

УДК 376-056.36-053.2

DOI 10.32626/2413-2578.2025-25.219-231

НІКОЛЕНКО Людмила

кандидатка педагогічних наук, доцентка,
доцентка кафедри педагогіки, дошкільної та спеціальної освіти
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара,
м. Дніпро, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-8708-3117>

ВЕКТОРИ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. У статті досліджено феномен інклюзивної культури в закладах вищої освіти як важливий компонент трансформації вищої освіти. Підкреслюється, що в умовах поширення інклюзивних процесів у суспільстві надзвичайно актуальною є готовність академічної спільноти до прийняття цінностей інклюзії.

Автор виходить з того, що ЗВО являє собою системну організацію, яка має складну структуру, закріплені норми і правила. Відповідно, інклюзивна організаційна культура трактується як система загальноприйнятих інклюзивних моделей мислення, почуттів, норм і символів, що реалізуються в освітньому середовищі через співпрацю та взаємодію всіх учасників академічної спільноти. Це динамічний компонент інклюзивного освітнього простору, що одночасно впливає на особистість і змінюється під її впливом.

Наголошено, що інклюзивна організаційна культура є необхідним сегментом інклюзивного освітнього простору, а її формування – обов'язковою умовою позитивного поступу інклюзивних процесів у вищій освіті.

Представлено та охарактеризовано ключові вектори формування інклюзивної культури в ЗВО, серед яких: прийняття багатоманіття як ресурсу, подолання стереотипів і упереджень, розвиток інклюзивного мислення, ціннісне переосмислення взаємодії у спільноті. Акцент зроблено на важливості забезпечення відкритості до відмінностей, готовності до діалогу, підтримки різноманітних освітніх потреб студентів, а також на утвердженні демократичного стилю управління в академічному середовищі.

Автор доходить висновку, що в результаті системного формування інклюзивної організаційної культури, її позитивний вплив відображується в тому, що члени інклюзивного освітнього простору в

ЗВО стають більш толерантними, із глибшим розумінням ставляться до оточуючих; усі, хто перебуває в закладі, почуваються більш відкритими, впевненішими та спокійнішими; члени спільноти краще підготовлені до різноманітних взаємодій у навчальному та робочому процесі.

Ключові слова: заклад вищої освіти, інклюзія, організаційна інклюзивна культура, здобувачі з особливими освітніми потребами, цінності інклюзії, інклюзивна практика, інклюзивний освітній простір.

1. ВСТУП

Постановка проблеми. ЮНЕСКО визнає вищу освіту суспільним благом і невід'ємною частиною права людини на освіту. У зв'язку з поширенням інклюзивних процесів в суспільстві та освіті актуалізується питання готовності науково-педагогічних працівників та співробітників закладів вищої освіти прийняти цінності і принципи інклюзії, щоб задовольнити різноманітні потреби здобувачів і забезпечити усім рівний доступ до якісної вищої освіти. Як викладачі, так і співробітники мають бути готові допомагати студентам долати освітні бар'єри, сприяючи створенню позитивного освітнього простору, який дозволяє здобувачам повною мірою розкрити свій потенціал. Досягнення цієї мети вимагає професійного зростання як академічного, так і управлінського та супровідного персоналу та формування організаційної інклюзивної культури для кваліфікованого вирішення різноманітних аспектів інклюзивної вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування інклюзивної організаційної культури в закладах вищої освіти (ЗВО) розглядається нами через призму таких феноменів, як інклюзія, інклюзивна освіта, культура організацій та культура особистості. Інклюзія як суспільне явище виступає предметом соціологічних досліджень, де представляється ознакою демократичного суспільства сталого розвитку (О. Яскевич, 2023; Р. Мохнюк, 2022; М. Нестерова та О. Оржель, 2023; інші).

Різні площина проблеми інклюзивної освіти розроблені в документах Європейської агенції з розвитку освіти для людей з особливими потребами. Як-от, у звіті (2006) розглядаються проблеми доступу до вищої освіти в Європі та в межах європейської вищої освіти – для студентів з особливими освітніми потребами (ООП). Висвітлюються питання щодо права на доступ і підтримку в рамках вищої освіти для здобувачів з ООП як на національному, так і на інституційному рівні. Аналізуються освітні бар'єри, із якими стикаються здобувачі вищої освіти з ООП (фізичні, доступ до інформації

та підтримки, упередження, проблеми професійної підготовки та інші). А дослідження «Освіта вчителів для інклюзії» (2011) дозволило сформулювати профіль інклюзивного вчителя, в основі якого – чотири основні цінності, що мають бути сформовані для діяльності в інклюзивній освіті: цінування різноманітності здобувачів; підтримка всіх здобувачів; робота з іншими (співпраця та командна робота); безперервний особистісний професійний розвиток (навчання протягом життя). Якщо підійти до цих цінностей більш узагальнено та співставити їх із засадничими цінностями інклюзії, то можна твердити, що вони є наріжним каменем формування інклюзивної культури особистості та професійної інклюзивної культури в освітньому просторі.

Дослідження Т. Booth (2015), Т. Loreman (2010) розглядають інклюзивну культуру в якості складника інклюзивного середовища, і наголошують на важливості формування такої культури на інституційному рівні. У вітчизняних наукових працях (Губарь О., Пахомова Н., Коваленко В., Баранець І. (2024); Г. Лещук (2021). Г. Давиденко (2018), С. Миронова, Т. Франчук (2022), Д. Супрун, М. Супрун та Ю. Шевченко, 2023; інші) знаходимо аналіз різних проблем інклюзивної вищої освіти, Це і підготовка фахівців на основі інклюзивних цінностей, і розгляд бар'єрів упровадження інклюзивних цінностей в освітню практику, і роль інклюзивної комунікації у формуванні інклюзивної культури, і стратегії розвитку інклюзивного суспільства.

Розвиток організаційної культури вивчається в межах теорії управління організаціями (Е. Schein's, 2023; Р. Мохнюк, 2022; М. Нестерова, О. Оржель, 2023; О. Яскевич, 2023 та ін.)). Культура особистості виступає темою низки психологічних досліджень (G. Allport, M. Kelland, 2022 та ін).

Аналітичний огляд наукових робіт засвідчив, що успішність інклюзивних процесів в певній організації (якою, за фактом, виступає і ЗВО) залежить від того, наскільки кожна людина поділяє інклюзивні цінності, як розвинена інклюзивна культура в окремому соціумі і чи підтримується вона інституційно. Тому проблема формування інклюзивної культури в освітніх закладах є актуальною і затребуваною.

Мета статті. На основі ґрунтовного аналізу наукових джерел з проблеми інклюзивної освіти та культури організацій охарактеризувати вектори формування інклюзивної організаційної культури в закладах вищої освіти як необхідного сегменту інклюзивного освітнього простору та обов'язкової умови позитивного поступу інклюзивних процесів у вищій освіті.

2. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Актуалізуючи розуміння інклюзивної культури в ЗВО, ми передусім виходили із загального визначення культури як сукупності форм і способів людської діяльності, закріплених у створюваних людьми матеріальних і духовних цінностях і переданих від одного покоління до іншого (Енциклопедія сучасної України, б.д.), а також уявлення про ЗВО як системну організацію, яка має складну структуру, закріплені норми і правила. Відповідно, культура ЗВО виступає організаційною культурою.

Організаційна культура – це система загальноприйнятих в організації моделей мислення, почуттів і дій, а також норм, цінностей і символів, що їх виражають (Бізнес-енциклопедія, б.д.). Організаційна культура проявляється на трьох рівнях (E. Schein's, 2023):

- рівень базових установок;
- рівень цінностей;
- рівень поведінки.

Базові установки або позитивне ставлення до інклюзивності у вищій освіті виступає передумовою усіх інклюзивних змін, адже саме воно визначає, як ми думаємо, відчуваємо та діємо. Поведінка людини у певних ситуаціях зумовлена її ставленням до того, що відбувається або до учасників подій.

Ставлення як психологічна категорія (G. Allport, M. Kelland (2022) характеризуються готовністю реагувати певним своєрідним чином у певний момент; вони дають нам змогу швидко реагувати як на події, які трапляються в житті, так і на людей, які нам зустрічаються.

Оскільки ставлення формуються у процесі життєвого досвіду, під час обробки інформації, отриманої з різних джерел, та під впливом емоційних реакцій, то їх видається можливим цілеспрямовано змінювати шляхом педагогічних впливів.

Розвиток позитивного ставлення педагогів до інклюзії як суспільного явища Т. Loreman (2010) сприяє успішній освітній інклюзивній практиці: багато рішень стосовно того, які методи викладання застосовувати або до яких видів діяльності залучати дітей, ґрунтуються на ставленні педагога до інклюзії як суспільного явища.

Як бачимо, від ставлення викладача залежить успіх інклюзивного навчання, бо коли викладач має бажання включити усіх у цей процес, він підбиратиме відповідні методи і форми освітньої діяльності, і навпаки. А від ставлення кожного учасника академічної спільноти до інклюзивності залежить включеність здобувачів з ООП в різноманітні, насамперед соціальні, взаємодії в ЗВО. Тобто, успішна інклюзивна

практика у цілому залежить від позитивного ставлення до інклюзії кожного здобувача та працівника.

Базові позитивні ставлення формують не лише способи інклюзивних практик і поведінки, вони взаємопов'язані зі становленням інклюзивних цінностей особистості: цінності спонукають людину певним чином ставитись до навколишнього і навколишніх, і водночас, ставлення (у нашому випадку – позитивні, засновані на позитивних емоціях і почуттях) визначають стійкі переконання особистості про те, якими життєвими принципами вона має керуватися у своїх діях.

Тобто, інклюзивна культура особистості являє собою своєрідний конгломерат базових позитивних ставлень до інклюзивності, інклюзивних цінностей та відповідної діяльності (соціальної, професійної тощо).

В інклюзивному освітньому просторі ЗВО інклюзивна культура кожного члена спільноти акумулюється в системний кластер – інклюзивну культуру організації. Відтак, *інклюзивна організаційна культура закладу вищої освіти* – це упорядкована і підтримувана система загальноприйнятих інклюзивних моделей мислення, почуттів, норм, цінностей і символів, що виражаються через конкретні форми і способи співпраці, під час яких формується інклюзивна компетентність і трансформуються особистісні установки кожного члена освітньої спільноти в напрямі прийняття інклюзивних цінностей.

Особистість, потрапляючи в простір, де панує інклюзивна організаційна культура, неодмінно змінюватиметься, інтеріоризуючи інклюзивні цінності та поширюватиме їх через власні дії. Водночас, й інклюзивна організаційна культура ЗВО як підсистема системи інклюзивного освітнього простору є гнучкою та чутливою до змін, котрі можуть ініціювати учасники освітньої спільноти з метою вдосконалення процесу інклюзивності.

Інклюзивна культура покликана забезпечити активну підтримку та визнання різних потреб і здібностей людей, а також забезпечити адаптацію середовища, сприяти взаєморозумінню, співробітництву та співпереживанню між людьми з різних груп і категорій (Т. Booth, 2015). У формуванні інклюзивної освітньої культури насамперед необхідно спрямовувати зусилля на те, аби довести педагогам, що інклюзивна освіта є ефективною стратегією (Т. Loreman, 2010).

Стосовно вищої школи, це завдання ускладнюється, бо викладачам необхідна ще і впевненість у тому, що здобувачі з ООП спроможні бути рівними конкурентами на ринку праці. Тільки ті викладачі, які вірять у здобувача з ООП й інклюзивні методи навчання, здатні позитивно ставитись до інклюзивної вищої освіти. Таке ставлення змінюватиме їх

життєві погляди і формуватиме інклюзивні цінності. Транслюючи ці цінності в освітньому просторі здобувачам, колегам, співробітникам, відвідувачам та ін., викладачі сприятимуть формуванню інклюзивної організаційної культури ЗВО.

На засадах викладеної інформації та аналізу наукових джерел, до важливих і необхідних векторів формування і розвитку організаційної інклюзивної культури в ЗВО відносимо:

1. Прийняття багатоманіття і усвідомлення його як освітнього ресурсу.

Цей вектор ми визначили первинним, адже взаємодії не відбудеться, якщо людина не усвідомлює, що кожен, хто є навколо, так само індивідуальний, як і вона сама, і так само рівний у прояві своєї індивідуальності. Ніхто не може цього заборонити і не має ігнорувати. Таке прийняття є вирішальними для успіху інклюзивності. На жаль, стереотипи та упередження, які передавалися з покоління в покоління, стосовно фізичного стану чи стану здоров'я за інвалідністю (такі люди не здатні повноцінно проявити себе у професійній діяльності тощо), тендеру (жінкам не місце на керівних посадах та ін.), культурного середовища (зверхнє ставлення до немісцевих, хто мешкає в гуртожитку тощо), рівня здібностей (зверхнє ставлення до осіб з гуманітарним складом мислення та ін.), сексуальної орієнтації (зневага, часто – булінг), соціально-економічних умов (бідним не місце у вищій освіті тощо), релігії та будь-яких інших чинників виступають доволі сильними психологічними бар'єрами і впливають на взаємодію у навчанні та соціальному просторі. Без особистісного прийняття будь-які зовнішні спроби включити здобувачів з ООП в освітній простір ЗВО приречені на невдачу. Тому зміна стереотипів потребує кропіткої внутрішньої праці кожного учасника освітнього процесу.

Від позитивного ставлення приходить усвідомлене розуміння, що кожен здобувач має свою цінність, а значить – потенціал, і його досвід/знання/навички можуть бути корисними для інших. А отже, їх варто використовувати. Таке розуміння спонукає викладачів до пошуку освітніх методів, у яких розкриваються індивідуальні ресурси, збагачуючи потенціал спільноти.

Зауважимо, що на рівні вищої школи в дуже рідкісних випадках є потреба у спеціальних методах навчання. Зазвичай, такими інклюзивними методами виступають освоєні інтерактивні взаємодії, за яких здобувачі з ООП мають місце і змогу проявитися.

Важливо і те, що співробітник, який прийняв інакшість інших як власну індивідуальність і потреби інших – як свої, може із розумінням налагоджувати співпрацю / надавати послуги, організувати за потреби необхідну допомогу будь-якому відвідувачу із ООП. Це надає таким

людям упевненості у власних силах і надії на реалізацію визначених освітніх цілей.

Тут звертаємо у вагу, що природною реакцією людини на різноманіття є відчуження – здатність закривати чи ігнорувати те, чого ми не знаємо чи не можемо зрозуміти. Тому не завжди реально самотужки просувати в ЗВО культуру спільних цінностей, але реально й можливо покращувати власне ставлення, розуміння і повсякчас діяти інклюзивно, у такий спосіб ненав'язливо подаючи іншим приклад і спонукаючи до інклюзивної співпраці.

2. Прийняття інклюзії як цінності ЗВО і розуміння її як можливостей розвитку.

Вища освіта як суспільна інституція не може існувати поза суспільством, частиною якого є, як і розвивати цінності, відмінні від прийнятих у суспільстві, якому належить. Відтак, прийнявши євроінтеграцію шляхом розвитку українського суспільства і ратифікувавши міжнародні документи, що стосуються інклюзивних стратегій, держава актуалізувала інклюзивні процеси в різних кластерах суспільства. Але для того, щоб інклюзивність у вищій освіті рухалася, необхідне міцне підґрунтя. Його можуть скласти інклюзивні цінності, прийняті та усвідомлені усіма. За такої умови усі процеси, що відбуваються в ЗВО, виходять із одного загальноприйнятого постулату – кожна людина є цінною, кожен може бути прийнятим і почутим, дії та рішення (організаційні чи індивідуальні) мають бути корисні для усіх.

Розуміння й інституційна підтримка інклюзії як цінності – процес тривалий і вимагає індивідуальних зусиль з боку кожного члена спільноти. Сам стиль управлінського мислення має змінитись і прийняти як особистий принцип повагу до інших, включаючи унікальні індивідуальні характеристики. Лише тоді, коли людина визнає, що усі різні, вона може бути готовою слухати й чути інших, вчитися з їхніх точок зору та співпрацювати для досягнення спільних цілей.

Інклюзія як цінність у навчальному процесі заохочує усіх здобувачів без винятку висловлювати свої унікальні погляди, демонструвати індивідуальні шляхи виконання завдань, і в результаті усі отримують ширший спектр компетентностей, більше варіантів прийняття рішень та кращу професійну підготовку. У соціальному оточенні цінність інклюзії допомагає почути усіх, надати / прийняти допомогу, відзначити зусилля кожного на загальне благо.

І загалом, у просторі ЗВО, де панують інклюзивні цінності, учасники спільноти не відмовлятимуться від самовираження, бо кожен відчуватиме, що його цінують, поважають і він має змогу робити свій внесок у розвиток закладу.

Відтак, прийняття цінності інклюзії у ЗВО розкриває можливості побачити унікальність, здібності, потенціал кожної людини і

використовувати це для розвитку закладу. Своєю чергою, здобувачі з ООП, викладачі та співробітники отримують можливість відчувати себе частиною спільноти, розвиватися на рівних умовах і здійснювати свої мрії з користю для інших.

В інклюзивному освітньому просторі за сприятливих умов та необхідної підтримки багато працівників та здобувачів можуть несподівано перевершити очікування від них і розкрити власний потенціал, який залишиться непоміченим за звичайних стандартів.

«Організації можуть бути успішними лише тоді, коли виявляють найкраще у своїх людях, щоб допомогти їм упроваджувати визначені стратегії, формувати культуру, яка дійсно приваблює таланти, яка залучає таланти, яка надихає та мотивує таланти» (Комплексний посібник з DEI, 2024). На наше переконання, наведена теза яскраво ілюструє первинність інклюзії як цінності і відправної точки для успішного розвитку ЗВО. Наприклад, технології включення сприяють активнішому прояву різноманітних талантів і формуванню ширшого спектру навичок 21-го століття, а представлення різноманітного досвіду та перспектив збільшує освітній, науковий, управлінський, бізнес-потенціал закладу.

3. Максимальна концентрація зусиль для поширення інклюзивних принципів на всіх рівнях і в усіх сферах діяльності ЗВО.

Для того, щоб відбулося прийняття і закріплення інклюзії як цінності і наріжного каменю формування інклюзивного освітнього простору в ЗВО, варто зусилля менеджменту, студентства й академічної спільноти зосередити на поширенні інклюзивних принципів в усіх аспектах діяльності. Найближчим часом кількість осіб з ООП у ЗВО буде неухильно зростати, як і їх різноманітність, тому усім дуже важливо навчитися приймати тих, хто відрізняється від них, і розвивати рівне ставлення до кожного. Водночас, будь-який член університетської спільноти має відчувати власну приналежність і цінність. Лише в такий спосіб можливо ефективно реалізовувати інклюзивність.

Поширення інклюзивних принципів та комплексне системне включення є обов'язковою константою формування інклюзивного освітнього простору ЗВО, адже система здатна функціонувати результативно лише коли кожен її сегмент підпорядкований єдиній цілісній меті. Тут важливо залучати усі можливі способи співпраці, активності, форми та засоби – усе, що допомагає здобувачам з ООП досягати особистісного успіху, заохочує викладачів до інклюзивної освітньої практики та сприяє якісній підготовці студентів до професійної діяльності.

Цей вектор розвитку інклюзивної культури має на меті повсюдну і тотальну присутність інклюзивних аспектів в комунікативному процесі, а також – зосередженість уваги усіх на цих аспектах, що повинно

відображуватись в медіапросторі (способи і стиль подання інформації, доступні для усіх), інформаційних матеріалах (інфодошки, вказівники, оголошення, додаткові джерела інформації), мінімізації бар'єрів для спілкування (знання і застосування адаптивних застосунків та пристроїв тощо), доступності комунікації на усіх організаційних рівнях, максимальній безбар'єрності позанавчальних подій та ін. Такі заходи не вимагають значних матеріальних витрат, і водночас, реалізують цілу низку позитивних впливів, які спонукатимуть до подальших інклюзивних змін, що потребують більших зусиль. Серед таких інклюзивних культурних впливів можемо виокремити:

- члени інклюзивного освітнього простору стають більш толерантними, із більшим розумінням ставляться до оточуючих;
- люди почуваються більш відкритими, впевненішими та спокійнішими;
- усі члени спільноти краще підготовлені до різноманітних взаємодій у навчальному та робочому процесі.

Маємо акцентувати, що інклюзивна організаційна культура – один із системотвірних складників інклюзивного освітнього простору ЗВО. Вона виступає носієм тих функцій, «які дозволяють людині відчувати комфорт і стабільність поряд з людьми, які поділяють її базові уявлення ... дозволяє створити умови, що сприяють тому, що колективні уявлення підсилюють одне одного» (Schein E., Schein P., 2017).

3. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, у контексті трансформацій системи вищої освіти формування інклюзивної організаційної культури в ЗВО постає актуальним й необхідним завданням, вирішення якого вимагає глибокої зміни ставлень, цінностей і поведінкових моделей усіх учасників освітньої спільноти. Саме через прийняття позитивних установок, формування цінностей інклюзії і впровадження інклюзивних практик видається можливим поступове, але стає перетворення організаційного середовища закладу вищої освіти на простір, у якому кожен має можливість реалізувати свій потенціал.

Ключовими векторами розвитку інклюзивної організаційної культури виступають: усвідомлене прийняття багатоманіття як ресурсу, подолання стереотипів та упереджень, створення умов для соціальної взаємодії на засадах поваги і рівності, педагогічна підтримка особистісного зростання кожного здобувача освіти.

Водночас, необхідно забезпечити безперервне професійне зростання науково-педагогічних працівників і співробітників ЗВО, що має базуватись на визнанні інклюзії як фундаментальної освітньої

цінності та ефективної стратегії розвитку суспільства.

Дослідження проблеми може бути розширене і поглиблене через більш глибоке вивчення кожного з окреслених векторів, а також продовжене в практичному полі формувальної педагогічної практики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

[1]. Schein, E. (2023). *Three layers of organisational culture*. Retrieved from <https://psychsafety.com/psychological-safety-edgar-scheins-three-layers-of-organisational-culture/>

[2]. Improving Well-being through Education. (2019). *Integrating community-based psychosocial support into education in emergencies*. Retrieved from https://www.kirkonulkomaanapu.fi/wp-content/uploads/2019/09/ImprovingWellbeingThroughEducation_web.pdf

[3]. Inclusion Born of War. (2022). *Materials from the meeting of the sectoral working group «Education and Science» at the Ministry of Education and Science of Ukraine. April 14, 2022* [in Ukrainian]. Retrieved from <https://osvitoria.media/experience/inklyuziya-porodzhena-vijnoyu/>

[4]. Loreman, T., Forlin, C., Chambers, D., Sharma, U., & Deppeler, D. (2014). Conceptualising and measuring inclusive education. In *Measuring inclusive education* (International Perspectives on Inclusive Education, Vol. 3, pp. 3–17). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1479-363620140000003015>

[5]. Gabler Wirtschaftslexikon (n.d.). *Organisationskultur*. Retrieved from <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationskultur-46204/version-269490>

[6]. Бут, Т. (2015). *Індекс інклюзії: розвиток навчання та участі в життєдіяльності шкіл* (пер. з англ.). ТОВ Видавничий дім «Плеяди». <https://rcpio.ippo.kubg.edu.ua/?p=1044>

[7]. Губарь, О., Пахомова, Н., Коваленко, В., & Баранець, І. (2024). Інклюзивна культура в освітньому просторі: проблеми та перспективи. *Inclusion and Diversity*, 3. <https://journals.spu.sumy.ua/index.php/inclusion/article/view/203>

[8]. Давиденко, Г. (2018). Упровадження соціальної інклюзії у закладах вищої освіти: бар'єри та шляхи їх подолання. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*, 2(16). <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2018/2/21.pdf>

[9]. *Енциклопедія сучасної України* (n.d.). <https://esu.com.ua/article-51449#start>

[10]. Лещук, Г. (2021). Інклюзивна комунікація як інструмент формування інклюзивної культури: термінологічний аналіз. *Social Work and Education*, 8(3), 364–372. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.21.3.5>

[11]. Миронова, С., & Франчук, Т. (2022). Взаємозалежність розвитку інклюзивної освіти та інклюзивного середовища в університеті. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/44012>

[12]. Мохнюк, Р. (2022). Інклюзія як один з напрямів стратегії розвитку громадянського суспільства: чинник культуротворчості. *Питання культурології*, 182–193. <https://www.researchgate.net/publication/361057070>

[13]. Нестерова, М., & Оржель, О. (2023). Соціальна інклюзія як чинник успішної співпраці університетів та громад. *Higher Education of Ukraine*, 43–52. [https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2023.3\(90\).06](https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2023.3(90).06)

[14]. Супрун, М., Супрун, Д., & Шевченко, Ю. (2023). Побудова інклюзивного, інноваційного, соціально згуртованого суспільства в ракурсі інтеграції до європейського науково-освітнього простору. *Освіта осіб з особливими потребами: шляхи розбудови*, 1(18), 166–181. <https://doi.org/10.33189/epsn.v1i18.184>

[15]. Яскевич, О. (2023). ГО «Бачити серцем». Б.д. <https://www.sestry.eu/statti/olesya-yaskevich-invalidnist-abo-inakshist-ce-absolyutno-normalno-i-nihto-ne-maie-buti-odnakovim-shozhim-na-vsih>

Матеріал надійшов до редакції 18.03.2025 р.

NIKOLENKO Liudmyla

PhD of Pedagogy, associate professor, associate professor of the Department of Pedagogy, Preschool and Special Education, Oles Honchar Dnipro National University, Dnepr, Ukraine.

VECTORS OF FORMATION OF INCLUSIVE ORGANIZATIONAL CULTURE IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Annotation. The article examines the phenomenon of inclusive culture in higher education institutions as an important component of the transformation of the educational environment in accordance with the values of a democratic society, human rights and equal opportunities. The inclusive organisational culture is presented as a key condition for ensuring equal access to quality higher education for all students.

It is emphasised that in the context of the spread of inclusive processes in society, the readiness of the academic community to accept the values of inclusion is extremely important.

It is determined that an inclusive personal culture is formed on the basis of positive attitudes, inclusive values and appropriate social and professional

practices.

The inclusive organisational culture is interpreted as a system of generally accepted inclusive models of thinking, feelings, norms and symbols that are implemented in the educational environment through cooperation and interaction of all members of the academic community.

The author proves that an inclusive organisational culture is a dynamic component of an inclusive educational space that simultaneously influences and changes the individual.

The article presents the key vectors of forming an inclusive culture in higher education institutions, including: acceptance of diversity as a resource, overcoming stereotypes and prejudices, development of inclusive thinking, and value-based rethinking of community interaction. Emphasis is placed on the importance of ensuring openness to differences, readiness for dialogue, support for the diverse educational needs of students, and the establishment of a democratic style of governance in the academic environment. It is emphasised that the changes should cover all levels of HEI functioning: from strategic planning to everyday practices of communication, assessment, teaching and interaction.

Key words: higher education institution, inclusion, organisational inclusive culture, students with special educational needs, values of inclusion, inclusive practice, inclusive educational space.

REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)

[1]. Edgar Schein's (2023). Three Layers of Organisational Culture. URL: <https://psychsafety.com/psychological-safety-edgar-scheins-three-layers-of-organisational-culture/>

[2]. Improving Well-being through Education (2019). *Integrating Community Based psychosocial Support into Education in Emergencies*. Retrieved from: https://www.kirkonulkomaanapu.fi/wp-content/uploads/2019/09/ImprovingWellbeingThroughEducation_web.pdf

[3]. Inclusion Born of War (2022). *Materials from the meeting of the sectoral working group «Education and Science» at the Ministry of Education and Science of Ukraine. April 14, 2022* [in Ukrainian]. Retrieved from: <https://osvitoria.media/experience/inklyuziya-porodzhena-vijnoyu/>

[4]. Loreman, T., Forlin, C., Chambers, D., Sharma, U. and Deppeler, D. (2014), «Conceptualising and measuring inclusive education». *Measuring inclusive education (International perspectives on inclusive education*, vol. 3), Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 3-17. <https://doi.org/10.1108/S1479-363620140000003015>

[5]. Gabler Wirtschaftslexikon. (n.d.). *Organisationskultur*. In *Gabler Business Encyclopedia*. Retrieved April 15, 2025, from <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationskultur->

46204/version-269490

[6]. Booth, T. (2015). *Index for inclusion: Developing learning and participation in schools* (Ukrainian translation). TOV Vydavnychiy dim "Pleiady". <https://rcpio.ippo.kubg.edu.ua/?p=1044>

[7]. Hubar, O., Pakhomova, N., Kovalenko, V., & Baranets, I. (2024). Inclusive culture in the educational space: Problems and prospects. *Inclusion and Diversity*, (3). <https://journals.spu.sumy.ua/index.php/inclusion/article/view/203>

[8]. Davydenko, H. (2018). Implementation of social inclusion in higher education institutions: Barriers and ways to overcome them. *Herald of Alfred Nobel University. Series: Pedagogy and Psychology. Pedagogical Sciences*, (2)16. <https://pedpsy.duan.edu.ua/images/PDF/2018/2/21.pdf>

[9]. *Encyclopedia of Modern Ukraine*. (n.d.). <https://esu.com.ua/article-51449#start>

[10]. Leshchuk, H. (2021). Inclusive communication as a tool for building inclusive culture: A terminological analysis. *Social Work and Education*, 8(3), 364–372. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.21.3.5>

[11]. Myronova, S., & Franchuk, T. (2022). Interdependence of the development of inclusive education and inclusive environment at the university. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/44012>

[12]. Mokhniuk, R. (2022). Inclusion as one of the directions of the civil society development strategy: A factor of cultural creation. *Issues of Cultural Studies*, 182–193. https://www.researchgate.net/publication/361057070_INKLUZIA_AK_ODI_N_Z_NAPRAMIV_STRATEGII_ROZVITKU_GROMADANSKOGO_SU_SPIILSTVA_CINNIK_KULTUROTVORCOSTI

[13]. Nesterova, M., & Orzhel, O. (2023). Social inclusion as a factor of successful cooperation between universities and communities. *Higher Education of Ukraine*, 3(90), 43–52. [https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2023.3\(90\).06](https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2023.3(90).06)
https://www.researchgate.net/publication/376501303_SOCIALNA_INKLUZIA_AK_CINNIK_USPISNOI_SPIVPRACI_UNIVERSITETIV_TA_GROMAD

[14]. Suprun, M., Suprun, D., & Shevchenko, Y. (2023). Building an inclusive, innovative, and socially cohesive society in the context of integration into the European scientific and educational space. *Education of Persons with Special Needs: Ways of Development*, 1(18), 166–181. <https://doi.org/10.33189/epsn.v1i18.184>

[15]. Yaskevych, O. (2023). NGO «See with the Heart». (n.d.). <https://www.sestry.eu/statti/olesya-yaskevich-invalidnist-abo-inakshist-ce-absolyutno-normalno-i-niht-ne-maie-buti-odnakovim-shozhim-na-vsih>