

*analyzed the criteria for assessing the normal development of speech at various stages of speech communication. It has been proven that speech is the main means of communication. The following speech functions have been characterized - cognitive, communicative and semantic, and their exceptional importance for the development of a preschooler has been proven. An overview of three stages of speech as a means of communication is made: pre-verbal, the stage of the emergence of speech and the stage of the development of speech communication. The levels of communicative and speech development of a child of early and preschool age have been determined. Communicative motives for the communication situation of a young child are analyzed. The emotional component of children's communication is considered as an incentive to directly master the speech process, as a means of communication. The leading role and types of role of emotional contacts are analyzed. The author's definitions of "pre-communicative abilities and skills", "basic communicative abilities and skills", "children with developmental complications" have been developed and their essence has been revealed. Levels and indicators of normal communicative and speech development are determined. The dysontogenetic aspect of the development of pre-communicative and basic communicative abilities and skills is analyzed. An analysis of the early manifestations of the pathological development of pre-communicative and basic communicative skills was carried out. Variants of communicative behavior disorders of young children with developmental complications are identified.*

**Key words:** *dysontogenesis, communicative function, communicative behavior, communication, pre-communicative skills, basic communicative skills, young children, developmental complications.*

*Стаття надійшла до редакції / Received 04.03.2024*

*Прийнята до друку / Accepted 08.04.2024*

*© Возчикова Наталія Василівна, 2024*

DOI: <https://doi.org/10.51706/2707-3076-2023-10-21>

УДК 376.07:005.95(477-072)“364”

**Марія Олександрівна Гладиш**

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0002-7562-3953>

кандидатка педагогічних наук,

доцентка кафедри соціальної педагогіки та спеціальної освіти

Запорізького національного університету

м. Запоріжжя, Україна

[marigl@ukr.net](mailto:marigl@ukr.net)

**Тетяна Геннадіївна Соловйова**

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-3676-7978>

кандидатка педагогічних наук,

доцентка кафедри соціальної педагогіки та спеціальної освіти

Запорізького національного університету

м. Запоріжжя, Україна

[tg\\_solovyova@ukr.net](mailto:tg_solovyova@ukr.net)

## **ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАКЛАДІВ СПЕЦІАЛЬНОЇ ТА ІНКЛЮЗИВНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ПРИФРОНТОВОГО РЕГІОНУ**

*У науково-оглядовій статті досліджуються актуальні виклики, з якими стикаються управлінці освітніх установ в умовах воєнних дій в Україні. Зі зростанням впливу інклюзивних процесів виникає потреба в керівниках з іншою підготовкою, здатних модернізувати управлінські підходи. У статті*

також презентовані результати емпіричного вивчення труднощів, які можуть ускладнити досягнення успішності в освітньому менеджменті, а саме: дефіцит кадрів, нестабільність графіку навчання через небезпеку, зниження рівня фінансування в умовах війни та ускладнення використання технологій для навчання. Ці виклики потребують від освітніх менеджерів швидкої адаптації та інноваційних рішень.

**Ключові слова:** менеджер освіти, заклад спеціальної освіти, інклюзія, заклад інклюзивної освіти, прифронтовий регіон.

**Вступ.** У сучасних умовах, коли інклюзивні процеси активно впроваджуються у навчальні заклади України, виникає гостра потреба у новому поколінні управлінців, здатних опанувати управлінські технології. Це завдання тісно пов'язане з модернізацією управлінської діяльності сучасних освітніх менеджерів, для яких пріоритетом стане визнання загальнолюдських цінностей, гуманне ставлення до осіб з інвалідністю та вирішення питань їхньої соціалізації, інтеграції й адаптації в суспільстві. Стратегічні напрями інклюзивної освіти вимагають нових освітніх лідерів, здатних компетентно створювати та забезпечувати умови для спільного навчання нормотипових учнів і учнів з особливими освітніми потребами у інклюзивних закладах освіти.

При цьому менеджмент закладів спеціальної та інклюзивної освіти в умовах прифронтового регіону стикається з такими труднощами, як постійна загроза життю та здоров'ю, пошкодження або руйнування будівель, проблеми з комунікаціями, дефіцит кадрів та їх професійне вигорання, вимушені перерви в навчальному процесі, недостатнє фінансування через війну тощо.

Слід зазначити, що в Україні нині активно здійснюється робота над створенням інклюзивного освітнього простору на різних рівнях – державному, науковому та практичному. Це забезпечить доступ до освітніх послуг і дозволить кожній особистості знайти індивідуальну комфортну траєкторію для навчання й самореалізації. Проблематика професійного становлення менеджерів освіти висвітлюються в працях багатьох вітчизняних авторів, як-от: Б. Качур (2020), М. Качур (2020) дослідили специфіку діяльності управлінців в умовах полікультурного регіону; В. Нечипоренко та В. Ястребова (2019) виявили потребу у

формуванні у менеджерів освіти готовності до системної організації інклюзивного навчання; Л. Кравченко (2006) дійшла наукових висновків про неперервний характер професійного становлення освітніх менеджерів; Л. Задорожня-Княгницька (2013) обґрунтувала наявність специфічних регіональних аспектів професійної підготовки менеджерів освіти та інші. Питання обґрунтування методів управління виствітлює Г. Пурій (2019), наголошуючи на унікальних можливостях фандрайзингу задля розвитку закладів освіти у складних умовах, Л. Задорожня-Княгницька (2013) та інші. В. Жигір (2011), Л. Кравченко (2006) та інші у своїх дослідженнях розкривають сукупність якостей особистості менеджера освіти, яка дозволить гнучко та усвідомлено реагувати на виклики, з якими стикається заклад освіти в нестабільних, змінюваних умовах. Ці та інші роботи виступають важливим науковим підґрунтям подальших розвідок проблеми управління закладами спеціальної та інклюзивної освіти, які полягають в окресленні можливостей модернізації цієї системи в специфічних умовах прифронтового регіону.

**Мета статті** полягає у виявленні актуальних проблем, з якими стикаються менеджери закладів спеціальної та інклюзивної освіти в умовах воєнних дій в Україні. Стаття спрямована на дослідження необхідності модернізації управлінських підходів, що передбачають оволодіння компетентностями менеджменту інноваційного навчального закладу, що впроваджує інклюзивний підхід визнання загальнолюдських цінностей, соціалізацію та адаптацію осіб з ООП. Автори висвітлюють ускладнення менеджменту та пошук нових шляхів у сфері інклюзивної освіти, здатних враховувати тенденції розвитку спеціальної й інклюзивної освіти та забезпечити ефективне управління в

умовах прифронтових регіонів, де особливо гостро стоять питання безпеки, збереження інфраструктури, кадрового забезпечення та фінансування.

**Методи дослідження** – аналіз і систематизація наукових джерел, інтернет-ресурсів з метою теоретичного обґрунтування досліджуваної проблеми, а саме аналіз документів (вивчення нормативно-правової бази, урядових постанов, стратегій та звітів, пов'язаних з управлінням спеціальними та інклюзивними закладами освіти), контент-аналіз (аналіз наукових праць, статей, звітів і досліджень, присвячених інклюзивній освіті), опитування з менеджерами освітніх закладів та іншими ключовими стейкхолдерами.

Зазначені методи дослідження дозволили вивчити виклики, з якими стикаються менеджери, та розробити рекомендації щодо модернізації управлінських підходів у спеціальних та інклюзивних закладах освіти в умовах воєнних дій.

**Стан системи управління закладами спеціальної та інклюзивної освіти в Україні.** Оскільки актуальність дослідження обумовлена необхідністю адаптації існуючої системи управління спеціальною та інклюзивною освітою в Україні до умов, що швидко змінюються, та забезпечення ефективної підтримки дітей з особливими освітніми потребами, то виникає необхідність осмислення ефективності управлінської вертикалі, яку сьогодні складають такі суб'єкти, як Міністерство освіти і науки, науково-дослідні установи, департаменти освіти і науки, інклюзивно-ресурсні центри. Розглянемо детальніше.

Організація і менеджмент інклюзивної освіти на центральному рівні відбувається через діяльність Міністерства освіти і науки (далі – МОН), науково-дослідних установ і закладів вищої освіти. МОН розробляє і впроваджує державні стандарти, правила і положення, які визначають загальні підходи до інклюзивної освіти, довгострокові стратегії розвитку інклюзивної освіти, які охоплюють питання фінансування, кадрового забезпечення та підвищення кваліфікації вчителів/викладачів. Для цього МОН визначає обсяги фінансування та розподіляє бюджетні кошти, призначені для розвитку

інклюзивної освіти, зокрема для створення інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ) і забезпечення матеріально-технічної бази навчальних закладів, а також здійснює контроль за виконанням нормативних актів та аналізує ефективність впровадження інклюзивної освіти в закладах освіти.

Науково-дослідні установи та вищі заклади освіти відіграють важливу роль у розвитку теоретичних та практичних основ інклюзивної освіти. Вищі навчальні заклади готують педагогів, які здатні працювати в умовах інклюзивного навчання, та забезпечують підвищення їхньої кваліфікації. Установи проводять дослідження в галузі інклюзивної освіти, вивчаючи передовий досвід і розробляючи нові методики навчання дітей з особливими освітніми потребами. Інститути та університети розробляють спеціальні навчальні матеріали та програми, що враховують потреби дітей з інвалідністю (*Про затвердження Порядку, 2024*).

На обласному рівні департаменти освіти і науки координують реалізацію державної політики в галузі інклюзивної освіти. Департаменти забезпечують виконання програм інклюзивної освіти у регіоні та координують роботу навчальних закладів, інклюзивно-ресурсних центрів (ІРЦ) і ресурсних центрів підтримки, а також оцінюють якість освітніх послуг, що надаються в рамках інклюзивної освіти, і здійснюють нагляд за дотриманням стандартів.

Громадські організації, благодійні фонди та ініціативні групи відіграють важливу роль у підтримці інклюзивної освіти на місцевому рівні: допомагають відстоювати права дітей з особливими потребами на якісну освіту та залучають суспільство до вирішення проблем інклюзії; реалізують освітні та просвітницькі проекти, що спрямовані на покращення умов для інклюзивного навчання; організовують тренінги, семінари та інформаційні кампанії для підвищення рівня обізнаності педагогів, батьків та суспільства загалом щодо принципів інклюзивної освіти (*Пурій, 2019*).

Діяльність зазначених установ та організацій регулюється такими нормативно-правовими актами, як Закон України «Про освіту», Закон України «Про охорону дитинства», Наказ

Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про інклюзивно-ресурсний центр», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження державного стандарту початкової освіти», Постанова Кабінету Міністрів України про Положення про спеціальну школу та Положення про навчально-реабілітаційний центр, Про затвердження Порядку та умов здобуття загальної середньої освіти в комунальних закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні, Закон України «Про соціальні послуги», Національна стратегія розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року тощо.

Вимоги до необхідних інклюзивних умов для осіб з особливими освітніми потребами, які мають враховуватися освітніми менеджерами, закріплено в Законах України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про професійну (професійно-технічну) освіту», «Про фахову передвищу освіту», «Про позашкільну освіту» та «Про вищу освіту», Постанова Кабміну Про затвердження Положення про спеціальну школу та Положення про навчально-реабілітаційний центр (№ 221, 2019 рік). Законодавча база створює можливості для отримання додаткової постійної чи тимчасової підтримки в освітньому процесі, виходячи з освітніх потреб незалежно від наявності інвалідності (*Національна стратегія*, 2024).

**Характеристика сучасного менеджера закладу спеціальної або інклюзивної освіти.** У Законі України «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю» надається визначення поняття «менеджмент». Це – управління системою соціальної роботи з сім'ями, дітьми та молоддю, спрямоване на реалізацію її завдань та пошук оптимальних шляхів їх вирішення (*Про соціальну роботу*, 2001). Але в законодавчій базі, на жаль, немає визначення менеджменту освітньої діяльності.

Потреба з'ясувати сутність поняття «менеджер освіти» виникає через необхідність визначення ролі, функції та компетенції фахівців, які керують освітніми процесами та установами, особливо в умовах нестабільності або специфічних викликів, таких як війна чи кризи. Це дозволяє більш точно окреслити професійні

вимоги до таких спеціалістів та розробити ефективні стратегії їхньої підготовки і професійного розвитку.

За визначенням Л. Кравченко (2006), менеджер освіти – це цілеспрямовано професійно підготований фахівець, здатний до роботи у швидкозмінних ринкових умовах й управління як різноманітними типами навчальних закладів, так і масштабними освітніми системами. Дослідниця характеризує менеджера освіти як професіонала високого рівня, освітнього лідера, талановитого організатора педагогічної взаємодії, який володіє конвергентним мисленням, творчими й організаторськими здібностями, наділений владними повноваженнями держави чи власника закладу, професійно керує педагогічним колективом відповідно до мети, функцій, освітніх стандартів та соціально значущих педагогічних вимог, забезпечує рентабельність і конкурентоздатність освіти, здійснює моніторинг внутрішнього й зовнішнього педагогічного середовища, проводить маркетинг освітніх послуг, налагоджує ефективні зв'язки із громадськістю, креативно та оперативно впроваджує інновації у практику діяльності закладу.

Відповідно до сучасних принципів освітнього менеджменту, який передбачає набір принципів, форм і методів управління педагогічними системами та персоналом на науковій основі, В. Жигір (2011) стверджує, що керівник навчального закладу XXI століття має прогнозувати позитивне майбутнє та створювати атмосферу сприятливих змін, забезпечувати прозоре керівництво, вивчати інтереси та потреби суспільства для визначення нових цілей, організувати роботу колективу для досягнення цих цілей, працювати над залученням різних ресурсів для їх якісного виконання, постійно навчатися й мотивувати до цього членів колективу. На думку дослідниці, професійна діяльність керівника освітньої установи визначається трьома основними факторами: рівнем його компетентності – обраною концепцією діяльності (відповідати вимогам часу, інтенсивно розвиватися, підвищувати професіоналізм та стимулювати самовдосконалення педагогів, розвивати навчальний заклад), рівнем розвитку та

спрямованістю організаційної культури закладу (спільні норми, цінності, правила, моделі поведінки, традиції, які поділяються всіма або більшістю співробітників).

На думку Б. Качура та М. Качура (2020), сучасному менеджеру освіти повинні бути притаманні професійна освіченість, стратегічне мислення, прагнення до інновацій та комунікативні якості, людинознавча компетентність, здатність до рефлексивного управління, концептуально-рефлексивне ставлення до професійної діяльності, усвідомлення своїх професійно-особистісних цінностей у контексті особистісної орієнтації освіти. А також автори пропонують за необхідне до цього переліку додати полікультурну компетентність, як важливу складову й необхідну умову ефективної професійної діяльності менеджерів освіти в умовах полікультурного регіону.

Знання кожним керівником освітнього закладу специфічних рис функціонування регіональної освітньої системи, оптимального врахування в управлінській діяльності потреб та інтересів прифронтових регіонів дозволить провадити наукові пошуки щодо розробки нової системи управління освітою, а також інноваційних моделей, механізмів управління на регіональному рівні, які б усебічно врахували умови розвитку регіонального освітнього простору (Л. Задорожна-Княгницька, 2013).

**Емпіричне вивчення труднощів, з якими стикаються менеджери закладів спеціальної та інклюзивної освіти.** У процесі дослідження специфіки управління закладами спеціальної та інклюзивної освіти саме в прифронтовому регіоні було проведено опитування директорів різних закладів м. Запоріжжя.

У прифронтовому місті спеціальні та інклюзивні освітні послуги надають різні заклади: Комунальний заклад Запорізька спеціальна загальноосвітня школа-інтернат «Оберіг» Запорізької обласної ради, Комунальний заклад Запорізька спеціальна загальноосвітня школа-інтернат «Джерело» Запорізької обласної ради, Комунальний заклад «Запорізька спеціальна загальноосвітня школа-інтернат «Світанок»» Запорізької обласної ради, Комунальний заклад «Запорізька спеціальна загальноосвітня школа-

інтернат «Орієнтир»» Запорізької обласної ради. Також спеціальні та інклюзивні освітні послуги надаються громадськими організаціями (які надають спеціальні освітні послуги), інклюзивними закладами професійно-технічної освіти, інклюзивно-ресурсними центрами (ІРЦ), запорізькими спеціальними загальноосвітніми школами-інтернатами тощо.

У дослідженні взяли участь 4 представники адміністрації наступних організацій: Комунальний заклад «Запорізька спеціальна загальноосвітня школа-інтернат «Оберіг»» Запорізької обласної ради, Комунальний заклад «Запорізька спеціальна загальноосвітня школа-інтернат «Джерело»» Запорізької обласної ради, Запорізька обласна ГО «Флоренс», Інклюзивно-ресурсний центр по Олександрівському району міста Запоріжжя департаменту освіти і науки Запорізької міської ради.

Опитування проводилося на початку 2024 року викладачами кафедри соціальної педагогіки та спеціальної освіти Запорізького національного університету. Поставлені питання стосувалися якості освіти (наприклад, який обсяг занять реалізується, яка, на думку керівників та педагогічних працівників, оцінка якості навчання здобувачів освіти у порівнянні з попереднім періодом, чи є можливість дотримання розкладу занять в нинішніх умовах тощо), а також рівня безпеки організації освітнього процесу в онлайн- і офлайн-форматі (наявність/відсутність алгоритму дій для ефективної роботи в сучасних умовах: аварійні відключення світла та повітряні тривоги, наявність/відсутність укриттів тощо). Окремий блок питань присвячений умовам роботи (про потреби закладу освіти/установи для забезпечення підвищення якості освітніх послуг).

Аналіз результатів цього опитування дозволив виявити труднощі в управлінні установами у воєнний час в прифронтовому місті: дефіцит кадрів (через внутрішньої та зовнішньої міграції населення прифронтового міста), нестабільність графіку навчання (через небезпеку, зниження рівня фінансування в умовах війни) ускладнення використання технологій для навчання (через перебої з електропостачанням).

Відповіді адміністраторів розподілилися наступним чином (Рис.1).

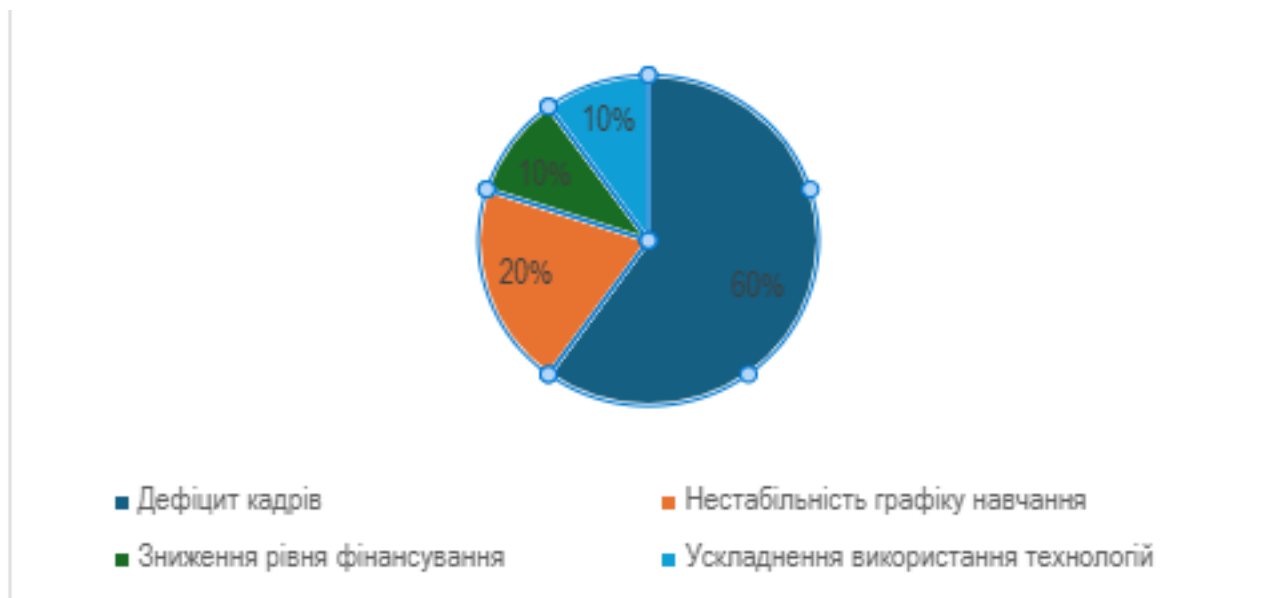


Рис. 1. Розподіл труднощів менеджменту закладами спеціальної та інклюзивної освіти в прифронтовому місті (Джерело: дані авторок)

Проведене дослідження дозволило нам сформулювати наступні рекомендації з оптимізації діяльності сучасного менеджменту закладів інклюзивної та спеціальної освіти в умовах прифронтового регіону:

– *Реалізація програм підтримки персоналу.* Організація тренінгів з управління стресом і підтримки ментального здоров'я. Забезпечення психологічної підтримки та консультування для працівників, щоб допомогти їм впоратися зі стресом і тривогою, пов'язаними з війною.

– *Фінансова підтримка.* Запровадження (за можливості) гнучких форм оплати праці, зокрема можливості надбавок або компенсацій для співробітників, які залишаються працювати в умовах воєнного часу.

– *Гнучкість в організації роботи.* Упровадження гібридних моделей роботи, щоб співробітники могли продовжувати працювати, навіть якщо не можуть бути фізично присутніми в закладі. Запропонування гнучких графіків роботи та можливість часткового віддаленого виконання обов'язків.

– *Пошук альтернативних джерел кадрів.* Залучення нових фахівців через онлайн-платформи для пошуку роботи, освітні ярмарки та партнерство з університетами. Створення програм стажувань або волонтерства, щоб залучати молодих спеціалістів і забезпечувати їм можливість отримати професійний досвід.

– *Встановлення партнерств.* Співпраця з іншими освітніми установами та організаціями для обміну кадрами або ресурсами в умовах кризових ситуацій. Налагодження партнерства з місцевими бізнесами та громадами, які можуть допомогти з ресурсами або кадровою підтримкою.

**Висновки.** Управління закладами освіти у прифронтовому місті в умовах війни стикається з серйозними викликами, які можуть ускладнити досягнення успішності в освітньому менеджменті, а саме: дефіцитом кадрів, нестабільністю графіку навчання через небезпеку, зниження рівня фінансування в умовах війни та ускладнення використання технологій для навчання.

Управлінці закладів спеціальної та інклюзивної освіти повинні володіти компетентностями, які дозволять їм ефективно

впроваджувати інклюзивні практики, забезпечуючи соціалізацію та адаптацію осіб з особливими освітніми потребами. Для збереження стабільності роботи цих закладів в умовах війни адміністрація повинна бути гнучкою, адаптивною та проактивною. Важливо створювати умови, які сприятимуть збереженню кадрів, забезпечувати психологічну та фінансову підтримку, впроваджувати гнучкі моделі роботи, а також активно залучати працівників до процесу прийняття рішень. Ефективне управління вимагає постійного розвитку кадрових ресурсів, встановлення партнерств та прозорості комунікації. Всі ці заходи сприятимуть підвищенню лояльності персоналу і підтримці високого рівня освітнього процесу, незважаючи на складні зовнішні обставини.

Успішне впровадження інклюзивної освіти в умовах прифронтових регіонів вимагає комплексного підходу, що передбачає співпрацю на різних рівнях, від центрального до

місцевого, а також активну участь громадянського суспільства. Менеджери освітніх установ повинні швидко адаптуватися до нових умов, упроваджувати інноваційні рішення та забезпечувати безперервність навчального процесу, незважаючи на труднощі, зумовлені війною.

**Перспективами подальшого дослідження** проблем менеджменту закладів спеціальної та інклюзивної освіти в умовах прифронтового регіону можуть бути аналіз ефективності різних управлінських моделей і підходів, адаптованих до специфічних умов прифронтових регіонів, а також розробка стратегій підтримки професійного розвитку керівників цих закладів у кризових ситуаціях. Це сприятиме покращенню якості управління та забезпеченню належних умов для навчання дітей з особливими освітніми потребами навіть у складних обставинах.

### Література

- Жигір В. Особливості професійної компетентності менеджерів освіти. *Молодь і ринок*. 2011. № 5 (76). 2011. С. 64–69.
- Задорожна-Княгницька Л. В. Регіональні аспекти професійної підготовки керівників навчальних закладів. *Освітній менеджмент: теорія і практика : зб. наук. праць / за заг. ред. І. В. Соколової, О. Б. Проценко*. Маріуполь : МДУ, 2013. 216 с. URL : [http://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/1171/1/regionalni\\_aspekty.pdf](http://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/1171/1/regionalni_aspekty.pdf) (Дата звернення: 02.04.2024)
- Качур Б., Качур М. Професійна діяльність менеджерів освіти в умовах полікультурного регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: «Педагогіка. Соціальна робота»*, 2020. № 1(46), С. 164–168. DOI : <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2020.46.164-168>
- Кравченко Л. М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти : монографія. Полтава : Техсервіс, 2006. 422 с.
- Національна стратегія розвитку інклюзивного навчання на період до 2029 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 7 червня 2024 р. № 527-р. ULR : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-r#n10> (Дата звернення: 02.04.2024)
- Нечипоренко В. В., Ястребова В. Я. Розвиток професійної готовності менеджерів освіти до системної організації інклюзивного навчання у Новій українській школі. Науковий журнал Хортицької національної академії. Scientific Journal of Khortytsia National Academy. (Серія: Педагогіка. Соціальна робота) : наук. журн. / [редкол. : В. В. Нечипоренко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : Вид-во комунального закладу вищої освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради, 2019. Вип. 1(1). С. 104–122. DOI : <https://doi.org/10.51706/2707-3076-2019-1-12>
- Про затвердження Положення про спеціальну школу та Положення про навчально-реабілітаційний центр. Постанова Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 р. № 221. ULR : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2019-п#Text> (Дата звернення: 02.04.2024)

- Про затвердження Порядку та умов здобуття загальної середньої освіти в комунальних закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні від 07.08.2024 № 1112. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1222-24#Text> (Дата звернення: 02.04.2024)
- Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю: Закон України від 21.06.2001 № 2558-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2558-14/ed20180120#n14> (Дата звернення: 02.04.2024)
- Пурій Г. М. Фандрайзинг як метод фінансового забезпечення закладів вищої освіти в умовах обмеженості бюджетних ресурсів. *Актуальні питання розвитку науки та освіти (частина I)*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції м. Львів, 19-20 жовтня 2019 року. Львів : Львівський науковий форум, 2019. С. 26–28.

### References

- Kachur, B. & Kachur, M. (2020). Professional activity of education managers in a multicultural region. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: "Pedagogy. Social Work"*, № 1(46), 164–168. <https://doi.org/10.24144/2524-0609.2020.46.164-168> (ukr).
- Kravchenko, L. M. (2006). Continuous pedagogical training of education manager: Monograph : Tekhservis Publishing (ukr).
- National strategy for the development of inclusive education for the period up to 2029. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 7, 2024. № 527-p. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2024-r#n10> (Date of access: 02.04.2024) (ukr).
- Nechyporenko, V. V. & Yastrebova, V. Ya. (2019). Development of professional readiness of education managers for systemic organization of inclusive education. *Scientific Journal of Khortytsia National Academy. (Series: Pedagogy. Social Work) : scientific journal* : Publishing house of the Municipal Institution of Higher Education Khortytsia National Educational and Rehabilitation Academy of Zaporizhzhia Regional Council, Iss. 1(1). 104–122. <https://doi.org/10.51706/2707-3076-2019-1-12> (ukr).
- On approval of the Procedure and Conditions for Obtaining General Secondary Education in Municipal Institutions of General Secondary Education under Martial Law in Ukraine dated 07.08.2024 № 1112. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1222-24#Text> (Date of access: 02.04.2024) (ukr).
- On approval of the Regulations on the Special School and the Regulations on the Training and Rehabilitation Center. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 6, 2019. № 221. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2019-p#Text> (Date of access: 02.04.2024) (ukr).
- On Social Work with Families, Children and Youth: Law of Ukraine of 21.06.2001 № 2558-III. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2558-14/ed20180120#n14> (Date of access: 02.04.2024) (ukr).
- Purii, G. M. (2019). Fundraising as a method of financial support of higher education institutions in conditions of limited budgetary resources. Current Issues Development of Science and Education (Part I): Proceedings of the International Scientific and Practical Conference Lviv : Lviv Scientific Forum (ukr).
- Zadorozhna-Kniahnytska, L. V. (2013). Regional Aspects of Professional Training of Heads of Educational Institutions. Educational management: theory and practice: collection of scientific works : MDU. [http://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/1171/1/regionalni\\_aspekty.pdf](http://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/1171/1/regionalni_aspekty.pdf) (Date of access: 02.04.2024) (ukr).



Zhyhir, V. (2011). Features of professional competence of education managers. *Youth and Market*. № 5 (76). 64–69 (ukr).

### **FEATURES OF MANAGEMENT OF SPECIAL AND INCLUSIVE EDUCATION INSTITUTIONS IN THE FRONTLINE REGION**

**Hladysh Mariia, Candidate of Pedagogy Sciences, Associate Professor at the Department of Social Pedagogy and Special Education, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine, e-mail: marigl@ukr.net**

**Soloviova Tetiana, Candidate of Pedagogy Sciences, Associate Professor at the Department of Social Pedagogy and Special Education, Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia, Ukraine, e-mail: tg\_solovyova@ukr.net**

*The article examines the current challenges faced by the heads of special and inclusive educational institutions in the context of ongoing hostilities in Ukraine. The aim of the article is to analyze and highlight these challenges, with an emphasis on the need to modernize management approaches in response to the growing influence of inclusive processes. The authors emphasize the critical importance of forming a new generation of educational leaders who have the necessary competencies to manage innovative educational institutions that implement inclusive approaches. This includes the recognition of universal values, ensuring the humane treatment of people with disabilities, as well as addressing the issues of their socialization and adaptation in society as a whole.*

*Strategic directions of inclusive education require leaders who are not only aware, but also actively engaged in creating and maintaining environments where both healthy pupils and students with special educational needs can study together in specialized institutions. The article emphasizes the need for these leaders to be well aware of the latest trends in the development of special and inclusive education and to effectively manage the complex dynamics that arise in the frontline regions.*

*In these regions, the challenges are particularly acute, with security, infrastructure preservation, staffing and adequate funding coming to the fore. The constant threat to life due to hostilities poses significant risks to the physical and psychological well-being of students and staff. The destruction of infrastructure, including educational facilities, exacerbates the difficulties of maintaining a stable learning environment. Communication problems, whether due to damaged networks or broken communication lines, make it even more difficult to manage these institutions.*

*Staff shortages, often caused by the relocation of staff or the inability to attract qualified specialists to dangerous areas, add another layer of complexity to the management task. The article also highlights the problem of professional burnout, which is exacerbated by stressful working conditions in the conflict zone. In addition, frequent interruptions in the educational process, whether due to evacuations, damage to facilities, or other war-related disruptions, significantly complicate the ability of these institutions to fulfill their educational mission.*

*The article concludes by emphasizing the need for rapid adaptation and innovative solutions on the part of education managers to effectively address these challenges, ensuring that inclusive education can continue to progress even in the most adverse conditions.*

**Keywords:** *education manager; special education institution; inclusion; frontline region, institution of inclusive education.*

**Авторський внесок кожного з авторів:** Гладіш М. О. – 60 %, Соловійова Т. Г. – 40 %.

*Стаття надійшла до редакції / Received 04.03.2024*

*Прийнята до друку / Accepted 08.04.2024*

*© Гладіш Марія Олександрівна, Соловійова Тетяна Геннадіївна, 2024*