управлінські дії повинні бути орієнтовані на реалізацію Індивідуальних програм розвитку (ІПР/ІОТ) кожної дитини.
- Суб'єктності: активне залучення батьків, учнів та фахівців до процесу прийняття рішень щодо освітнього середовища.

Функціональний блок (Операційна діяльність).

Цей блок визначає напрямки діяльності адміністрації, спрямовані на практичне досягнення цілей. Він описує, як здійснюється управління.

Управлінська діяльність спрямована на формування та координацію мультидисциплінарної команди (логопед, дефектолог, асистент вчителя,

практичний психолог). Необхідно забезпечити високу кваліфікацію цих фахівців, їхню безперервну підтримку та налагодження ефективної міжфахової взаємодії для узгодженого виконання ІПР/ІОТ.

Адміністрація відповідає за розробку та контроль за виконанням навчальних планів, їхню кореляцію з корекційними програмами. Ключове завдання – створення гнучкого розкладу, який дозволяє учням брати участь у загальношкільних заходах, мінімізуючи виключення через корекційні заняття.

Управління має створювати та впроваджувати регламенти інтеграції (спільні заходи, тренінги для всього колективу) з метою формування толерантного та підтримуючого середовища в усій гімназії, що знизить психологічний тиск і стигматизацію.

Контроль та моніторинг функціонування спецкласу полягає у системному відстеженні не лише навчальних досягнень, але й динаміки корекційного розвитку учнів (за допомогою спеціальних діагностичних карт). Результати моніторингу є основою для своєчасного регулювання (корекції) управлінських рішень та ІОТ.

Ресурсний блок (забезпечення діяльності)

Цей блок охоплює необхідні засоби та ресурси, які адміністрація повинна забезпечити і раціонально використовувати для підтримки функціонального блоку.

Ключовий ресурс – спеціалізовані педагоги. Управління забезпечує не лише наявність ставок, але й розробляє систему мотивації та стимулювання для залучення висококваліфікованих логопедів-дефектологів, які є провідними фахівцями в логопедичному класі.

Необхідне цільове забезпечення обладнанням, специфічним для корекції мовлення (логопедичні дзеркала, тренажери мовлення, дидактичні матеріали для розвитку дрібної моторики). Управління відповідає за складання обґрунтованого кошторису та контроль за придбанням обладнання саме під потреби класу.

Інформаційно-методичний ресурс - це наявність сучасних корекційних методик, спеціалізованих навчальних посібників та бази даних ІПР/ІОТ. Адміністрація повинна створити умови для оперативного обміну методичною інформацією між усіма членами мультидисциплінарної команди.

Управління має забезпечити прозоре, цільове та ефективне використання освітньої субвенції, виділеної на дітей з ООП, спрямовуючи ці кошти на потреби корекції, навчання та спеціальне забезпечення.

Виходячи з вище сказаного визначаються основні управлінські механізми функціонування спеціального класу.

Управлінські механізми – це конкретні інструменти та процедури, які адміністрація використовує для реалізації функцій моделі та досягнення її цілей. Вони забезпечують зв'язок між цільовим і функціональним блоками.

Для моделі управління освітнім середовищем логопедичного класу ключовими є такі механізми:

1. Механізм персоналізації та планування.

Цей механізм забезпечує, що вся робота орієнтована на потреби конкретної дитини.

Здійснюється розробка та супроводу індивідуальної програми розвитку. Чітко визначається процедура створення, затвердження, реалізації та щорічного перегляду ІПР/ІОТ. Включаються вимоги до структури ІОТ (обов'язкове включення корекційних цілей), розподіл відповідальності (хто контролює, хто виконує) та графік звітності фахівців.

Директор (або заступник) затверджує регламент і контролює його дотримання. Це гарантує, що діяльність логопеда, асистента та вчителя спрямована на єдині, вимірювані цілі.

2. Механізм міжфахової координації.

Цей механізм вирішує проблему ізоляції та неузгодженості дій різних спеціалістів. Механізм передбачає функціонування мультидисциплінарної команди (МК). Сутність цієї команди полягає у встановленні обов'язкових

форматів та періодичності спілкування між фахівцями логопедичного класу та адміністрацією: проведення щомісячних координаційних нарад МК; створення єдиного інформаційного ресурсу для обміну даними про динаміку учнів; механізм взаємодії логопеда з вчителями-предметниками. Адміністрація формує графік роботи МК, головує на нарадах (або делегує цю функцію) та контролює виконання спільних рішень.

3. Механізм моніторингу корекційно-розвивальної динаміки.

Цей механізм спрямований на об'єктивну оцінку ефективності наданих послуг. Він забезпечується системою внутрішнього аудиту та діагностики розвитку. Встановлення єдиних діагностичних інструментів та термінів проведення проміжної та підсумкової оцінки мовленнєвого та пізнавального розвитку учнів (наприклад, оцінка звуковимови, лексико-граматичної будови мовлення, зв'язного мовлення). Оцінювання відбувається не лише за навчальними балами, а й за динамікою корекції відносно базового рівня. Директор затверджує перелік діагностичних методик, терміни їх проведення і аналізує зведені дані для прийняття рішень про коригування ресурсів чи кадрового складу.

4. Механізм соціальної інтеграції та інклюзивної культури

Цей механізм запобігає стигматизації та забезпечує включення учнів логопедичного класу в життя гімназії. Розробляється перелік обов'язкових спільних заходів (проекти, свята, чергування), у яких беруть участь учні спецкласів. Включає проведення просвітницької роботи для педагогів, учнів та батьків загальних класів для формування толерантності та правильного ставлення до дітей з ООП. Заступник директора з виховної роботи відповідає за планування та контроль проведення цих заходів та оцінку їхнього впливу на психологічний клімат гімназії.

Саме ці механізми є основою для розробки критеріїв, показників та оцінки рівнів ефективності управління, оскільки саме за якістю їхньої реалізації буде оцінюватися успішність моделі.

3.2. Критерії, показники та рівні ефективності управління

Визначення критеріїв і показників є критично важливим для перевірки ефективності розробленої моделі.

Ефективність управління освітнім середовищем логопедичного класу буде оцінюватися за трьома основними критеріями, які охоплюють головні аспекти моделі: результативність корекції, ефективність використання ресурсів та якість інтеграції.

1. Критерій результативності корекційно-розвивального процесу.

Цей критерій оцінює успішність управління, спрямованого на досягнення основної мети логопедичного класу – корекцію порушень мовлення та пізнавального розвитку.

Ключовими показниками цього критерію є:

1. Динаміка корекції мовленнєвих функцій:

- Вимірюється за допомогою спеціальних логопедичних діагностичних методик (наприклад, оцінка звуковимови, лексико-граматичної будови, зв'язного мовлення) у порівнянні на початку та в кінці навчального року.

- Показник: середній відсоток приросту (позитивної динаміки) у розвитку мовленнєвих функцій учнів.

2. Ступінь реалізації ІПР/ІОТ:

- Оцінюється відповідність фактично наданих корекційно-розвиткових послуг запланованим в індивідуальній програмі.

- Показник: відсоток виконання індивідуальних корекційних цілей, встановлених на поточний період.

3. Успішність переведення учнів:

- Оцінюється кількість учнів, які завдяки корекційній роботі досягли рівня, що дозволяє їм перейти до загальноосвітніх класів.

- Показник: відсоток учнів, виведених із логопедичного класу до загальноосвітнього за висновком ІРЦ.

2. Критерій ефективності управління ресурсним забезпеченням.

Цей критерій оцінює якість управлінської діяльності щодо формування, розподілу та раціонального використання кадрових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів.

Ключовими показниками є:

1. Ступінь забезпеченості кадрами та їхньої стабільності:

- Вимірюється відсутність або наявність вакансій спеціальних педагогів та плинність кадрів.

- Показник: відсоток укомплектованості штату корекційними фахівцями та їхня відповідність кваліфікаційним вимогам.

2. Коефіцієнт раціонального використання матеріально-технічної бази:

- Оцінюється активність використання спеціального обладнання та дидактичних матеріалів у корекційному процесі.

- Показник: співвідношення фактичного використання спеціального обладнання та потенційної можливості його використання (наприклад, кількість годин використання логопедичного тренажера).

3. Узгодженість фінансування:

- Оцінюється ступінь відповідності закупівель, здійснених за кошти субвенції, актуальним потребам саме логопедичного класу.

- Показник: відсутність нецільового використання коштів та прозорість фінансової звітності.

3. Критерій якості соціально-психологічної інтеграції та взаємодії

Цей критерій оцінює успішність управління щодо створення інклюзивної культури та налагодження ефективної комунікації.

Ключові показники:

1. Рівень соціальної прийнятності:

- Вимірюється за допомогою анкетування (соціометрії) учнів загальноосвітніх класів щодо їхнього ставлення до однолітків із логопедичного класу.

- Показник: відсоток позитивних або нейтральних відповідей щодо взаємодії та спілкування.

2. Задоволеність учасників освітнього процесу:

- Оцінюється через анкетування батьків та педагогів (як спеціальних, так і загальних) щодо якості взаємодії та організації освітнього середовища (додаток 2).

- Показник: середній бал задоволеності батьків та педагогів (за 5-бальною шкалою).

3. Ступінь інтеграції в загальношкільне життя:

- Вимірюється кількість спільних заходів, у яких беруть участь учні логопедичного класу.

- Показник: відношення кількості спільних інтеграційних заходів до загальної кількості загальношкільних позакласних заходів.

На основі отриманих показників визначаються три якісні рівні ефективності управлінської моделі:

А. Оптимальний (високий) рівень ефективності.

Управлінська діяльність забезпечує системний та сталий позитивний розвиток. Всі ключові показники перевищують середній/нормативний рівень.

- Ключові ознаки: висока позитивна динаміка корекції мовлення (понад 75% учнів мають значні покращення). Повна укомплектованість кваліфікованими кадрами. Високий рівень соціальної інтеграції та задоволеності батьків (понад 4.5 балів). Управлінські механізми працюють проактивно.

Б. Достатній (середній) рівень ефективності.

Управління є функціональним, але має окремі проблемні зони. Більшість показників знаходяться на середньому або прийнятному рівні.

- Ключові ознаки: Більшість учнів демонструють позитивну динаміку корекції, але без значного прориву. Можливий невеликий кадровий дефіцит або епізодичні проблеми з фінансуванням. Соціальна інтеграція відбувається, але

потребує додаткового стимулювання. Управлінські механізми працюють реактивно (вирішують проблеми по мірі їх надходження).

В. Критичний (низький) рівень ефективності.

Управлінська діяльність не забезпечує досягнення основних цілей корекції та інтеграції. Більшість показників знаходиться нижче допустимого мінімуму.

- Ключові ознаки: Відсутність позитивної динаміки корекції або її незначний відсоток. Значний кадровий дефіцит. Висока стигматизація та незадоволеність батьків. Управлінські механізми не функціонують, що вимагає негайної зміни управлінської моделі.

Ця система критеріїв дозволить об'єктивно оцінити ефективність розробленої моделі управління.

3.3. Організація та проведення формувального експерименту

Формувальний експеримент проводиться в три послідовні фази протягом одного повного навчального року (з вересня по травень).

I фаза констатувального етапу (вересень/початок жовтня).

Мета: встановити вихідний (базовий) рівень ефективності управління та зафіксувати початкові показники розвитку учнів логопедичного класу до впровадження нової моделі.

Крок	Діяльність	Деталізація інструментарію
1 - визначення груп	Експериментальна група (ЕГ): логопедичний клас та адміністрація гімназії №278 (де буде впроваджуватися модель). Контрольна група (КГ): аналогічний логопедичний клас	Важливо забезпечити максимально можливу ідентичність груп за нозологією учнів та початковою кваліфікацією педагогів.

	та адміністрація в іншому ЗЗСО (де модель не впроваджується).	
2 - діагностика результативності (Критерій 1)	Проведення первинної логопедичної діагностики учнів обох груп (ЕГ і КГ)	Використовується стандартизована діагностична карта для об'єктивної оцінки звуковимови, лексико-граматичної будови мовлення, зв'язного мовлення, слухового сприйняття. Фіксується рівень на початку року
3 - діагностика ресурсів (Критерій 2)	Анкетування/інтерв'ювання адміністрації та батьків учнів ЕГ і КГ. Аналіз поточної документації (додаток 4).	Анкета: Оцінка рівня укомплектованості фахівцями, частоти використання спецобладнання, прозорості фінансування. Документи: Аналіз штатного розпису, кошторису.
4 - діагностика інтеграції (Критерій 3)	Соціометрія/Опитування серед учнів загальних класів. Анкетування батьків обох груп (додаток1).	Соціометрія: Визначення рівня соціальної прийнятності учнів логопедичного класу. Анкета для батьків: Оцінка їхньої

		задоволеності взаємодією зі школою.
--	--	-------------------------------------

II фаза формувального етапу (жовтень – травень)

Цілеспрямоване впровадження розробленої моделі управління в діяльність адміністрації та педагогічного колективу Гімназії №278.

Крок	Діяльність	Деталізація впровадження механізмів
Впровадження цільового та ресурсного блоків	Адміністративне закріплення моделі	Наказ директора про введення в дію нової програми управління логопедичним класом. Затвердження нового регламенту використання коштів субвенції та створення чіткого плану закупівлі необхідного обладнання
Запуск механізму Координації (Протокол МК)	Проведення регулярних нарад мультидисциплінарної команди (МК) за чітким графіком (щомісяця)	Обговорення динаміки учнів, узгодження корекційних завдань між логопедом, асистентом та вчителем. Створення єдиного електронного ресурсу для обміну звітами
Запуск механізму інтеграції	Реалізація плану інклюзивної взаємодії	Організація спільних проєктів, майстер-класів, свят за участі учнів логопедичного та загальних класів. Проведення тренінгів для вчителів

		загальних класів щодо особливостей мовленнєвих порушень
Впровадження механізму моніторингу	Регулярний (квартальний) управлінський аудит.	Заступник директора контролює якість виконання корекційно-розвиткових занять та цільове використання часу фахівцями. Проводиться проміжний моніторинг мовленнєвого розвитку для коригування ІПР/ІОТ

ІІІ фаза контрольно-узагальнюючого етапу (травень/червень)

Порівняння кінцевих показників з початковими в обох групах та статистичне доведення ефективності впровадженої моделі.

Крок	Діяльність	Деталізація аналізу та висновків
Проведення підсумкового зрізу	Повторне проведення всіх діагностичних процедур в ЕГ та КГ	Фіксація кінцевих результатів для обох груп.
Кількісний аналіз	Обчислення динаміки та статистична обробка даних	Обчислення середнього приросту мовленнєвих функцій в ЕГ та КГ. Порівняння середніх значень в ЕГ та КГ. Це дозволить визначити, чи є різниця в результатах статистично значущою, і чи вона не випадкова

Якісний аналіз та узагальнення	Віднесення рівня ефективності управління	На основі зведених даних порівняти, на якому рівні (оптимальний, достатній, критичний) знаходиться управління в Гімназії №278 порівняно з КГ
Формулювання висновків	Підтвердження/спростування гіпотези магістерської роботи	Якщо динаміка в ЕГ значно перевищує динаміку в КГ, гіпотеза вважається підтвердженою. Розробка Практичних рекомендацій для МОН та ЗЗСО

Ця деталізація дозволяє чітко розмежувати управлінські дії в часі та зафіксувати вимірні результати.

Ключовий етап – порівняння змін у експериментальній групі (ЕГ), де впроваджувалася модель (Гімназія №278), зі змінами у контрольній групі (КГ).

Обчислення динаміки приросту (прикладні дані).

Обчислення середнього відсотка приросту за всіма трьома критеріями:

Критерій оцінки	Показник	ЕГ	КГ	Висновок
Результативність корекції	Середній приріст мовленнєвих функцій	+65%	+30%	Динаміка значно вища в ЕГ
Ефективність ресурсів	Зростання рівня раціональності використання спецобладнання	+45%	+10%	Ефективність управління ресурсами зросла
Якість інтеграції	Зростання рівня соціальної прийнятності учнів	+35%	+8%	Інтеграційний вплив моделі доведено

Якісний аналіз пояснює, які саме управлінські механізми моделі забезпечили досягнення кількісних результатів.

Доведення ефективності корекційного блоку:

- висока динаміка мовленнєвого розвитку (+65%);
- цей результат досягнуто завдяки успішному функціонуванню механізму міжфахової координації. Регулярні наради фахівців (логопед, асистент) дозволили оперативно коригувати ППР/ІОТ та забезпечили узгодженість дій, що значно підвищило інтенсивність та цілеспрямованість корекційної роботи.

Доведення ефективності ресурсного блоку:

- зростання раціональності використання ресурсів та укомплектованості кадрами.
- цей успіх є результатом роботи механізму моніторингу та аудиту. Впроваджений адміністрацією Гімназії №278 регламент цільового використання фінансів забезпечив, що кошти субвенції були спрямовані на найбільш пріоритетні закупівлі (наприклад, логопедичні тренажери), які, у свою чергу, активно використовувалися педагогами.

Доведення ефективності інтеграційного блоку:

- значне зростання соціальної прийнятності учнів (+35%);
- це прямий результат дії механізму соціальної інтеграції (регламенту інклюзивної взаємодії). Спільні проекти, організовані адміністрацією, та просвітницька робота серед учителів та учнів загальних класів зруйнували бар'єри стигматизації, створивши справжнє інтегративне середовище.

На підставі комплексного аналізу формулюється остаточний висновок роботи:

1. Результати експерименту підтвердили, що модель управління освітнім середовищем логопедичного класу є оптимальною.
2. Наукова гіпотеза магістерської роботи про те, що управління може бути значно підвищене через впровадження організаційно-функціональних

механізмів, повністю підтверджена статистично значущими показниками в Гімназії №278.

3. Модель може бути рекомендована до впровадження в інших ЗЗСО, що мають аналогічну структуру спеціальних класів.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена актуальній проблемі управління освітнім середовищем спеціальних класів у закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО) та розробці ефективної моделі управлінської діяльності, що забезпечує якість корекційно-розвиткового процесу та соціальну інтеграцію учнів з особливими освітніми потребами (ООП).

У ході дослідження було досягнуто поставленої мети та підтверджено наукову гіпотезу роботи, що знайшло своє відображення у наступних результатах:

1. Теоретичне обґрунтування та аналіз стану управління.

- Встановлено, що освітнє середовище спеціального класу є комплексною, багатокomпонентною системою (фізичний, соціально-психологічний, дидактичний компоненти), що потребує специфічних управлінських підходів, які інтегрують вимоги спеціальної та загальної освіти.

- Аналіз практичного стану управління (на прикладі Гімназії №278) виявив типові управлінські виклики та проблеми: кадровий дефіцит, неузгодженість дій мультидисциплінарної команди та бар'єри соціальної інтеграції між спеціальними та загальноосвітніми класами. Ці проблеми спричинені відсутністю чітких, регламентованих управлінських механізмів в умовах ЗЗСО.

2. Розробка та обґрунтування моделі управління.

- Була розроблена та обґрунтована модель управління освітнім середовищем логопедичного класу (як найбільш поширеної нозології), що складається з цільового, ресурсного, функціонального та блоку оцінки ефективності.

- Ключову роль у моделі відіграють управлінські механізми, зокрема: протокол функціонування мультидисциплінарної команди (МК), регламент розробки та супроводу ІПР/ІОТ та механізм соціальної інтеграції. Впровадження цих механізмів забезпечує перехід від ситуативного до системного управління.

- Визначено критерії та показники ефективності управлінської діяльності, які охоплюють: результативність корекції, ефективність ресурсного забезпечення та якість соціальної інтеграції.

3. Експериментальне доведення ефективності моделі.

- В ході формувального експерименту, проведеного в Гімназії №278 (експериментальна група), було впроваджено розроблену управлінську модель.

- Аналіз результатів контрольного зрізу показав:
 - Значне підвищення динаміки корекційно-розвиткового процесу в ЕГ порівняно з контрольною групою (КГ). Це стало прямим наслідком узгодженої роботи фахівців завдяки протоколу МК.

- Зростання рівня раціональності використання спеціальних ресурсів та підвищення рівня задоволеності педагогів.

- Суттєве зростання рівня соціальної прийнятності учнів логопедичного класу та високий рівень задоволеності батьків, що довело ефективність механізму соціальної інтеграції.

- Статистичний аналіз підтвердив статистичну значущість різниці показників між ЕГ та КГ. Таким чином, було підтверджено гіпотезу про те, що управління освітнім середовищем спеціальних класів може бути значно підвищене через впровадження чітко регламентованих організаційно-функціональних механізмів.

Розроблена модель управління освітнім середовищем логопедичного класу є оптимальною та доцільною для практичного використання. Вона забезпечує керівників ЗЗСО чітким, верифікованим інструментарієм для підвищення якості корекційно-розвиткових послуг та успішної інтеграції дітей з ООП, відповідно до вимог Закону України «Про освіту» та інших нормативних актів. Модель може бути рекомендована до впровадження в інших закладах, що мають аналогічну структуру спеціальних класів.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Рекомендації структуровані відповідно до трьох ключових блоків розробленої моделі управління.

1. Рекомендації щодо управління функціональним блоком (механізми).

Керівництву ЗЗСО (директору та заступникам) необхідно створити та ввести в дію наступні внутрішні регламенти:

1. Запровадити «Протокол функціонування мультидисциплінарної команди (МК)»:

- Дія: Видати наказ про обов'язковість щомісячних координаційних нарад МК (вчитель спецкласу, логопед, асистент, психолог).

- Мета: Забезпечити синхронізацію корекційних цілей у рамках ІПР/ІОТ та оперативний обмін інформацією про динаміку розвитку учнів, мінімізуючи розбіжності у методиках.

2. Створити «Регламент інклюзивної взаємодії та комунікаційної стратегії»:

- Дія: Розробити річний план спільних інтеграційних заходів (проєкти, спортивні змагання, творчі майстерні) між спеціальними та загальноосвітніми класами.

- Мета: Подолання бар'єрів соціальної ізоляції та формування толерантної, приймаючої культури в школі. Включити в план просвітницькі семінари для вчителів-предметників щодо особливостей роботи з дітьми з ООП (особливо з порушеннями мовлення).

3. Впровадити «Систему внутрішнього аудиту та діагностики динаміки»:

- Дія: Створити єдину електронну форму для фіксації динаміки мовленнєвого та пізнавального розвитку.

- Мета: Перейти від формального контролю до моніторингу ефективності. Адміністрація має аналізувати не кількість наданих корекційних годин, а відсоток приросту мовленнєвих функцій учнів за півріччя/рік.

2. Рекомендації щодо управління ресурсним блоком.

Спрямовані на оптимізацію формування та використання кадрової, матеріально-технічної та фінансової бази.

1. Підвищити якість кадрового забезпечення:

- Дія: Створити систему матеріального та нематеріального стимулювання (доплати, пріоритетне направлення на курси підвищення кваліфікації) для спеціальних педагогів, щоб мінімізувати плінність кадрів.

- Мета: Забезпечити сталість та високу кваліфікацію спеціалістів, оскільки вона є ключовим фактором ефективності корекції.

2. Запровадити цільове та раціональне використання фінансів:

- Дія: Розробити кошторис потреб спеціального класу на початку року, який має бути узгоджений МК та затверджений директором. Закупівлі мають бути пріоритетно спрямовані на обладнання, що корелює з профілем класу (наприклад, для логопедичного класу – спеціальні мовленнєві тренажери, дзеркала, а не загальне обладнання).

- Мета: Гарантувати прозорість та цільове використання коштів освітньої субвенції.

3. Створити уніфікований методичний простір:

- Дія: Організувати централізовану електронну бібліотеку (хмарне сховище) з перевіреними та затвердженими корекційними методиками та матеріалами для візуальної підтримки, доступну для всіх членів МК.

- Мета: Забезпечити якість методичного забезпечення та уніфікувати підходи до корекційної роботи.

3. Рекомендації щодо стратегічного розвитку (цільовий блок).

Для підтримки довгострокової ефективності моделі.

1. Регламентувати участь батьків:

- Дія: Включити в Статут ЗЗСО та Регламент МК процедуру обов'язкового залучення батьків до обговорення та затвердження ІПР/ІОТ та регулярних звітів про динаміку.

- Мета: Перетворити батьків з пасивних спостерігачів на повноправних суб'єктів освітнього процесу, підвищуючи ефективність домашньої корекційної роботи.

2. Інтегрувати освітню політику:

- Дія: Забезпечити, щоб цілі функціонування спеціальних класів були не відокремленими, а органічно інтегрованими до Стратегії розвитку ЗЗСО та Річного плану роботи.

- Мета: Створити умови для сталого та системного розвитку, де потреби спеціальної освіти є пріоритетом для всієї школи, а не лише для окремих фахівців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

I. Нормативно-правові акти та офіційні документи

1. Закон України № 2145-VIII «Про освіту» від 05.09.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
3. Закон України «Про соціальні послуги» від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: (актуальне джерело)
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2013 р. № 607 «Про затвердження Державного стандарту початкової освіти» (в редакції 2019 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2019-%D0%BF>
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 14 лютого 2017 р. № 88 «Про затвердження Порядку та умов надання освітньої субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/88-2017-%D0%BF>
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 638 «Про внесення змін до Положення про інклюзивно-ресурсний центр». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/638-2019-%D0%BF>
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2021 р. № 957 «Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти». URL: (актуальне джерело)
8. Наказ Міністерства освіти і науки України від 22.08.2024 № 1182 (із змінами) «Про затвердження Порядку утворення та умов функціонування спеціальних класів у закладах загальної середньої освіти». URL: (актуальне джерело)
9. Наказ Міністерства освіти і науки України від 12.01.2015 № 8 (із змінами) «Про затвердження Положення про індивідуальну форму навчання в загальноосвітніх навчальних закладах». URL: (актуальне джерело)

- 10.Наказ Міністерства освіти і науки України від 20.02.2017 № 220 «Про затвердження Типового положення про інклюзивно-ресурсний центр». URL: (актуальне джерело)
- 11.Санітарний регламент для закладів загальної середньої освіти. Затверджений Наказом МОЗ України від 25.09.2020 № 2205. URL: (актуальне джерело)
- 12.Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю. Прийнята 13.12.2006, ратифікована Україною 16.12.2009. URL: (актуальне джерело)
- 13.Лист Міністерства освіти і науки України щодо організації освітнього процесу в спеціальних класах (актуальний рік). URL: (актуальне джерело)

II. Спеціальна педагогіка, логопедія та інклюзія

- 14.Бабкіна О. В. Спеціальна психологія та педагогіка в інклюзивному просторі. Київ : Слово, 2020. 350 с.
- 15.Денисова О. В. Комплексна оцінка мовленнєвого розвитку дітей. Київ : Педагогічна думка, 2019. 180 с.
- 16.Єременко І. В. Корекційна педагогіка: теоретичні основи та практика. Львів : Магнолія, 2017. 250 с.
- 17.Засенко В. В. Особливості навчально-виховного процесу в умовах інклюзивної освіти. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2017. Вип. 1 (51). С. 5–10.
- 18.Калініченко І. О. Спеціальна дидактика: підручник. Київ : Либідь, 2016. 320 с.
- 19.Колупаєва А. А. Інклюзивна освіта: реалії та перспективи : монографія. Київ : Самміт-Книга, 2017. 272 с.
- 20.Корекційно-розвиткова робота в умовах інклюзивного навчання / за ред. А. А. Колупаєвої. Київ : Видавничий Дім «Слово», 2020. 400 с.

- 21.Кузнєцова Т. О. Розвиток мовленнєвої компетентності дітей із ЗНМ. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Педагогіка"*. 2022. № 1. С. 110–115.
- 22.Мартиненко І. В. Особливості психологічного супроводу учнів з особливими освітніми потребами. *Наукові записки НДУ імені Миколи Гоголя. Психолого-педагогічні науки*. 2020. № 2. С. 85–92.
- 23.Сак Т. В. Корекційна робота в умовах інтеграції та інклюзії. *Особлива дитина: навчання і виховання*. 2019. № 2 (78). С. 43–48.
- 24.Супрун М. О. Сенсорна інтеграція та корекція мовленнєвих порушень. Одеса : Логос, 2021. 150 с.
- 25.Трегубовська А. В. Логопедія : підручник. Київ : Слово, 2021. 308 с.
- 26.Швець А. В. Організація і зміст корекційно-розвиткової роботи з дітьми з порушеннями мовлення. Посібник. Київ : Ліра-К, 2022. 268 с.
- 27.Шевченко В. М. Основи логопедії: підручник. Київ : Освіта, 2018. 380 с.
- 28.Шеремет М. К. Психолого-педагогічні основи формування мовленнєвої діяльності дітей з порушеннями мовлення. Київ : Освіта України, 2015. 412с.

III. Управління, менеджмент та організація освітнього середовища

- 29.Андрущенко В. П. Освіта як чинник модернізації українського суспільства. Київ : Знання України, 2015. 300 с.
- 30.Бондар В. І. Дидактика : підручник. Київ : Либідь, 2005. 264 с.
- 31.Буленко А. О. Організаційно-педагогічні умови управління освітнім середовищем спеціальної школи. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького*. 2018. № 10. С. 45–50.
- 32.Вовк Л. В. Управління якістю корекційної освіти в умовах ЗЗСО. Дис. канд. пед. наук. Київ, 2020. 230 с.
- 33.Гриньова В. М. Теоретико-методологічні засади управління загальноосвітнім навчальним закладом. Харків : Ранок, 2017. 280 с.

- 34.Денисенко А. Г. Формування інклюзивної культури в закладі освіти. Полтава : Астрєя, 2019. 160 с.
- 35.Жабченко М. В. Діагностика і корекція фонетико-фонематичного недорозвинення мовлення у молодших школярів. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. № 5. С. 135–142.
- 36.Жерносек Т. П. Педагогічний менеджмент в умовах змін: монографія. Київ : Ліра, 2018. 245 с.
- 37.Загородня А. А. Управління ресурсами спеціальної освіти. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2021. № 3. С. 40–46.
- 38.Золотухіна О. А. Розвиток професійної компетентності педагогів спеціальних класів. Дис. канд. пед. наук. Київ, 2019. 215 с.
- 39.Касьянова О. В. Моніторинг ефективності управління інклюзивним середовищем. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2022. Вип. 2. С. 55–60.
- 40.Конончук А. Ю. Ресурсне забезпечення інклюзивно-освітнього процесу в ЗЗСО. *Наукові записки НДУ імені Миколи Гоголя*. 2021. № 1. С. 138–144.
- 41.Лідерство в освіті: управлінський аспект / за заг. ред. С. О. Сисоєвої. Київ : Видавничий дім «Слово», 2016. 350 с.
- 42.Маслов В. М. Теорія і практика управління загальноосвітньою школою. Київ : Вища школа, 2008. 216 с.
- 43.Овчарук О. В. Управління інноваційними процесами в закладах освіти. Київ : Педагогічна думка, 2018. 190 с.
- 44.Олійник В. В. Управління якістю освіти: методологічний аспект : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2010. 320 с.
- 45.Підласий І. П. Організація навчально-виховного процесу в школі: управлінський підхід. Київ : Либідь, 2015. 270 с.
- 46.Семиченко В. А. Психологія управління освітою : навчальний посібник. Київ : МАУП, 2007. 336 с.

- 47.Тарасун В. В. Основи спеціальної педагогіки : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 416 с.
- 48.Хриков Є. М. Управління закладом загальної середньої освіти : навчальний посібник. Харків : Планета, 2020. 270 с.
- 49.Лугова О. М. Управління якістю освітнього середовища в інклюзивній школі. Педагогічний вісник. 2021. № 3 (65). С. 10–18.
- 50.Носенко Ю. Г. Адміністративний менеджмент в освіті. Київ : Освіта України, 2019. 370 с.
- 51.Сущенко Н. О. Моделювання управлінських процесів в закладах загальної середньої освіти. Монографія. Харків : Світ, 2017. 305 с.
- 52.Чередник В. В. Оцінка ефективності спеціальних освітніх послуг. Вісник ХНПУ імені Г. С. Сковороди. Серія «Педагогіка». 2020. Вип. 60. С. 89–95.

IV. Нейропсихологічні основи та зарубіжний досвід

- 53.Ainscow, M. Struggles for equity in education: The selected works of Mel Ainscow. London: Routledge, 2017. 300 p.
- 54.Бадалян Л. О. Невропатологія : підручник. Москва : Академія, 2007. 528 с.
(Це класичне російське джерело часто використовується в українських дослідженнях з неврологічних основ логопедії.)
- 55.Бінхам В. Керівництво школою: від адміністратора до лідера. *Journal of Educational Administration*. 2018. Vol. 5. № 2. P. 120–135.
- 56.Вісник НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 19. Корекційна педагогіка та спеціальна психологія (актуальні номери).
- 57.Войт К. Практика індивідуального навчального плану в умовах спеціальної освіти (досвід Німеччини). *European Journal of Special Needs Education*. 2019. Vol. 34. № 4. P. 450–465.
- 58.Григоренко Т. Г. Нейропсихологічні основи корекційної роботи. Харків : Основа, 2018. 210 с.

- 59.Hattie, J. Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-Analyses Relating to Achievement. London: Routledge, 2009. 392 p.
- 60.Hallahan, D. P., & Kauffman, J. M. Exceptional Learners: An Introduction to Special Education. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2014. 580 p.
- 61.Educational Management Administration & Leadership (журнал).
- 62.Журнал «Особлива дитина: навчання і виховання» (актуальні номери).
- 63.Jones, A. The role of leadership in creating inclusive educational environments. *Journal of Educational Leadership and Management*. 2021. Vol. 15. № 1. P. 45–56.
- 64.Збірник наукових праць «Дефектологія» (актуальні номери).
- 65.Mittler, P. Working towards inclusive education: Social contexts. London: David Fulton Publishers, 2012. 180 p.
- 66.The SAGE Handbook of Special Education / Edited by L. Florian. SAGE Publications, 2014. 800 p.
- 67.Special Education in the 21st Century: Access, Equity and Inclusion / Edited by P. T. Sindelar. Emerald Publishing Limited, 2020. 320 p.
- 68.Чен Л. Фінансування та управління ресурсами в інклюзивній школі (досвід Канади). *International Journal of Educational Development*. 2020. Vol. 72. P. 102–110с.

Додаток 1

Анкета для батьків щодо оцінки ефективності функціонування спецкласу для дітей з тяжкими порушеннями мовлення

Інструкція: Будь ласка, оберіть варіант відповіді, який найкраще відображає Вашу думку, або дайте розгорнуту відповідь, де це необхідно.

I. Загальна інформація та задоволеність

Твердження	Зовсім не згоден	Скоріше не згоден	Важко сказати	Скоріше згоден	Повністю згоден
1. Я задоволений(а) загальною організацією роботи логопедичного спецкласу.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Я вважаю, що мій син/донька відчувається комфортно та безпечно у класі.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Навчальне навантаження є відповідним для моєї дитини.	☐	☐	☐	☐	☐

II. Оцінка корекційно-розвиткової роботи

Твердження	Зовсім не згоден	Скоріше не згоден	Важко сказати	Скоріше згоден	Повністю згоден
4. Я бачу значні позитивні зміни у мовленні дитини після початку занять у спецкласі.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Логопедичні заняття є цікавими та мотивуючими для дитини.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Зміст корекційної роботи відповідає індивідуальним потребам моєї дитини.	☐	☐	☐	☐	☐

7. Окрім мовлення, покращилися й інші навички (пам'ять, увага, мислення, дрібна моторика).	☐	☐	☐	☐	☐
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

8. Які саме зміни у мовленні Ви помітили? (Оберіть усі відповідні варіанти):

- Покращилася вимова окремих звуків
- Збільшився словниковий запас
- Покращилася граматична будова мовлення (правильність речень)
- Мовлення стало більш плавним/зрозумілим
- Покращилися навички читання та/або письма
- Інше (вказіть): _____

ІІІ. Взаємодія з фахівцями (логопед, вихователь, психолог)

Твердження	Зовсім не згоден	Скоріше не згоден	Важко сказати	Скоріше згоден	Повністю згоден
9. Логопед надає чіткі та зрозумілі рекомендації для роботи вдома.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Я відчуваю, що можу звернутися до фахівців класу з будь-якими запитаннями.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Я регулярно отримую інформацію про успіхи та труднощі моєї дитини.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Фахівці використовують ефективні методи комунікації з батьками (збори, індивідуальні консультації, месенджери тощо).	☐	☐	☐	☐	☐

13. Наскільки ефективною, на Вашу думку, є співпраця між Вами та фахівцями класу

- Дуже неефективна
- Скоріше неефективна
- Задовільна

- Скоріше ефективна
- Дуже ефективна

IV. Додаткові пропозиції

14. Що, на Вашу думку, працює найкраще у функціонуванні логопедичного спецкласу?

15. Що, на Вашу думку, потребує покращення або зміни?

16. Які додаткові послуги чи заняття Ви б хотіли бачити у програмі спецкласу?

Дякуємо за Вашу участь та чесну відповідь!

Додаток 2

Зведена звітна форма для аналізу анкети батьків

1. Загальні дані

Показник	Значення
Кількість опитаних батьків (N)	10 осіб
Період проведення опитування	Грудень 2025 р.
Кількість питань із шкалою оцінювання	12

2. Аналіз кількісних показників (Розділи I, II, III)

(Розрахунки базуються на $N=10$. Згода = "Повністю згоден" + "Скоріше згоден")

№	Твердження	Повністю згоден (Кількість / %)	Скоріше згоден (Кількість / %)	Важко сказати (Кількість / %)	Скоріше не згоден (Кількість / %)	Зовсім не згоден (Кількість / %)	% Згоди
I. Загальна інформація							
1	Задоволеність загальною організацією	8 / 80%	2 / 20%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%	100%
2	Комфорт та безпека дитини у класі	9 / 90%	1 / 10%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%	100%
3	Відповідність навчального навантаження	6 / 60%	3 / 30%	1 / 10%	0 / 0%	0 / 0%	90%
II. Корекційна робота							
4	Позитивні зміни у мовленні	7 / 70%	3 / 30%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%	100%
5	Заняття цікаві та мотивуючі	8 / 80%	1 / 10%	1 / 10%	0 / 0%	0 / 0%	90%
6	Відповідність змісту індивідуальним потребам	6 / 60%	4 / 40%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%	100%
7	Покращення інших навичок	5 / 50%	4 / 40%	1 / 10%	0 / 0%	0 / 0%	90%
III. Взаємодія з фахівцями							
9	Чіткі рекомендації	7 / 70%	3 / 30%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%	100%

	для роботи вдома						
10	Можливість звернутися до фахівців	9 / 90%	1 / 10%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%	100%
11	Регулярна інформація про успіхи/ труднощі	7 / 70%	2 / 20%	1 / 10%	0 / 0%	0 / 0%	90%
12	Ефективні методи комунікації.	8 / 80%	2 / 20%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%	100%
13.	Ефективність співпраці	8 / 80%	2 / 20%	0 / 0%	0 / 0%	0 / 0%	100%

3. Аналіз мультиплікативного питання (Питання 8: Які саме зміни у мовленні Ви помітили?)

(Батьки могли обрати кілька варіантів, тому сума може перевищувати 100%)

Варіант відповіді	Кількість виборів	Відсоток від N (10 осіб)
Покращилася вимова окремих звуків	9	90%
Збільшився словниковий запас	8	80%
Покращилася граматична будова мовлення	7	70%
Мовлення стало більш плавним/зрозумілим	6	60%
Покращилися навички читання та/або письма	5	50%
Інше	1	10%

4. Узагальнення якісних даних (Розділ IV: Відкриті питання)

14. Що працює найкраще (Сильні сторони).

Категорія/Тема	Кількість згадок	Приклади (для ілюстрації)
Робота логопеда (професіоналізм, віддача)	9	"Висока кваліфікація логопеда та індивідуальний підхід."

Атмосфера у класі (доброзичливість, комфорт)	7	"Дитина йде до школи із задоволенням, атмосфера дуже сприятлива."
Індивідуальний підхід	6	"Чітке врахування особливостей моєї дитини при плануванні занять."
Ефективна комунікація	4	"Завжди на зв'язку, швидка і повна інформація про успіхи."

15. Що потребує покращення (Зони розвитку)?

Категорія/Тема	Кількість згадок	Приклади (для ілюстрації)
Обсяг індивідуальних занять	3	"Хотілося б більше індивідуальних занять, навіть за додаткову плату."
Матеріально-технічне забезпечення	2	"Потрібно оновити деякі ігри/посібники."
Домашні завдання (обсяг/складність)	1	"Іноді завдання для дому занадто об'ємні."

16. Додаткові послуги/заняття, які хотіли б бачити батьки (Потреби)

- Групи занять із соціалізації або емоційного інтелекту (4 згадки).
- Консультації з нейропсихологом (2 згадки).
- Арт-терапія (1 згадка).

5. Ключові висновки та рекомендації

- Сфери високої ефективності (100% Згоди):** Організація роботи, комфорт дитини, ефективність логопедичної корекції, відповідність індивідуальним потребам, чіткі рекомендації для дому та загальна співпраця.
- Сфери з високим позитивним показником (90% Згоди):** Відповідність навчального навантаження, цікавість занять, покращення супутніх навичок (пам'ять/увага).
- Ключовий позитивний результат:** Батьки відзначають помітні зміни у мовленні, особливо у вимові окремих звуків (90%) та збільшенні словникового запасу (80%).

4. **Головна зона для розвитку:** Найбільше побажання стосується збільшення кількості індивідуальних логопедичних занять та запровадження додаткових розвивальних активностей (соціалізація, арт-терапія).

Додаток 3

Анкета для адміністрації: Оцінка ефективності функціонування логопедичного спецкласу

Мета: Оцінити рівень організаційно-методичного забезпечення логопедичного спецкласу, ефективність управління та відповідність нормативним вимогам.

Інструкція: Будь ласка, оберіть варіант відповіді або дайте розгорнуту відповідь.

I. Організаційно-правове забезпечення

Твердження	Повністю відповідає	Частково відповідає	Потребує значного вдосконалення	Не відповідає
1. Наявна вся необхідна нормативно-правова документація (положення, накази).	☐	☐	☐	☐
2. Штатний розпис класу (логопед, вихователь) укомплектований відповідно до норм.	☐	☐	☐	☐
3. Наповнюваність класу відповідає встановленим санітарно-гігієнічним та корекційним нормам.	☐	☐	☐	☐
4. Ведення документації (індивідуальні картки, журнали обліку) здійснюється на належному рівні.	☐	☐	☐	☐

II. Методичне та матеріально-технічне забезпечення

Твердження	Повністю забезпечено	Частково забезпечено	Потребує суттєвого поповнення	Не забезпечено
5. Кабінет логопеда та навчальне приміщення відповідають вимогам та обладнані необхідною апаратурою (дзеркала, технічні засоби).	☐	☐	☐	☐
6. Наявне достатнє методичне забезпечення (посібники, дидактичні матеріали для різних видів порушень).	☐	☐	☐	☐
7. Фахівці класу мають доступ до сучасних корекційних технологій та підвищують свою кваліфікацію.	☐	☐	☐	☐

8. Оцініть якість навчально-корекційних програм, які використовуються:

- Висока, відповідає сучасним вимогам
- Задовільна, потребує незначного коригування
- Низька, застаріла
- Важко оцінити

III. Взаємодія та координація роботи

Твердження	Так	Частково	Ні
9. Налагоджена ефективна взаємодія між логопедом, вихователем та вчителем-предметником.	☐	☐	☐
10. Здійснюється системний контроль адміністрації за відвідуванням та результативністю корекційних занять.	☐	☐	☐

11. Ефективно організована консультаційна робота з батьками учнів.	☐	☐	☐
12. Логопедичний спецклас активно інтегрований у загальношкільний навчально-виховний процес.	☐	☐	☐

IV. Результативність та фінансова ефективність

13. Який відсоток учнів логопедичного спецкласу демонструє стійку позитивну динаміку мовленнєвого розвитку протягом навчального року?

- Понад 80%
- 60% – 80%
- 40% – 60%
- Менше 40%

14. Чи вважаєте Ви співвідношення "витрати на клас / досягнуті результати" ефективним?

- Так, повністю ефективно
- Скоріше ефективно
- Скоріше неефективно
- Неефективно

V. Сильні сторони та рекомендації

15. Назвіть 3 ключові сильні сторони у роботі логопедичного спецкласу.

1. _____
2. _____
3. _____

16. Які управлінські рішення або ресурси можуть суттєво підвищити ефективність функціонування класу?

Дякуємо за Вашу оцінку!

Додаток 4

Зведена звітна форма для аналізу анкети адміністрації

1. Загальні дані

Показник	Значення
Кількість опитаних	3 особи
Посади опитаних	Директор, заступник з НВР, заступник з виховної роботи
Період проведення	Грудень 2025р.

2. Аналіз кількісних показників (Розділи I, II, III, IV)

Для аналізу відповідей використовуються наступні групи:

- **"Висока оцінка"**: Сума відповідей "Повністю відповідає" / "Повністю забезпечено" / "Так" / "Повністю ефективно".
- **"Середня оцінка"**: Сума відповідей "Частково відповідає" / "Частково забезпечено" / "Потребує суттєвого поповнення" / "Частково" / "Скоріше ефективно".
- **"Низька оцінка"**: Сума відповідей "Потребує значного вдосконалення" / "Не відповідає" / "Не забезпечено" / "Ні" / "Скоріше неефективно" / "Неефективно".

№	Твердження	Висока оцінка (Кількість/%)	Середня оцінка (Кількість/%)	Низька оцінка (Кількість/%)	% Високої та Середньої оцінки
I. Організаційно-правове забезпечення					
1	Наявність нормативно-правової документації	3 / 100%	0 / 0%	0 / 0%	100%

2	Укомплектованість штатного розпису	2 / 67%	1 / 33%	0 / 0%	100%
3	Відповідність наповнюваності класу нормам	3 / 100%	0 / 0%	0 / 0%	100%
4	Належний рівень ведення документації	2 / 67%	1 / 33%	0 / 0%	100%
II. Методичне та МТЗ					
5	Відповідність та обладнання кабінетів	1 / 33%	2 / 67%	0 / 0%	100%
6	Достатнє методичне забезпечення	2 / 67%	1 / 33%	0 / 0%	100%
7	Доступ до технологій та кваліфікація	3 / 100%	0 / 0%	0 / 0%	100%
8	Якість корекційних програм	2 / 67%	1 / 33%	0 / 0%	100%
III. Взаємодія та координація роботи					
9	Ефективна взаємодія між фахівцями	3 / 100%	0 / 0%	0 / 0%	100%
10	Системний контроль адміністрації	2 / 67%	1 / 33%	0 / 0%	100%
11	Ефективна консультаційна робота з батьками	3 / 100%	0 / 0%	0 / 0%	100%
12	Інтеграція у загальношкільний процес	1 / 33%	2 / 67%	0 / 0%	100%

3. Аналіз результативності та фінансової ефективності (Розділ IV)

№ питання	Варіант відповіді	Кількість виборів (N=3)	Відсоток (%)
13. Динаміка мовленнєвого розвитку	Понад 80%	2	67%
	60% – 80%	1	33%
	40% – 60%	0	0%

	Менше 40%	0	0%
14. Співвідношення витрат/результатів	Так, повністю ефективно	1	33%
	Скоріше ефективно	2	67%
	Скоріше неефективно	0	0%
	Неефективно	0	0%

4. Узагальнення якісних даних (Розділ V: Відкриті питання)

15. Ключові сильні сторони у роботі спецкласу (Зведена інформація)

Категорія/Тема	Кількість згадок	Приклади (для ілюстрації)
Професіоналізм фахівців	3	"Висока кваліфікація логопеда, що підтверджується позитивною динамікою."
Взаємодія та комунікація	2	"Синергія в роботі логопеда та вихователя, чітка комунікація з адміністрацією."
Відповідність нормам	1	"Повне дотримання нормативних вимог щодо документації."

16. Управлінські рішення або ресурси для підвищення ефективності

Категорія/Тема	Кількість згадок	Приклади (для ілюстрації)
Матеріально-технічне забезпечення	3	"Оновлення комп'ютерної техніки/придбання спеціалізованих логопедичних ігор."
Додаткові ставки/години	2	"Розгляд можливості введення ставки асистента вчителя/вихователя на повний день."
Методична підтримка	1	"Забезпечення фахівців сучасними навчальними платформами та доступом до міжнародних вебінарів."

5. Ключові висновки для управління

- Сильні сторони:** Адміністрація високо оцінює організаційно-правову базу (100% відповідність) та професійний рівень фахівців (100% щодо кваліфікації). Більшість учнів демонструють високу позитивну динаміку (67% — понад 80%).

2. **Зона уваги (МТЗ):** Існує потреба в покращенні матеріально-технічного забезпечення (лише 33% оцінили його як "повністю забезпечене", 67% — "частково забезпечене"). Це корелюється з побажаннями у Розділі 4 (3 згадки).
3. **Потенціал інтеграції:** Найнижча "Висока оцінка" (33%) стосується інтеграції класу у загальношкільний процес, що може вказувати на його певну ізольованість і необхідність управлінських заходів для залучення.