



## ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

УДК 37.014.5:005.3:376

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17924416>

### Управлінські стратегії адміністрації закладу освіти у розбудові інклюзивного шкільного простору

**Савченко Ярослав Володимирович,**

аспірант кафедри педагогіки, дошкільної та спеціальної освіти,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,  
м. Дніпро, Україна, <https://orcid.org/0009-0006-7072-2449>

**Прийнято: 28.11.2025 | Опубліковано: 13.12.2025**

***Анотація.** Актуальність дослідження зумовлено необхідністю удосконалення управлінських стратегій адміністрації закладів освіти в умовах розширення інклюзивних практик та зростання різноманітності учнівського контингенту. Ефективне управління інклюзивним шкільним простором є основною передумовою забезпечення рівного доступу до якісної освіти та створення сприятливого освітнього середовища для всіх здобувачів освіти. **Мета статті** – обґрунтувати теоретичні засади та визначити ефективні напрями діяльності адміністрації закладу освіти, спрямовані на формування й розвиток інклюзивного шкільного простору, що забезпечує практику доступу до якісної освіти з урахуванням усіх освітніх потреб учнів та створення умов для їхньої успішної соціалізації та навчальної взаємодії. **Методи.** Здійснено системний аналіз наукових джерел, нормативно-правових актів і міжнародних рекомендацій щодо інклюзивної освіти із застосуванням методів порівняння, узагальнення, концептуалізації та контент-аналізу сучасних управлінських моделей для визначення сутності управлінських*



стратегій адміністрації закладу освіти та їхнього впливу на формування інклюзивного шкільного середовища. **Результати.** Проведений аналіз засвідчив, що управлінські стратегії адміністрації закладу освіти визначено базовим інструментом формування інклюзивного шкільного середовища, ефективність якого залежить від комплексного поєднання нормативних, кадрових, ресурсних та партнерських рішень. Виокремлено провідні стратегії: нормативно-правова, кадрово-професійна, ресурсного менеджменту, партнерської взаємодії та моніторингу, що забезпечують системний розвиток інклюзії. Узагальнення результатів дослідження дає підстави стверджувати, що розроблена інтегрована модель управління орієнтована на формування сприятливого інклюзивного освітнього середовища та забезпечення рівноправних умов для здобувачів освіти. **Висновки.** Управлінські стратегії адміністрації закладу освіти є вирішальними у формуванні й розвитку інклюзивного шкільного простору, оскільки саме управлінські рішення визначають системність, узгодженість і результативність упровадження інклюзивних практик. Результати аналізу засвідчують, що ефективна інклюзивна політика потребує поєднання стратегічного планування, професійної підтримки педагогічного колективу, розвитку партнерської взаємодії з батьками та залучення зовнішніх фахівців. Важливими умовами успішної розбудови інклюзивного середовища є створення інституційних механізмів психолого-педагогічного супроводу, забезпечення доступності освітнього простору та впровадження адаптивних практик навчання.

**Ключові слова:** інклюзивне навчання, освітнє середовище, педагогічна підтримка, адаптивні практики, професійний розвиток педагогів, партнерство з батьками, моніторинг та оцінювання, інституційний розвиток, організаційна культура школи.



## Management strategies of educational institutions in developing an inclusive school environment

Yaroslav Savchenko,

PhD Student, Department of Pedagogy, Preschool and Special Education,

Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine,

<https://orcid.org/0009-0006-7072-2449>

**Abstract.** *The study is relevant because it aims to improve the management strategies of educational institutions' administrations in the context of the expansion of inclusive practices and the diversification of the student contingent. Effective management of the inclusive school space is a key prerequisite for ensuring equal access to quality education and creating a favorable educational environment for all students. The **purpose of the article** is to substantiate the theoretical foundations and determine effective areas of activity of the administration of the educational institution aimed at the formation and development of an inclusive school space, which provides an approach to access to quality education, taking into account all educational needs of students and creating conditions for their successful socialization and educational interaction. **Methods.** A systematic analysis of scientific sources, regulatory legal acts and international recommendations on inclusive education was carried out using methods of comparison, generalization, conceptualization and content analysis of modern management models to determine the essence of the management strategies of the administration of the educational institution and their impact on the formation of an inclusive school environment. **Results.** The analysis showed that the management strategies of an educational institution's administration are identified as a key tool for fostering an inclusive school environment, the effectiveness of which depends on a complex combination of regulatory, personnel, resource, and partnership decisions. The leading strategies*



are identified: regulatory and legal, personnel and professional, resource management, and partnership interaction and monitoring, which ensure the systematic development of inclusion. The generalization of the research results provides grounds for asserting that the developed integrated management model is focused on fostering a favorable, inclusive educational environment and ensuring equal conditions for education seekers. **Conclusions.** The management strategies of an educational institution play a key role in the formation and development of an inclusive school space, as management decisions determine the systematicity, coherence, and effectiveness of the implementation of inclusive practices. The analysis shows that an effective inclusive policy requires a combination of strategic planning, professional support for teaching staff, the development of partnerships with parents, and the involvement of external specialists. Essential conditions for the successful development of an inclusive environment include creating institutional mechanisms for psychological and pedagogical support, ensuring accessibility of the educational space, and implementing adaptive learning approaches.

**Keywords:** inclusive education, educational environment, pedagogical support, adaptive approaches, professional development of teachers, partnership with parents, monitoring and evaluation, institutional development, organizational culture of the school.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах реформування системи закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО) особливої актуальності набуває питання ефективної розбудови інклюзивного шкільного простору. Створення середовища, у якому кожен учень, незалежно від індивідуальних освітніх потреб, має можливість для повноцінного розвитку, потребує злагодженої та науково обґрунтованої управлінської діяльності адміністрації закладу освіти. Саме управлінські стратегії є базовим механізмом організації ресурсів,



формування сприятливого мікроклімату, координації педагогічних практик та залучення фахівців супроводу.

Попри наявність нормативного забезпечення інклюзивної освіти, у практиці функціонування закладів освіти спостерігається низка проблем: недостатня системність управлінських рішень, обмеженість ресурсів, нерівномірний рівень підготовленості педагогів до роботи в інклюзивних умовах, зокрема труднощі у забезпеченні сталого розвитку інклюзивної інфраструктури. Це зумовлює потребу в детальному аналізі та обґрунтуванні управлінських стратегій, здатних забезпечити ефективну реалізацію інклюзивної моделі шкільного середовища. Таким чином, дослідження спрямоване на визначення, систематизацію та оцінювання управлінських практик, що сприяють якісній розбудові інклюзивного освітнього простору в ЗЗСО.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному освітньому просторі питання створення безпечного, доступного та інклюзивного шкільного середовища набуває стратегічної ваги, що зумовлює необхідність глибокого аналізу наявних досліджень та практик у цій сфері. Зокрема, дослідник П. Мурванто (P. Murwanto) [1] обґрунтовує концепцію інклюзивного лідерства в освіті та аналізує основні засади її впровадження в управлінські практики. Результати дослідження підкреслюють важливість цього методу для забезпечення рівності, соціальної справедливості та підтримки різноманіття в освітніх закладах.

У сучасних наукових публікаціях значну увагу приділено питанням удосконалення управлінських стратегій, спрямованих на формування інтегрованого навчального середовища. У цьому контексті вчений А. Санті зі співавторами (А. Санті et al.) [2] акцентують на тому, що інклюзивна освіта має гарантувати рівний доступ до якісного навчання, водночас наголошуючи

на організаційних та інфраструктурних викликах упровадження інклюзії в Індонезії.

Науковці А. Обухівська, Т. Ілляшенко та Г. Якимчук [3] узагальнюють теоретико-методологічні, нормативні й організаційні засади розвитку інклюзивної освіти в Україні, звертаючи увагу на технологічні практики та взаємодію учасників освітнього процесу. Зокрема, підкреслено важливість ефективних управлінських стратегій у закладах освіти для створення умов соціальної інтеграції учнів з особливими освітніми потребами (ООП).

Управління розвитком інклюзивного шкільного середовища шляхом трансформацій освітнього менеджменту та державної політики розглядає автор Л. Возняк [4], з'ясовуючи важливість децентралізації, оновлення стандартів й упровадження інклюзивних практик. Сукупність цих чинників визначає стратегічні орієнтири вдосконалення управління закладами освіти в умовах розбудови інклюзивного простору.

Дослідник Б. Гуменюк [5] розкриває питання формування державної освітньої політики України в контексті європейської інтеграції, що передбачає модернізацію галузі та впровадження інноваційних стратегій управління. Він наголошує, що такі зміни сприяють створенню інклюзивного шкільного середовища й утвердженню європейської ідентичності. Вчені О. Онаць та Б. Чижевський [6] узагальнюють практики формування державної освітньої політики в умовах децентралізації та окреслюють її пріоритети, визначені нормативно-правовими актами, зокрема забезпечення якості й доступності освіти, розвиток інклюзивного середовища, прозорість фінансування та узгодження освітніх процесів із вимогами інноваційної економіки й ринку праці.

Водночас розбудову інклюзивного освітнього простору як комплексну управлінсько-методичну проблему, що потребує системного розв'язання на рівні закладу освіти, розглядає дослідник О. Позняк [7]. Зокрема, науковці



Ю. Бондаренко та О. Позняк[8] узагальнюють практику організації професійного розвитку педагогів з метою ефективного впровадження інклюзивної освіти, що є особливо актуальним у контексті сучасних освітніх реформ. Наголошено на важливості безперервного підвищення кваліфікації та залучення вчителів до різних форм методичної та науково-практичної діяльності, зокрема самоосвіти.

Автор В. Козуля [9] визначає інклюзивне освітнє середовище як сукупність психолого-педагогічних, технічних та організаційних умов для підтримки здобувачів з різними освітніми потребами, а його впровадження у навчальних закладах України потребує підвищення компетентності педагогів, формування толерантності та розширення професійних можливостей осіб з особливими потребами.

Дослідниця К. Скрипка [10] зазначає, що ефективність інклюзивного навчання значною мірою залежить від професійної готовності керівництва закладу, акцентуючи на організаційних, педагогічних та психологічних компетенціях. Зокрема, підкреслено важливість упровадження системної управлінської практики, що забезпечує координацію педагогічного процесу та адаптацію навчального середовища для дітей з особливими освітніми потребами.

Отже, сучасні наукові дослідження акцентують на необхідності послідовного формування управлінських стратегій адміністрації закладу освіти, спрямованих на розвиток інклюзивного шкільного середовища. Їхнє впровадження забезпечує зміцнення інституційної репутації закладу та формує підґрунтя для реалізації відповідальної й ефективної освітньої політики.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри активне дослідження питань інклюзивної освіти та управління ЗЗСО, певні аспекти цієї проблематики залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, вимагає подальшого конкретизування механізм стратегічного планування

адміністрації в умовах динамічних трансформацій освітньої політики та зміни потреб учнів з особливими освітніми потребами (ООП). Нерозв'язаними залишаються питання ефективної взаємодії управлінської команди з фахівцями інклюзивно-ресурсних центрів, зокрема алгоритми формування інклюзивної культури закладу як довгострокової управлінської мети.

Водночас малодослідженим є вплив конкретних управлінських рішень на якість командної роботи педагогів у моделі міждисциплінарної співпраці та інструменти моніторингу інклюзивного середовища, що можуть забезпечити сталість позитивних змін. Потребують уточнення й практичні засади адаптації управлінських стратегій під умови різних типів шкіл: малокомплектних, сільських, ліцеїв зі складною структурою тощо.

**Формулювання цілей статті (визначення завдання).** Метою статті є формулювання теоретичних засад та визначення дієвих управлінських практик керівництва закладу освіти, що забезпечують розвиток інклюзивного шкільного простору, що створює рівні можливості для навчання, задовольняє різні освітні потреби учнів та підтримує їхню ефективну соціалізацію й навчальну взаємодію.

Відповідно до мети дослідження виокремлено такі завдання:

1. Визначити базові управлінські стратегії адміністрації закладу освіти, що сприяють ефективній організації інклюзивного освітнього процесу.
2. Окреслити механізми взаємодії адміністрації з педагогічним колективом, батьками та фахівцями з психолого-педагогічного супроводу у процесі розбудови інклюзивного простору.
3. Розкрити умови та ресурси, необхідні для впровадження інклюзивних практик на рівні управлінської діяльності.
4. Сформулювати практичні рекомендації щодо оптимізації управлінських рішень, спрямованих на створення доступного, безпечного та



підтримувального шкільного середовища для всіх учасників освітнього процесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Ефективна діяльність адміністрації закладу освіти у процесі розбудови інклюзивного шкільного середовища ґрунтується на цілісному поєднанні стратегічного планування, управлінської координації та належного ресурсного забезпечення. Основним завданням є розроблення комплексної управлінської стратегії, що охоплює аналіз освітніх потреб учнів, окреслення пріоритетних напрямів розвитку інклюзивних практик та створення програми їхнього послідовного впровадження. Зокрема, важливим аспектом управлінської діяльності є забезпечення відповідності внутрішньої політики закладу вимогам чинного законодавства та міжнародних стандартів інклюзивної освіти.

Водночас формування інклюзивного шкільного простору є результативним лише за умови впровадження цілеспрямованих управлінських стратегій, що гарантують системність, узгодженість та ефективність організаційних, педагогічних і ресурсних процесів. Управлінська політика адміністрації закладу освіти відіграє провідну роль у створенні інституційних умов, що забезпечують реалізацію принципів рівного доступу, гнучкості та варіативності освітнього процесу [11].

Одним з визначальних напрямів управлінської діяльності є організація результативної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Адміністрація закладу здійснює координувальну функцію, забезпечуючи ефективну співпрацю педагогів, асистентів учителів, фахівців психолого-педагогічного супроводу та батьків. Такий формат взаємодії дає змогу своєчасно ідентифікувати освітні потреби здобувача освіти, узгодити індивідуальну освітню траєкторію та створити необхідні умови для розкриття потенціалу кожного учня. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження командної практики в процесі ухвалення управлінських рішень



щодо організації освітнього середовища, що сприяє підвищенню результативності підтримки дітей з ООП. Крім того, значущою стратегічною управлінською орієнтацією закладу є формування інклюзивної освітньої політики, що передбачає оновлення нормативно-методичного забезпечення, удосконалення внутрішніх регламентів щодо інклюзивного навчання та створення інструментів адаптації до індивідуальних потреб учнів. Реалізація цієї стратегії охоплює поступове впровадження принципів недискримінації та партнерської взаємодії, формування спільної ціннісної основи педагогічного колективу, спрямованої на підтримку різноманітності здобувачів освіти.

Отже, ресурсне забезпечення інклюзивної освіти є одним із вирішальних чинників ефективного функціонування інклюзивного шкільного простору, оскільки охоплює матеріально-технічні, кадрові, методичні та фінансові аспекти. Адміністрація закладу освіти має гарантувати доступність і безбар'єрність освітнього середовища, забезпечуючи наявність відповідних технічних засобів, адаптованих навчальних матеріалів та сучасних цифрових сервісів. Стратегія ресурсного забезпечення передбачає формування універсально адаптованого освітнього середовища шляхом модернізації матеріально-технічної бази, підвищення доступності інфраструктури та оснащення учасників освітнього процесу сучасними навчально-методичними, корекційними й цифровими засобами [12; 13]. Реалізація такої стратегії забезпечує створення комфортних і безпечних умов навчання для всіх учнів без винятку.

Ще одним важливим напрямком є стратегія кадрової політики, що передбачає підготовку, підвищення кваліфікації та системний професійний супровід педагогічних працівників [14]. Адміністрація формує умови для підвищення кваліфікації педагогів щодо інклюзивних практик та розробляє нормативно-методичні орієнтири. Йдеться не лише про формування інклюзивної компетенції вчителів, а й про розвиток ефективних каналів



професійної комунікації, наставництва, участі педагогів у науково-практичних заходах та впровадження практик рефлексивного аналізу власної діяльності.

Пріоритетним напрямом управлінської діяльності адміністрації є політика щодо формування міждисциплінарної взаємодії та командної роботи. Її зміст полягає в організації узгодженої співпраці педагогів, асистентів учителя, практичного психолога, соціального педагога, логопеда, фахівців інклюзивно-ресурсного центру та батьків. Так, взаємодія з педагогічним колективом реалізується через організацію внутрішньошкільної комунікації, що ґрунтується на колегіальному ухваленні рішень, регулярному обміні професійною інформацією та залученні вчителів до планування інклюзивних заходів [15]. Одночасно партнерська співпраця з батьками ґрунтується на відкритості, довірі та залученні родин до ухвалення рішень щодо розвитку та освітньої підтримки дітей. Під час цієї співпраці адміністрація забезпечує функціонування каналів зворотного зв'язку, сприяє інформованості батьків про інклюзивні практики та створює умови для їхньої участі у діяльності фахівців супроводу та шкільних консиліумів.

Водночас взаємодія з командами психолого-педагогічного супроводу передбачає координацію міждисциплінарної роботи фахівців – психологів, логопедів, дефектологів, соціальних педагогів – з метою комплексного оцінювання потреб учнів та розроблення узгоджених індивідуальних програм розвитку [15; 16]. Адміністрація забезпечує організаційні умови для функціонування педагогічного колективу, визначає алгоритми спільної діяльності та контролює виконання рекомендацій фахівців в освітньому процесі консиліумів. Реалізація цієї стратегії сприяє цілісному забезпеченню підтримки учнів з ООП, узгодженню педагогічних рішень і оперативному коригуванню індивідуальних освітніх траєкторій.

Ще одним важливим складником є стратегія моніторингу та оцінювання ефективності інклюзивних практик, спрямована на забезпечення

систематичного зворотного зв'язку й оперативного коригування управлінських та педагогічних рішень. Її зміст охоплює аналіз динаміки особистісного та навчального розвитку учнів, оцінювання якості взаємодії між суб'єктами освітнього процесу, зокрема виявлення професійних потреб педагогів і визначення напрямів удосконалення організації інклюзивного навчання. Комплексний моніторинг результативності впроваджених інклюзивних практик охоплює оцінювання ефективності освітнього процесу, рівня задоволеності всіх його учасників, відстеження індивідуальної динаміки розвитку учнів та визначення проблемні аспекти, що потребують подальшої корекції [17]. Регулярні опитування учнів, педагогів і батьків, аналіз даних та вчасне коригування управлінських стратегій дають змогу оперативно реагувати на труднощі [18; 19]. Насамкінець на основі узагальнених даних формуються рекомендації й управлінські рішення, спрямовані на постійне вдосконалення інклюзивного освітнього середовища.

Отже, для створення ефективного інклюзивного середовища керівництво ЗЗСО потребує залучення кадрових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів для реалізації інклюзивних програм. Водночас значущим є впровадження інноваційних методик та інформаційних ресурсів, що сприяють підвищенню інклюзивної компетенції педагогів (табл. 1).

## Таблиця 1

### *Ресурсне забезпечення інклюзії*

Категорія ресурсів	Складники та приклади	Функції/Призначення	Особливості
Кадрові ресурси	Підготовлені вчителі, асистенти вчителів, психологи, соціальні педагоги	Забезпечують індивідуалізацію, підтримку навчання та адаптацію освітнього процесу	Важлива постійна професійна підготовка та підвищення кваліфікації
Матеріально-технічне забезпечення	Адаптовані навчальні матеріали, доступна інфраструктура (пандуси, ліфти, спеціальні меблі), технічні засоби навчання	Створює комфортне та доступне середовище для навчання учнів з ООП	Необхідна регулярна модернізація та відповідність стандартам доступності

Категорія ресурсів	Складники та приклади	Функції/Призначення	Особливості
Фінансові ресурси	Бюджетні кошти на інклюзивні програми, фінансування інноваційних методик	Підтримують реалізацію інклюзивних програм та закупівлю необхідних матеріалів і обладнання	Планування повинно бути прозорим і стабільним
Інформаційні ресурси	Підручники та методичні посібники, онлайн-курси та платформи для підвищення кваліфікації педагогів, наукові статті та дослідження	Підвищують компетентність педагогів, сприяють впровадженню сучасних інклюзивних практик	Важливо забезпечувати регулярне оновлення та доступність інформації

Джерело: власна розробка автора

Аналіз ресурсного забезпечення показує, що ефективно впровадження інклюзивних практик потребує комплексних засад, де кадрові ресурси є визначальним елементом інклюзії, оскільки саме фахівці – вчителі, асистенти, психологи та соціальні педагоги – забезпечують індивідуалізацію учнів та підтримку їхнього навчання й адаптації. Отже, значущим є постійне підвищення кваліфікації персоналу, що дає змогу впроваджувати сучасні педагогічні методики та ефективно реагувати на потреби учнів з різними можливостями. Матеріально-технічне забезпечення формує фізичне та навчальне середовище, що відповідає потребам усіх учнів. Наявність адаптованих навчальних матеріалів, доступної інфраструктури та технічних засобів сприяє створенню комфортного та безпечного освітнього простору. Зокрема, важливим аспектом є регулярна модернізація обладнання та відповідність сучасним стандартам доступності, де фінансові ресурси забезпечують реалізацію інклюзивних програм, закупівлю необхідних матеріалів і обладнання, та фінансування інноваційних методик. Водночас для ефективного використання фінансів важливим є прозоре та стабільне планування бюджетних коштів. Ще одним компонентом успішного інклюзивного навчання є інформаційні ресурси, що сприяють підвищенню компетентності педагогів і впровадженню сучасних інклюзивних практик: використання підручників, методичних посібників, онлайн-курсів та наукових досліджень забезпечує педагогів актуальною інформацією та підтримує процес



професійного розвитку. З огляду на це регулярне оновлення та доступність цих ресурсів є важливим чинником ефективності інклюзії.

Таким чином, системне й узгоджене впровадження управлінських стратегій підкріплених наявністю відповідних ресурсів створює необхідні умови для сталого розвитку інклюзивного шкільного середовища, забезпечує підвищення професійної компетентності педагогічного колективу та сприяє високій якості освітнього процесу для всіх його учасників. У цьому контексті комплексна практика стратегічного управління є базовою передумовою ефективного формування інклюзивного освітнього простору, підтримки різноманітності учнівського контингенту та підсилення результативність упровадження інклюзивних практик в умовах сучасних трансформацій системи освіти.

Зокрема, важливим аспектом є формування узгодженої системи планування та управління інклюзивними освітніми процесами, що охоплює розроблення чітко структурованих процедур організації навчання з урахуванням індивідуальних потреб здобувачів освіти з ОПП, проведення систематичних нарад педагогічних працівників, забезпечення єдності методичних засад та здійснення контролю за результативністю їхнього впровадження.

За цих умов раціоналізація ресурсного забезпечення закладу освіти є одним з основних компонентів ефективної організації інклюзивного освітнього середовища. Вона передбачає формування доступної та функціонально вивіреної матеріально-технічної бази, інституціоналізацію принципів безбар'єрності, оснащення навчальних приміщень високоспеціалізованими технічними засобами підтримки та системне забезпечення здобувачів освіти різнопрофільними навчально-методичними матеріалами, розробленими з урахуванням їхніх індивідуальних освітніх можливостей і потреб. Комплексна реалізація цих заходів забезпечує підвищення результативності освітнього



процесу, оптимізує умови навчання та гарантує рівний доступ до освітніх ресурсів для всіх категорій учнів.

Наступним етапом є формування сприятливої шкільної культури, що вибудовується на засадах взаємоповаги, толерантності та партнерської взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. У цьому контексті важливим є розроблення й упровадження комплексних програм соціально-психологічної підтримки, спрямованих на забезпечення емоційного добробуту учнів і педагогів та підвищення їхньої адаптивної спроможності. Особливе значення має ефективне функціонування психологічної служби, діяльність якої містить діагностику освітніх потреб, консультування, профілактичну роботу та моніторинг динаміки психосоціального розвитку. Не менш важливим є систематичне залучення батьківської спільноти та представників місцевої громади, що забезпечує інтеграцію зовнішніх ресурсів і сприяє створенню цілісного, інклюзивно орієнтованого освітнього середовища.

Отже, реалізація таких практик створює середовище рівних можливостей для всіх учнів, сприяє їхній успішній соціалізації та розвитку, зокрема підвищує загальну якість і результативність навчання. У перспективі системна інклюзивна політика закладу сприятиме зміцненню партнерства між школою, родиною та громадою, формуванню культури підтримки й відповідальності та переходу освіти до більш гнучких, справедливих і сталих моделей розвитку.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано концептуальні практики управління процесом формування інклюзивного шкільного середовища та виокремлено провідні стратегії, що забезпечують його ефективне функціонування. Виявлено, що ефективність інклюзивного освітнього процесу безпосередньо залежить від активної ролі адміністрації закладу освіти у створенні умов для рівного доступу всіх учнів до якісного навчання, урахування їхніх індивідуальних освітніх потреб та підтримки процесів соціалізації.



Під час дослідження засвідчено, що скоординована взаємодія адміністрації з педагогічними працівниками, батьками та фахівцями психолого-педагогічного супроводу є вирішальним чинником результативності інклюзивної практики. Визначено, що інтеграція партнерської комунікації, сприяння професійному розвитку педагогів, забезпечення доступу до ресурсів та застосування адаптивних освітніх технологій суттєво підвищує ефективність управлінських механізмів.

Підтверджено, що успішна розбудова інклюзивного освітнього простору потребує комплексного залучення кадрових, матеріально-технічних та організаційних ресурсів, зокрема формування безпечного та підтримувального середовища взаємодії всіх учасників освітнього процесу. На підставі цього розроблено практичні рекомендації щодо оптимізації управлінських рішень, що забезпечують доступність, комфортність і інклюзивність шкільного середовища, що має безпосереднє практичне значення для адміністративної діяльності та педагогічної практики.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на емпіричний аналіз ефективності різних моделей управлінської взаємодії в умовах динамічних трансформацій освітнього середовища та зростання різноманітності потреб учнів. Особливої уваги потребує координація міжвідомчої співпраці ЗЗСО з фахівцями суміжних сфер, розроблення моделей підвищення професійної компетентності адміністративно-педагогічного персоналу щодо стратегічного планування, ресурсного забезпечення та моніторингу інклюзивних практик. Актуальними залишаються дослідження цифровізації управління, застосування освітньої аналітики та впливу шкільної політики й корпоративної культури на формування безпечного, доступного й підтримувального інклюзивного середовища, що має як практичне, так і теоретичне значення для розвитку сучасної школи.



### Список використаних джерел

1. Murwanto P. Developing and practicing inclusive leadership in schools. *Progres pendidikan*. 2024. Vol. 5, № 1. P. 93–100. DOI: <https://doi.org/10.29303/prospek.v5i1.710>.
2. Santi A., Komariah L., Mulawarman W., Azainil A. Strategies for managing facilities and infrastructure in inclusive schools. *Research Horizon*. 2025. Vol. 5, № 3. P. 933–944. DOI: <https://doi.org/10.54518/rh.5.3.2025.573>.
3. Обухівська А., Ілляшенко Т., Якимчук Г. Інклюзивна освіта дітей з особливими освітніми потребами в Україні: здобутки, втрати, перспективи. *Інклюзивна освіта: ідея, стратегія, результат: матеріали І Всеукр. міждисцип. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 8 квітня 2021 р.)*. / упор. З. І. Удич. Тернопіль: ТНПУ, 2021. С.135–141. [http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/18577/3/inklyziv\\_conf\\_2021\\_novuj.pdf](http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/18577/3/inklyziv_conf_2021_novuj.pdf) (дата звернення: 27.09.2025).
4. Вознюк Л. Вплив державної освітньої політики на розвиток та управління закладами освіти. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія Публічне управління та адміністрування*. 2025. Т. 1, № 1. С. 87–95. DOI: <https://doi.org/10.54891/2786-698X-2025-1-10>.
5. Гуменюк Б. І. Державна політика України в сфері освіти, науки та культури у контексті європейської інтеграції. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2020. № 29. С. 30–39. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series22.2020.29.04>.
6. Онаць О., Чижевський Б. Державна освітня політика як соціально-політичний феномен в умовах децентралізації. *Український педагогічний журнал*. 2024. № 3. С. 87–98. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-3-87-98>.



7. Позняк О. Організаційно-методичні засади створення інклюзивного освітнього середовища в закладі загальної середньої освіти: дис...док. філос. Суми, 2023. 268 с. URL: <https://surl.li/fghtjq> (дата звернення: 27.09.2025).

8. Бондаренко Ю. А., Позняк О. С. Підвищення професійного рівня педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти у сфері інклюзивної освіти (з досвіду роботи). *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2022. № 88. С. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.88.06>.

9. Козуля В. Інклюзивне освітнє середовище: сутність та особливості. *Молодь і ринок*. 2020. № 5 (184). С. 131–136. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2020.216352>.

10. Скрипка К. Управління готовністю керівників закладів загальної освіти до організації інклюзивного навчання в системі методичної роботи: дис...док. філос. Київ, 2023. с. 279. URL: <https://surl.lt/hgsxfr> (дата звернення: 27.09.2025).

11. Plyina A. Education as a driver of investment awareness: the role of ethical mission-oriented organizations in the transparent development of human capital. *International Science Journal of Education and Linguistics*. 2025. Vol. 4, № 5. P. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjel.20250405.01>.

12. Міськова Н. М., Хом'як О. А., Кирилович О. Ф. Забезпечення наступності в роботі педагогів у інклюзивному середовищі закладу дошкільної освіти та Нової Української Школи. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2020. Т. 1, № 73, С. 73–77. DOI: <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.73-1.13>.

13. Rakhmanova A. Project based learning methodology through the creation of original macarons in STEM COntext. *Sciences of Europe*. 2025. № 170. P. 26–33. URL: <https://www.europe-science.com/wp-content/uploads/2025/08/Sciences-of-Europe-No-170-2025.pdf> (дата звернення: 27.09.2025).



14. Нова українська школа. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 27.09.2025).

15. Скрипник Т. В. Підготовка освітнього середовища до інклюзивного процесу у закладах загальної середньої освіти. *Освітлогічний дискурс*. 2020. № 1 (28). С. 118–127. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/33430/1/T\\_Skrypnyk\\_OD\\_2020\\_1\\_IL.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/33430/1/T_Skrypnyk_OD_2020_1_IL.pdf) (дата звернення: 27.09.2025).

16. Манчук В., Василюк Т., Призванська Р. Вплив використання мобільних застосунків на розвиток когнітивних функцій у дітей з аутизмом. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 5(45). С. 1860–1873. URL: <https://surl.li/drfrbv> (дата звернення: 27.09.2025).

17. Призванська Р., Породько М. Використання нетрадиційних методів логопедичної роботи в корекції мовлення дітей старшого дошкільного віку. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2022. № 3 (47). С. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.51647/kelm.2022.3.4>.

18. Бойко О. Ю. Місце методології CLIL у навчанні віртуальної англійської мовної писемної комунікації учнів середньої школи. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Педагогічні науки*. 2023. № 4. С. 133–146. DOI: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2023-4-133-146>.

19. Кравцова І., Кравцова А. Реалії інклюзивної освіти в контексті проблем, суперечностей та перспектив *Інклюзивна освіта: ідея, стратегія, результат*: матеріали I Всеукр. міждисцип. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, 8 квітня 2021 р.). / упор. З. І. Удич. Тернопіль: ТНПУ, 2021. С. 102-104. URL: [http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/18577/3/inklyziv\\_conf\\_2021\\_novuj.pdf](http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/18577/3/inklyziv_conf_2021_novuj.pdf) (дата звернення: 27.09.2025).