

## ІНКЛЮЗИВНА ІНСТИТУЦІЙНА ПОЛІТИКА В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: НАПРЯМИ І МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ

Ніколенко Л. М.

### ВСТУП

Цілі сталого розвитку закликають до інклюзивної, справедливої та якісної освіти на усіх рівнях. Однак на сьогодні лише 30% Цілей, що стосуються людей з інвалідністю, досягаються<sup>1</sup>. Намагаючись покращити становище, ООН та ЮНЕСКО<sup>2</sup> сприяють збільшенню інклюзивних практик, у тому числі й на рівні вищої освіти, що відображується у зміні підходів до викладацької діяльності, в організації навчального процесу та політиці ЗВО. Актуалізується вага закладів вищої освіти у розбудові сталого суспільства через участь у розвитку громад та упровадження наукових досягнень у різноманітні сфери суспільного життя. Така активна взаємодія науково-освітніх установ та суспільства виокремила «третю місію» у фокусі розвитку ЗВО і підняла проблему реалізації інклюзивної складової в інституційній політиці на рівень першочергових.

Інклюзія стала критерієм і показником якості вищої освіти, який формує імідж ЗВО як закладу вищої освіти «для всіх». Утім численні бар'єри, що мають місце в освітньому просторі (соціальна маргіналізація, брак ресурсів та обладнання, доступних приміщень та матеріалів, відсутність прихильності до інклюзивних практик викладання та навчання)<sup>3</sup>, значною мірою впливають як на якість навчання здобувачів вищої освіти (більшою мірою тих, хто має особливі освітні потреби), так і на якість професійної практики усіх категорій викладачів.

Відтак, існує значна потреба в упровадженні таких інклюзивних політик ЗВО, які б забезпечували рівні права та комфортні умови

---

<sup>1</sup> 11. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Disability and Development Report 2024. New York : United Nations, 2024. URL: <https://social.desa.un.org/publications/un-disability-and-development-report-2024>

<sup>2</sup> UNESCO. (2020). *Inclusion and education: All means all*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718>

<sup>3</sup> Lintangari A. P., Emaliana I. Inclusive education services for the blind: Values, roles, and challenges of university EFL teachers. *International Journal of Evaluation and Research in Education*. 2020. Vol. 9, No. 2. P. 439–447. DOI: <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i2.20436>

(насамперед психологічні) навчання і праці усім учасникам освітнього процесу. Інклюзивна інституційна політика ЗВО покликана максимально мінімізувати упереджене ставлення до інклюзії у вищій освіті та сприяти поширенню культури прийняття серед усіх груп учасників освітнього процесу, збільшенню участі кожного в реалізації «третьої місії» ЗВО на принципах інклюзії.

Інклюзивна інституційна політика *закладу вищої освіти* – це інтегрована у загальну політику закладу вищої освіти підсистема, що включає сукупність цілей, завдань, принципів, програм та основних напрямів діяльності ЗВО, спрямованих на формування і розвиток інклюзивного освітнього простору в закладі. Інклюзивна інституційна політика і управління закладом вищої освіти тісно взаємопов'язані: управління є засобом (механізмом, інструментом) здійснення інклюзивної політики ЗВО<sup>4</sup>.

Інституційну інклюзивну політику ЗВО складають такі напрями управлінської діяльності (Рисунок 1).



**Рис. 1. Напрями формування інклюзивної інституційної політики ЗВО**

<sup>4</sup> Ніколенко Л. Теоретичні та методичні засади формування інклюзивного освітнього простору в закладах вищої освіти : дис. ... д-ра пед. наук. Київ : Інститут спеціальної педагогіки і психології імені Миколи Ярмаченка НАПН України, 2025. URL: <https://ispukr.org.ua>

Зупинимося на розгляді цих напрямів у світлі забезпечення освітнього простору, сприятливого для інклюзивної викладацької практики та саморозвитку науково-педагогічних працівників.

## **1. Дотримання інклюзивних пріоритетів в управлінні (розвиток інклюзивного лідерства)**

Сьогодні на теренах України у цілому в освітній сфері наявний суттєвий дефіцит педагогічних працівників. Рівною мірою ця проблема стосується і вищої освіти, де визнається значний відтік наукових кадрів. Проблему складає і високий віковий ценз науково-педагогічного персоналу, який у силу різних чинників не в змозі упроваджувати якісне інклюзивне викладання. У такій ситуації стає критично важливо переосмислити підходи до управління ЗВО і спрямувати зусилля на розкриття і трансформацію потенціалу наявних співробітників та молодих науковців магістерського та PhD рівнів. І тут інклюзивне лідерство, набуваючи все більшої актуалізації, стає потужним інструментом підвищення ефективності, адаптивності та мотивації академічної спільноти.

Інклюзивне лідерство – підхід до управління та керівництва, спрямований на створення середовища, де різноманітність і різноманітні точки зору визнаються, поважаються та впроваджуються в діяльність організації чи команди. Цей підхід ставить за мету підтримку та врахування різних голосів, досвіду, переконань та перспектив кожного члена команди або організації<sup>5</sup>.

Масмо зауважити, що різні аспекти інклюзивного лідерства найбільш ґрунтовно досліджується в теорії управління організаціями. У царині вищої освіти увага до цієї проблеми лише набирає обертів й ознайомлення з результатами запровадження інклюзивних підходів у керівництві на різних організаційних рівнях є достатньо важливим для розбудови інклюзивного освітнього простору в ЗВО. У цьому сенсі заслуговує на особливу увагу «Звіт про різноманітність, рівність та інклюзію» міжнародної організації DDI (Development Dimensions International), який є частиною серії «Глобальний прогноз лідерства» щодо стану керівництва компаній та зусиль, спрямованих на розширення сфери різноманітності, рівності та інклюзії. У цьому звіті значиться, що високоякісні програми бізнес-управління інтегрують принципи інклюзивного лідерства як частину своєї стратегії керівництва, надаючи

---

<sup>5</sup> Мосій О. М., Никитюк Г. С. Інклюзивне лідерство в сучасних організаціях: теоретичні засади та практичні аспекти. *Вісник післядипломної освіти*. 2024. № 2. С. 45–58. URL: <http://umo.edu.ua/visnik-pisljadiplomnoji-osviti>

пріоритет різноманітному підбору персоналу та інклюзивній організаційній культурі<sup>6</sup>.

У цих організаціях менеджери найчастіше вдаються до таких стратегій, як:

- зміцнення та підтримка стосунків, побудованих на довірі;
- приділяють час визнанню успіхів членів команди;
- заохочення членів колективу до порушення статусу-кво (виходу зі стану стагнації, «за межі звичного комфорту»).

Коли менеджери послідовно демонструють таку поведінку, працівники в сім разів частіше повідомляють, що інклюзія є сильною частиною культури їхньої організації, а їх готовність до змін зростає майже вдвічі.

Дослідники інклюзивного лідерства у вищій освіті констатують, що цей стиль керівництва має низку суттєвих переваг, серед яких виокремлюються такі.

*Прийняття індивідуальних відмінностей і повага до них.* Це означає, що науково-педагогічні працівники можуть вільно висловлювати свої погляди та думки; цінується зворотний зв'язок та рекомендації викладачів, що підвищує їх самооцінку, заохочує до пошуків оптимальних рішень різноманітних проблемних ситуацій у співпраці. А отже, виникають сприятливі умови для формування психологічної безпеки в академічному колективі: науково-педагогічні працівники мають можливість відкрито висловлювати власні сумніви без ризику стигматизації чи ігнорування, знижується рівень тривожності, підвищується суб'єктивне відчуття значущості, а відповідно, зменшується емоційне виснаження.

– *Створення толерантного та відкритого професійного простору, що спонукає до саморозвитку.* Такий простір забезпечує можливості для конструктивної комунікації, взаємопідтримки та колегіального обміну професійним досвідом, що стимулює саморозвиток і професійне зростання, знижуючи ризики конфліктів, міжособистісної напруги і професійного вигорання.

– *Мотивування працівників брати участь в різноманітних освітніх заходах* (тренінги, семінари, воркшопи, навчальні курси, програми підвищення кваліфікації тощо), що формує творчу атмосферу, знижує фрустрацію, пов'язану з нерівним доступом до ресурсів, дає відчуття справедливості й залученості до спільної справи, розширює професійні компетентності й підвищує адаптивність

---

<sup>6</sup> Development Dimensions International (DDI). Global Leadership Forecast 2023: Diversity, Equity & Inclusion Report. Pittsburgh : DDI, 2023. URL: <https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2023/dei-report>

викладачів до змін. В умовах інклюзивного освітнього простору це створює рівні можливості для професійного розвитку.

– *Прозорість управлінської діяльності.* Відкритість керівництва заохочує інноваційну поведінку, а ідеї співробітників приносять користь менеджерам, оскільки співробітники впроваджують свої ідеї в системи, практики та процеси управління на всіх рівнях. Такий підхід зменшує рівень стресу, пов'язаного з невизначеністю управлінських рішень. Читкість процедур і доступність інформації формують довіру до адміністрації та зміцнюють організаційну згуртованість колективу. Окрім того, включення викладачів у процес прийняття рішень і впровадження інклюзивних практик підсилює їхню відповідальність за результати діяльності та сприяє розвитку партнерської моделі управління.

Можемо переконливо твердити, що зазначені характеристики інклюзивного лідерства сприяють формуванню сприятливого професійного простору, який базується на принципах довіри, взаємоповаги, участі та відкритості. Саме такий простір виступає ефективним ресурсом мінімізації професійного стресу науково-педагогічних працівників, запобігання їхньому емоційному вигоранню та підвищення загальної ефективності діяльності закладу вищої освіти. А відтак зазначаємо, що в кластері вищої освіти розвиток інклюзивного лідерства означає переорієнтацію управління ЗВО із владної ієрархічної моделі на модель партнерства, у центрі якої – людина, її цінність і внесок у спільну справу. Емпіричними дослідженнями підтверджено, що такий підхід до керівництва на усіх рівнях дозволяє не лише підвищити ефективність управління, а й формує нову культуру взаємодії – культуру довіри, відкритості, участі та спільної відповідальності, що створює міцне підґрунтя для формування інклюзивних освітніх просторів в ЗВО.

Сьогодні на теренах України інклюзивне лідерство стає потужним інструментом підвищення ефективності, адаптивності та мотивації академічної спільноти. В умовах воєнних і соціально-економічних викликів, внутрішнього переміщення студентів і викладачів, зростання потреби у забезпеченні рівних прав на освіту та працю людям із набутими внаслідок війни особливими потребами, психологічній підтримці та збереженні єдності всередині академічних спільнот, дотримання інклюзивних пріоритетів покликане забезпечувати стійкість і розвиток ЗВО, утверджувати суспільну довіру до університетів як освітнього простору для всіх, хто прагне знань, розвитку й спільного творення майбутнього, і загалом, сприяти успішній модернізації української вищої освіти на засадах ідей сталого розвитку та соціальної інклюзії.

На ґрунті викладеного акцентуємо, що в політиці ЗВО інклюзивне лідерство відіграє ключову роль і передбачає такі позиції:

- сприйняття різноманіття як головного внутрішнього ресурсу ЗВО;
- інвестування в ресурси, які сприяють включенню кожного працівника в життєдіяльність закладу (думка кожного – почута і важлива);
- комунікацію, засновану на повазі до усіх без винятку;
- надання рівних можливостей щодо саморозвитку, науково-дослідницької діяльності, мобільності та кар'єрного зростання;
- рівність усіх без винятку у правах та обов'язках;
- максимальне використання ресурсів громади, внутрішніх ресурсів закладу та ресурсів кожного працівника;
- постійний моніторинг результатів інклюзивних зусиль і особиста відповідальність кожного менеджера за їх втілення тощо.

Означене підтверджує, що завдяки інклюзивному лідерству можливо системно та ефективно закріплювати інклюзивну організаційну культуру та сприяти інклюзивним освітнім практикам. Ключовою умовою тут є запровадження такого типу керівництва на усіх рівнях менеджменту в кожному практичному полі (Рисунок 2).



**Рис. 2. Рівні запровадження інклюзивного лідерства в закладах вищої освіти**

Наголошуємо на важливості того, щоб кожен із менеджерів приймав інклюзію як особисту цінність і відповідно реалізовував інклюзивне лідерство. При цьому передусім фокусуємось на максимальному забезпеченні якості освітнього процесу і використанні особистісного

потенціалу учасників співпраці. Робота над своїми упередженнями і певна терпимість до помилок мають бути прикладом для інших, а регулярний зворотний зв'язок і підтримання комунікації, акцентування на сильних сторонах кожного учасника, підтримка різноманіття, налаштована система навчання необхідним компетентностям та увага до співробітників здатні змінити непродуктивні зусилля на ефективну командну співпрацю. Підхід до управління ЗВО на засадах інклюзивного лідерства допомагає керівництву ефективно розвивати заклад і формувати інклюзивний освітній простір, сприятливий для кожного.

## **2. Розвиток ЗВО як «закладу вищої освіти для всіх»**

Цей напрям охоплює економічні, маркетингові та технологічні інструменти, покликані втілювати в життя інституційну інклюзивну політику закладу.

*Економічні інструменти* є найбільш складними, адже Інклюзивна інституційна політика завжди передбачає більш ємні витрати, аніж за класичної організації діяльності ЗВО. Тому важливо розширювати межі економічних зв'язків та залучати додаткові ресурси на забезпечення інклюзивних процесів, адже сталість інституційної інклюзивної політики неможливо реалізувати зусиллями лише ЗВО. Конститутивної ваги тут набуває спроможність налагодити тісну зовнішню співпрацю із партнерами, бізнесовими структурами, роботодавцями (як в Україні, так і за кордоном). Тільки консолідація зусиль здатна продемонструвати позитивні зрушення щодо інклюзивного поступу ЗВО.

Наголошуємо, що важливим у прагненні забезпечити сталість економічного розвитку ЗВО є збереження двох первинних і конститутивних завдань: збереження високої якості освітніх послуг та розвиток науки і досліджень. Відтак, в основу економічного інклюзивного розвитку ЗВО має бути покладена Концепція інклюзивного розвитку економіки. На сьогодні вона, як і решта позицій інклюзивного розвитку українського суспільства, перебуває на початковому етапі становлення. Проте її характеристики можуть бути успішно екстрапольовані для розбудови інклюзивного освітнього простору, де мінімізуються негативні чинники професійної діяльності<sup>7</sup>. А саме:

– *участь* – забезпечує відчуття залученості викладачів до стратегічних і фінансових процесів. Прозорість формування бюджету, можливість розуміння логіки розподілу ресурсів, а також доступ до інструментів монетизації результатів науково-педагогічної діяльності

---

<sup>7</sup> Pacetti-Garr E. Inclusive Economic Development: Concept and Practice. London : Routledge, 2016. URL: <https://www.routledge.com/Inclusive-Economic-Development-Concept-and-Practice/Pacetti-Garr/p/book/9781138676237>

(гранти, проекти, консалтинг, співпраця з громадою і державними структурами) знижує рівень невизначеності та фінансової тривожності. Участь у прийнятті рішень формує суб'єктну позицію викладача, підвищує його організаційну лояльність і зменшує ризики професійної фрустрації, пов'язаної з відчуттям відчуженості від управлінських процесів тощо;

– *справедливість* – окреслює конкретні фінансові кроки щодо забезпечення доступу усіх здобувачів та працівників (з акцентом на осіб з інвалідністю) до суспільних благ, інфраструктури закладу, соціальної / академічної / науково-дослідницької мобільності, спектру освітніх послуг, ресурсів, заохочень і винагород. У розподілі ресурсів і можливостей справедливість виступає ключовим фактором профілактики професійного вигорання, оскільки створює відчуття організаційної рівноваги та довіри. В умовах політики рівності і справедливості зменшується соціально-психологічна напруга, пов'язана з нерівністю можливостей, що позитивно впливає на професійне благополуччя науково-педагогічних працівників;

– *зростання* – ілюструє прагнення до такого економічного розвитку ЗВО, який дозволяв би виконувати суспільні зобов'язання, покращувати умови праці для кожного працівника та задовольняти освітні потреби кожного здобувача без винятку. Інвестування у розвиток людського капіталу, підтримка наукової діяльності, створення умов для безперервного професійного вдосконалення сприяють підвищенню адаптивності до змін і зменшенню стресу, пов'язаного з професійною стагнацією. Окрім того, орієнтація на задоволення освітніх потреб здобувачів без перевантаження викладачів є важливою умовою збереження балансу між якістю освіти та ресурсами науково-педагогічного персоналу;

– *стабільність* – ця риса значною мірою гарантує передбачуваність і захищеність професійної діяльності. Досягнення фінансової автономії ЗВО, стабільність фінансування, гарантії зайнятості та зрозумілі кар'єрні перспективи знижують рівень хронічного стресу, пов'язаного з ризиками втрати роботи чи нестабільністю доходів. У такий спосіб створюються умови для довгострокового планування професійної діяльності, що є важливим чинником психологічного комфорту викладачів;

– *сталій розвиток* забезпечує реалізацію «третьої місії» університетів – суспільного служіння у тісній співпраці з державою, бізнесом та громадами. У такій взаємодії інтегруються економічні, соціальні та ціннісні аспекти функціонування ЗВО, відбувається диверсифікація ресурсів і зменшується навантаження на викладачів як

на єдине джерело освітніх інновацій. Реалізація «третьої місії» підсилює відчуття соціальної значущості науково-педагогічної праці, причетності до ширших суспільних процесів, що позитивно впливає на професійну мотивацію у цілому.

Таким чином, економічні інструменти забезпечують не лише підвищення інституційної ефективності ЗВО, а й значною мірою впливають на формування сприятливого професійного простору, у якому мінімізуються ключові стресогенні чинники діяльності викладачів: невизначеність, несправедливість, перевантаження та обмежений доступ до ресурсів і можливостей.

*Маркетингові інструменти* інституційної інклюзивної політики ЗВО ґрунтуються на концепції соціально-етичного маркетингу, яка передбачає визначення потреб покупців та задоволення їх більш ефективно, ніж конкуренти, із врахуванням інтересів зростання добробуту всіх членів суспільства<sup>8</sup>, а також таких теорій, як інституціональна, теорія зацікавлених сторін та низки суміжних. У результаті їх симбіозу оформилася концепція маркетингу освітніх послуг, яка головне завдання освітніх закладів (особливо на вищому рівні) бачить у визначенні потреб та інтересів споживачів і пристосуванні до того, щоб їх задовольняти<sup>9</sup>. Тим самим зберігаються та збільшується благополуччя споживачів освітніх послуг і забезпечуються довгострокові вигоди самого ЗВО.

В узгодженості з концепцією сталого розвитку, базисом інклюзивних змін маркетингової діяльності ЗВО є соціальний маркетинг. До елементів соціального маркетингу належать: громадськість, цільова аудиторія освітніх послуг вищого рівня, партнерство, налагодження взаємовідносин із різними організаціями й акумулювання зусиль для отримання більшого соціального ефекту, джерела фінансування програм соціального маркетингу (фонди, державні та місцеві бюджети, спонсорство тощо) та інше<sup>10</sup>. Усе більше ЗВО спираються на пошук ефективних методів застосування цих інструментів і розроблення адекватної до ринкових умов інклюзивної маркетингової політики, за якої акцент зосереджується на потребах та інтересах потенційних здобувачів вищої освіти з ООП, особливо – з інвалідністю, кількість яких на сьогодні

---

<sup>8</sup> Костюк О. В., Степанишин І. Б., Читайло М. В. Соціально-етичний маркетинг: теорія і практика. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2018. URL: <http://econom.lnu.edu.ua/faculty/departments>

<sup>9</sup> Яшук Т. А. Маркетинг освітніх послуг // Економіка та держава. 2019. № 4. С. 87-92. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4304&i=15>

<sup>10</sup> Савицька Н. Л. та ін. Соціальний маркетинг у системі управління освітою. Київ : КНЕУ, 2018. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/>

значно зростає, і які у найближчому майбутньому будуть складати основу людського капіталу нашої країни. Щодо науково-педагогічних працівників, то тут можемо виокремити такі важливі аспекти.

По-перше, адекватне позиціонування освітніх послуг запобігає ситуаціям, у яких викладач змушений компенсувати розрив між задекларованою якістю та реальними ресурсами. Концепція маркетингу освітніх послуг передбачає чітке формулювання освітнього продукту (програм, курсів, цифрових сервісів тощо) і його цільових аудиторій, завдяки чому знижується когнітивний дисонанс і пов'язаний із ним професійний стрес, що позитивно впливає на якість інклюзивного навчання.

По-друге, маркетинг в освіті, окрім іншого, передбачає диференційований підхід до запровадження освітніх програм відповідно до потреб різних груп здобувачів вищої освіти. На основі маркетингових досліджень прогнозується попит на освітні програми, зміни на ринку праці, очікування абітурієнтів. Таке чітке визначення цільових сегментів освітньої діяльності дозволяє більш раціонально розподіляти педагогічне навантаження, завчасно адаптувати зміст курсів і уникати ситуацій різких змін, які часто є джерелом професійної напруги для викладачів., відповідно, зменшується перевтома та емоційне виснаження академічного персоналу.

По-третє, формування позитивного іміджу ЗВО має спиратися на професійному брендингу викладача як частини іміджу закладу. За цього підходу саме науково-педагогічний працівник для споживача освітніх послуг виступає носієм експертності та цінностей ЗВО. Публічне визнання, просування академічних досягнень, персональний брендинг сприяють підвищенню професійної самооцінки та зменшують ризики деперсоналізації – одного з ключових симптомів професійного вигорання.

По-четверте, маркетингові механізми збору та аналізу відгуків стейк-холдерів, викладачів та здобувачів освіти (опитування, моніторинг задоволеності, аналітика освітніх результатів) дозволяють своєчасно виявляти проблемні зони в організації навчання, і за допомогою такого зворотного зв'язку науково-педагогічні працівники отримують чіткі орієнтири для вдосконалення і можливість швидко та ефективно регулювати освітній процес, що зменшує невизначеність педагогічної діяльності.

По-п'яте, сучасний маркетинг освітніх послуг орієнтується не лише на споживачів-вступників чи споживачів-стейкхолдерів, він передбачає й розвиток сервісної моделі підтримки викладача як «внутрішнього клієнта». Забезпечення методичної, цифрової, адміністративної підтримки, спрощення організаційно-управлінських процедур, зменшення

бюрократичного навантаження запобігає накопиченню професійного та емоційного виснаження, допомагає науково-педагогічним працівникам уникнути хронічного стресу.

Як бачимо, маркетингові механізми інклюзивної політики ЗВО виконують регулятивну та стабілізуючу функцію щодо професійної діяльності викладачів, сприяють зниженню когнітивного перевантаження, підвищенню визначеності, посиленню професійної суб'єктності та визнання, що в сукупності формує підґрунтя для збереження ментального здоров'я.

*Технологічні інструменти* сьогодні виступають основним рушієм інклюзивної політики ЗВО. Їх упровадження підпорядковане цілій низці нормативних документів<sup>11</sup>, які містять вимоги до здійснення інклюзивної освітньої технологізації, тобто оптимізації освітнього простору шляхом використання технологій інклюзивного навчання, новітніх цифрових інструментів, хмарних сервісів в управлінні закладами освіти й освітнім процесом, оновлення змісту освіти відповідно до науково-технічного прогресу, удосконалення методик адаптивного навчання, передусім диференціації та персоналізації навчання, розвиток спеціалізованих навичок, цифрової компетентності тощо.

На наше переконання, у забезпеченні інклюзивності та безбар'єрності, володіння цифровою компетентністю (особливо в сегменті застосування адаптивних технологій комунікації та навчальної діяльності) є обов'язковим. Дослідження, проведене Balyer, A., & Öz, Ö., також підтверджує, що цифровий та ігровий формат навчання допомагає подолати багато фізичних та моральних кордонів<sup>12</sup>. Раніше ми відзначали, що оволодіння цифровою компетентністю є важливим у професійній підготовці здобувачів та забезпеченні життєдіяльності

---

<sup>11</sup> Міністерство освіти і науки України. Концепція цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року. Київ, 2021. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/main/storage/files/2021/05/14/Kontseptsiya.tsyfrovoi.transformatsii.14.05.pdf> Міністерство освіти і науки України. Рамка цифрової компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників. Київ, 2021. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/oprilyudneno-ramku-cifrovoi-kompetentnosti-pedagogichnih-i-naukovo-pedagogichnih-pracivnikov> Міністерство цифрової трансформації України. Концепція розвитку цифрових компетентностей до 2025 року. Київ, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text>. Кабінет Міністрів України. Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Київ, 2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-staloho-rozvitku-ta-ukrayina>. Президент України. Стратегія людського розвитку. Київ, 2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39029>

<sup>12</sup> Balyer A., Öz Ö. Academicians' views on digital transformation in education // International Journal of Educational Technology. 2018. Vol. 5, No. 2. P. 12–24. URL: <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijet/issue/40304/434994>

особистості в цілому<sup>13</sup>. Наголошуємо на особливій ролі технологічного забезпечення навчального процесу та соціальної комунікації в інклюзивному освітньому просторі. Тут кожен має знати, за яких обставин і в якій спосіб можливо послуговатися адаптивними навчальними, комунікативними технологіями, технологіями універсального дизайну, щоб інклюзивна взаємодія відбувалася без бар'єрів (або за їх максимального зменшення). Традиційно інноваційні цифрові технології схвалюються і розвиваються спочатку в інших галузях, а потім впроваджуються в освіту<sup>14</sup>. Такий алгоритм сприяє діджиталізації освіти – швидкій адаптації цифрових підходів в освітньому просторі, оскільки його учасники вже стикалися з цифровими інструментами у повсякденному використанні в інших сферах суспільної діяльності. Стосовно діджиталізації й технологізації вищої інклюзивної освіти, то ці процеси означаються низкою об'єктивних та суб'єктивних факторів:

- досвід роботи користувачів (усіх, а не лише із ООП) з цифровими інструментами, які довели свою ефективність в економічно-фінансовому або культурно-розважальному сегменті;

- рівень сформованої цифрової компетентності та готовність впроваджувати інноваційні технології в інклюзивній співпраці;

- наявність у ЗВО технологічного забезпечення, завдяки якому можна використовувати елементи цифрового або цифрово-ігрового освітнього контенту;

- глобальні тенденції, що визначають діджиталізацію як ключову модель інноваційного розвитку усіх сфер суспільної діяльності;

- врахування потреби здобувачів з ООП та зацікавленості усіх учасників навчального процесу у діджиталізації певного освітнього сегменту;

- привабливість освітніх цифрових інновацій та їх необхідність в умовах освітньої інклюзії<sup>15</sup>.

Зауважимо, що політика ЗВО, спрямована на технологізацію інклюзивного освітнього простору, потребує не тільки значних матеріальних зусиль, але й адаптації усіх учасників освітнього простору до цифрового способу комунікації, створення сприятливого

---

<sup>13</sup> Лучанінова О. П., Ніколенко Л. М. Цифрова компетентність у контексті інклюзивної освіти // Педагогічні науки. 2023. № 2. С. 112–118. URL: <http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/>

<sup>14</sup> Schmidt J. T., Tang M. Digitalization in education: Challenges and opportunities // Educational Technology Research and Development. 2020. Vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09796-1>

<sup>15</sup> Лучанінова О. П., Ніколенко Л. М. Цифрова компетентність у контексті інклюзивної освіти // Педагогічні науки. 2023. № 2. С. 112–118. URL: <http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/>

психологічного клімату, професійної підготовки викладачів та спеціального навчання інших членів освітньої спільноти, аналізу потреб здобувачів та працівників з ООП, координації цих процесів, тобто, системного комплексного підходу.

### **3. Регуляція інклюзивних процесів через чітку внутрішню нормативну базу**

Інклюзивна політика має бути сприятливою до кожного учасника освітнього процесу, відображувати здатність ЗВО до реалізації відповідної стратегії у правовідносинах й органічно пронизувати усі зовнішні і внутрішні аспекти життєдіяльності закладу. У такий спосіб ЗВО декларуватиме управлінську підтримку інклюзивної організаційної культури та інклюзивної освітньої практики у своєму просторі, а наявність структурованої, узгодженої та прозорої нормативної бази забезпечить передбачуваність професійної діяльності викладачів, що є важливим чинником збереження їхнього професійного здоров'я.

У цьому контексті особливого значення набуває закріплення інклюзивних засад у стратегічних документах ЗВО (візія, місія, концепція розвитку), що не лише визначає загальний напрям інституційного розвитку, але й створює нормативно визначені орієнтири для професійної діяльності викладачів. Чіткість таких орієнтирів здатна мінімізувати ризики рольової невизначеності учасників освітньої взаємодії, перевантаження та ситуативного «реагування на виклики», які є поширеними стресогенними чинниками в інклюзивному освітньому просторі.

Критично важливою для інклюзивної політики ЗВО є взаємна узгодженість розроблених локальних нормативних актів, які регламентують організацію інклюзивного освітнього процесу в ЗВО. Вона забезпечує нормативну визначеність процедур, розподіл відповідальності та функцій між суб'єктами інклюзивного освітнього процесу, що зменшує управлінську невизначеність і, відповідно, рівень професійного напруження викладачів. Йдеться про положення щодо діяльності спеціалізованих структурних підрозділів (центрів підтримки інклюзії), процедури індивідуального (академічного та соціального) супроводу здобувачів вищої освіти з ООП, алгоритми надання психологічної, юридичної та реабілітаційної допомоги, процедури забезпечення технологічної й методичної підтримки науково-педагогічних працівників. Наявність таких документів не лише упорядковує практику інклюзивного навчання, але й запобігає «розмиванню» професійних обов'язків викладача, обмежуючи додаткове нефункціональне навантаження.

Конститутивним тут виступає відповідність внутрішньої нормативної бази ЗВО основним принципам інклюзії: доступність, рівність, сприяння включенню та прийняття різноманітності. Кожен із цих принципів має бути операціоналізований у конкретних напрямках інституційної інклюзивної політики, управлінських рішеннях і нормативних документах, що регламентують освітню та організаційну діяльність. Саме така нормативна конкретизація забезпечує не декларативний, а практично реалізований характер інклюзії.

Проаналізувавши основні керівні документи, закріплені в нормативній базі більшості ЗВО України, можемо представити їх, згрупувавши за інклюзивними принципами та напрямами інституційної діяльності (Таблиця 1).

Таким чином, чітка, системна та узгоджена нормативна база інклюзивного освітнього процесу виступає важливим інституційним ресурсом підтримки професійного здоров'я викладачів, оскільки забезпечує визначеність, структурованість і справедливий розподіл функцій у професійній діяльності, мінімізуючи ключові стресогенні фактори в умовах упровадження інклюзивної освіти.

Таблиця 1

**Відображення інклюзивних принципів у напрямах інституційної політики ЗВО через нормативні документи**

<b>Принципи інклюзії</b>	<b>Напрями інституційної політики</b>	<b>Відповідні локальні нормативні документи</b>
<b>Доступність</b>	Супровід осіб з ООП	Положення про інклюзивний центр. Порядок супроводу осіб з інвалідністю.
	Соціальна підтримка учасників освітнього процесу	Положення про матеріальну допомогу, преміювання та заохочення осіб, які навчаються. Правила призначення стипендій.
	Доступність інформації	Інструкція щодо організації освітнього процесу з використанням дистанційного навчання. Положення про електронні навчальні видання. Положення про інтернет-портал. Правила використання корпоративних цифрових ресурсів.
	Надання юридичної допомоги	Положення про юридичну клініку

Продовження таблиці 1

Рівність	Організація освітнього процесу	Положення про організацію освітнього процесу
	Забезпечення якості освіти	Положення про систему внутрішнього забезпечення якості освіти
	Запобігання булінгу, мобінгу, босингу	Положення про запобігання та протидію булінгу та мобінгу. Програма протидії випадкам насильства та утисків в академічному середовищі. План заходів запобігання та протидії булінгу, мобінгу та босингу Інструкція щодо врегулювання конфліктних ситуацій.
	Гендерна рівність	Політика гендерної рівності. Програма забезпечення гендерної рівності.
Сприяння включенню	Участь усіх здобувачів у самоврядуванні	Положення про студентське самоврядування
	Доступ здобувачів до наукових досліджень	Положення про студентське наукове товариство
	Академічна мобільність	Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність. Порядок конкурсного відбору студентів для навчання за грантами
	Міжнародна співпраця та інтернаціоналізація	Стратегія інтернаціоналізації. Порядок конкурсного відбору студентів для участі в міжнародних програмах. Положення про реалізацію міжнародних проєктів
Прийняття різноманіття	Надання психологічної допомоги	Положення про психологічну службу. Положення про навчально-науковий центр ментального здоров'я
	Політика недискримінації	Кодекс доброчесності та корпоративної етики. Кодекс працівника. Положення про комісію з питань етики та професійної діяльності.
	Враховання різноманітності	Кодекс честі і гідності студента (опосередковано)
	Інклюзивне спілкування	Центр підтримки студентських сервісів. Правила використання корпоративних цифрових ресурсів.

#### 4. Підтримка багатоманіття в корпоративному просторі

Цей напрям найбільш тісним чином залежить від сформованості інклюзивної організаційної культури ЗВО і особливо – якою мірою керівництво закладу особисто віддане інклюзивним цінностям. Роль вищого керівництва має критичне значення для встановлення цінностей та поведінкових стандартів усередині організації<sup>16</sup>. Лідери задають тон корпоративним цінностям, таким як співпраця, відкритість та інклюзивність. Якщо топ-менеджмент демонструє інклюзивні принципи в управлінні, приймаючи та підтримуючи їх на практиці, співробітники (усвідомлено чи неусвідомо) інтегрують такі зразки у професійну співпрацю. У такий спосіб відбувається підтримка і закріплення інклюзивної культури в межах інклюзивного освітнього простору ЗВО та транслявання її через соціальні взаємодії за межі окресленого простору. Відбувається позитивний вплив на процеси розбудови інклюзивного суспільства.

На наше бачення, суть політики підтримки багатоманіття в корпоративному середовищі ЗВО полягає в недискримінаційному, неупередженому, об'єктивному ставленні до співробітників з різними особливими потребами, можливостями, культурними та соціальними відмінностями; створенні рівноправних умов праці для всіх; сприяттє співпраці між усіма структурами як у вертикальному, так і в горизонтальному напрямі.

У теорії управління (AWI) такий тип керівництва характеризується як політика DEI&B (різноманітність, справедливість, інклюзія та співучасть – Achievers Workforce Institute<sup>17</sup>). Різноманітність передбачає позитивний ефект в діяльності організації від того, що працівники представлятимуть різні соціальні групи і їх досвід принесе користь. Справедливість відображується у рівному доступі до ресурсів, можливостей і винагород для кожного співробітника без виключень та упереджень. Інклюзія органічно пов'язана зі справедливим рівним ставленням до кожного і доповнює політику активним залученням співробітників до процесів і прийняття рішень. Співучасть/приналежність спрямовує керівництво на забезпечення кожному члену спільноти відчуття психологічної безпеки та значущості. Тобто цей напрям інституційної політики можна розглядати як кластер управління

---

<sup>16</sup> Hu Q., Dinev T., Hart P., Cooke D. Managing employee compliance with information security policies: The critical role of top management and organizational culture // Decision Sciences. 2012. Vol. 43, No. 4. P. 615–660. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2012.00361.x>

<sup>17</sup> Kyla Dewar. Understanding diversity, equity, and inclusion (DEI) at work. URL: <https://www.achievers.com/gb/>

досвідом працівників (employee experience), що базується на даних і впливає на залученість, утримання персоналу та продуктивність. За теперішньої ситуації у вищій освіті України цей напрям є вагомим для забезпечення конкурентності ЗВО і вимагає особливої уваги. AWI підкреслює, що саме «belonging» є інтегруючим результатом DEI, який безпосередньо корелює з ефективністю організації.

Переосмислення змістовних принципів цієї політики дозволяє екстраполювати їх у поле нашого дослідження і визначити керівні напрями інклюзивної інституційної політики ЗВО щодо підтримки багатоманіття в корпоративному середовищі (Рисунок 3).

Уважаємо за необхідне звернути увагу на те, що в інклюзивній інституційній політиці ЗВО DEI&B передбачає систематичне використання емпіричних даних щодо досвіду науково-педагогічних працівників (моніторинг психологічного клімату, рівня залученості, випадків дискримінації, аналіз доступу до професійних можливостей та інші аспекти)<sup>18</sup>. Центральним елементом політики DEI&B є культура приналежності, яка, за дослідженнями AWI, реалізується через п'ять взаємопов'язаних складників: welcomed (прийняті), known (визнані), included (включені), supported (підтримані), connected (пов'язані)<sup>19</sup>. В інклюзивному просторі ЗВО ці компоненти набувають конкретного змісту. Зокрема, *прийняття* передбачає створення умов для комфортної адаптації нових викладачів, забезпечення відкритості академічної спільноти та недопущення неформальних бар'єрів входження у колектив. *Визнання* реалізується через засвідчення індивідуальних професійних траєкторій, підтримку наукових інтересів та застосування персоналізованих підходів до розвитку науково-педагогічних працівників. *Включення* вимагає реальної участі викладачів у процесах управління (зокрема в роботі колегіальних органів, розробленні освітніх програм тощо). *Підтримка* окреслює коло таких аспектів, як надання доступу до ресурсів закладу, забезпечення умов для професійного розвитку (у томі числі й саморозвитку), психологічна допомога та пропедевтика й інші. *Співучасть* відображає рівень інтегрованості викладача в академічну спільноту на усіх рівнях, а також у міжнародну взаємодію та співпрацю.

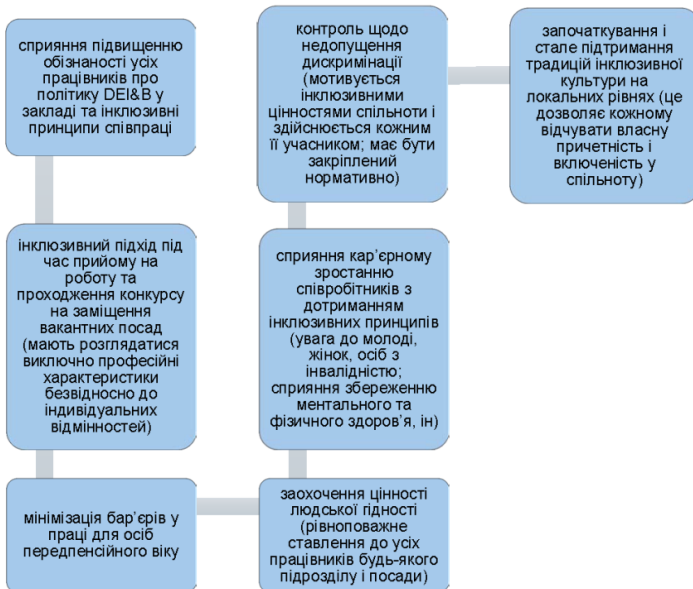
---

<sup>18</sup> Abdulsalam, Y. S., Mackenzie Hall, S., Quintero-Ossa, A., Agnew, W., Muntean, C., Tan, S., Heady, A., Thais, S., & Schrouff, J. (2025). *Enduring disparities in the workplace: A pilot study in the AI community*. arXiv. DOI: <https://arxiv.org/abs/2506.04305>

<sup>19</sup> Achievers Workforce Institute. Official website. URL: <https://www.achievers.com/workforce-institute/>

Як свідчить розгляд ключових характеристик політики прийняття різноманіття у кластері науково-педагогічного персоналу, інтеграція політики DEI&B у кадрові процеси ЗВО є ключовою умовою її ефективності і передусім передбачає впровадження прозорих і недискримінаційних процедур відбору кадрів, формулювання вакансій без упереджених маркерів, диверсифікацію складу конкурсних комісій та використання стандартизованих критеріїв оцінювання кандидатів. В оцінюванні науково-педагогічних працівників політика DEI&B орієнтує на врахування усіх компонентів діяльності (викладацьку, наукову, організаційну роботу, громадську активність, внесок у розвиток інклюзивного простору, участь в академічній співпраці тощо), а застосування підходів 360°-оцінювання, самооцінювання та контекстуального аналізу підвищує справедливість оцінювання та мінімізує вплив суб'єктивних факторів під час розподілу заохочень, нагород та способів визнання.

Усе це позитивно відображується на професійному благополуччі викладачів і сприяє формуванню культури приналежності, а відповідно, знижує рівень плинності кадрів, підвищує довіру, інноваційність та задоволеність науково-педагогічних працівників, а значить – імідж ЗВО у цілому.



**Рис. 3. Керівні напрями інституційної інклюзивної політики ЗВО щодо підтримки багатоманіття у корпоративному середовищі**

Відтак, політика рівності, підтримки багатоманіття та співпраці, реалізована в ЗВО на засадах інклюзивного лідерства, набуває особливого значення у контексті збереження психологічного здоров'я науково-педагогічних працівників. Інклюзивний менеджмент забезпечує функціонування такої системи управління, за якої викладачі відчують визнання, підтримку та залученість до спільних процесів, що не тільки підвищує імідж ЗВО, але й формує ціннісні механізми підтримки професійного благополуччя персоналу. За такого підходу до управління покращується і якість освітніх послуг, оскільки психологічно благополучний викладач демонструє вищий рівень залученості, креативності та педагогічної ефективності. Окрім того, розширюється поле співробітництва, інтенсифікується наукова діяльність, адже безпечний та підтримувальний простір передбачає увагу до різних точок зору, знижує страх помилки й стимулює інтелектуальну ініціативу.

Таким чином, підхід DEI&B, інтегрований в інклюзивну інституційну політику ЗВО, підвищує організаційну ефективність і водночас стає важливим ресурсом збереження психологічного здоров'я викладачів, створюючи умови для їхньої стабільної, продуктивної та емоційно збалансованої професійної діяльності. Це сприяє підвищенню рівня залученості, професійного благополуччя та самореалізації науково-педагогічного працівника, а також підсилює інституційну спроможність ЗВО відповідати сучасним викликам розвитку вищої освіти.

## **ВИСНОВКИ**

Отже, здійснена характеристика напрямів та механізмів формування інклюзивної інституційної політики дозволила узагальнити такі константи.

Інклюзивна інституційна політика ЗВО є інтегрованою підсистемою загальної стратегії розвитку, що визначає його ціннісні орієнтири, управлінські рішення та практики взаємодії всіх учасників освітнього процесу на усіх рівнях. Формування і реалізація інклюзивної політики синергетично поєднує управлінські, економічні, соціальні, технологічні та нормативно-правові аспекти функціонування ЗВО. Методологічним підґрунтям інституційної інклюзивної політики ЗВО є ідеї сталого розвитку, концепція «третьої місії» університету та принципи соціальної інклюзії. Це зумовлює переорієнтацію діяльності на ширший соціальний контекст, у якому ЗВО виступає активним агентом суспільних змін, забезпечуючи доступність освіти, підтримку різноманіття та формування інклюзивної культури.

У процесі дослідження обґрунтовано, що інституційна інклюзивна політика реалізується через систему взаємопов'язаних напрямів

управлінської діяльності: розвиток інклюзивного лідерства, формування ЗВО як «закладу вищої освіти для всіх», створення чіткої внутрішньої нормативної бази на засадах інклюзії та підтримка багатоманіття в корпоративному середовищі. Саме їх синергійна взаємодія забезпечує системність і сталість інклюзивних змін. Доведено, що інклюзивне лідерство виступає базовим механізмом реалізації інституційної політики, оскільки визначає характер управлінських процесів у ЗВО, а також – ключовим ресурсом збереження професійного здоров'я науково-педагогічних працівників; важливою умовою ефективності інклюзивної політики є наявність системної, узгодженої та прозорої нормативної бази, яка регламентує всі аспекти інклюзивного освітнього процесу. З'ясована роль економічних, маркетингових і технологічних інструментів у забезпеченні інклюзивного розвитку ЗВО: у сукупності ці інструменти мінімізують ключові стресогенні чинники професійної діяльності викладачів (невизначеність, перевантаження, обмежений доступ до ресурсів і нерівність можливостей та інші). Окрему увагу в дослідженні приділено підтримці багатоманіття як складнику інклюзивної організаційної культури. Доведено, що реалізація принципів рівності, недискримінації та співучасті у корпоративному середовищі ЗВО позитивно впливає на якість міжособистісної взаємодії, рівень залученості та інноваційний потенціал науково-педагогічного персоналу.

Отже, інституційна інклюзивна політика ЗВО є ефективним інструментом формування інклюзивного освітнього простору за умови її системного упровадження на всіх рівнях управління. Вона забезпечує не лише доступність і якість освіти для різних категорій здобувачів, але й створює сприятливі умови для професійної самореалізації викладачів, підтримання їхнього психологічного благополуччя та підвищення загальної ефективності діяльності закладу.

## **АНОТАЦІЯ**

У статті розглянуто проблему формування інституційної інклюзивної політики закладів вищої освіти як ключового чинника розвитку інклюзивного освітнього простору. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення рівного доступу до якісної вищої освіти та створення сприятливих умов професійної діяльності науково-педагогічних працівників. Проаналізовано сучасні підходи до розуміння інклюзивної інституційної політики в контексті ідей сталого розвитку та «третьої місії» університету. Обґрунтовано сутність інституційної інклюзивної політики як інтегрованої підсистеми управління ЗВО. Визначено та охарактеризовано основні напрями її реалізації, серед яких інклюзивне лідерство, розвиток ЗВО як «закладу вищої освіти для всіх»,

нормативне забезпечення та підтримка багатоманіття. Доведено, що інклюзивне лідерство є базовим механізмом формування сприятливого професійного середовища. Встановлено, що економічні, маркетингові та технологічні інструменти розвитку ЗВО «для всіх» сприяють зниженню професійного стресу викладачів і підвищенню ефективності освітнього процесу. Обґрунтовано роль внутрішньої нормативної бази у забезпеченні передбачуваності та структурованості інклюзивної викладацької діяльності. Показано значення підтримки багатоманіття для розвитку інклюзивної організаційної культури та зміцнення кадрового потенціалу ЗВО. Зроблено висновок, що системна реалізація інституційної інклюзивної політики сприяє підвищенню якості освіти, професійного благополуччя викладачів та сталому розвитку ЗВО у цілому.

### Література

1. Abdulsalam Y. S. et al. Enduring disparities in the workplace: A pilot study in the AI community. *arXiv*, 2025. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2506.04305>
2. Achievers Workforce Institute. Official website. URL: <https://www.achievers.com/workforce-institute/>
3. Balyer A., Öz Ö. Academicians' views on digital transformation in education // *International Journal of Educational Technology*. 2018. Vol. 5, No. 2. P. 12–24. URL: <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijet/issue/40304/434994>
4. Development Dimensions International (DDI). Global Leadership Forecast 2023: Diversity, Equity & Inclusion Report. Pittsburgh : DDI, 2023. URL: <https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2023/dei-report>
5. Dewar K. Understanding diversity, equity, and inclusion (DEI) at work. Achievers, 2023. URL: <https://www.achievers.com/blog/diversity-equity-inclusion-at-work/>
6. Hu Q., Dinev T., Hart P., Cooke D. Managing employee compliance with information security policies: The critical role of top management and organizational culture // *Decision Sciences*. 2012. Vol. 43, No. 4. P. 615–660. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2012.00361.x>
7. Kyla Dewar. Understanding diversity, equity, and inclusion (DEI) at work. URL: <https://www.achievers.com/gb/>
8. Lintang Sari A. P., Emaliana I. Inclusive education services for the blind: Values, roles, and challenges of university EFL teachers // *International Journal of Evaluation and Research in Education*. 2020. Vol. 9, No. 2. P. 439–447. DOI: <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i2.20436>

9. Pacetti-Garr E. Inclusive Economic Development: Concept and Practice. London : Routledge, 2016. URL: <https://www.routledge.com/Inclusive-Economic-Development-Concept-and-Practice/Pacetti-Garr/p/book/9781138676237>

10. Schmidt J. T., Tang M. Digitalization in education: Challenges and opportunities // *Educational Technology Research and Development*. 2020. Vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09796-1>

11. UNESCO. Inclusion and education: All means all. Paris : UNESCO, 2020. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718>

12. United Nations Department of Economic and Social Affairs. Disability and Development Report 2024. New York : United Nations, 2024. URL: <https://social.desa.un.org/publications/un-disability-and-development-report-2024>

13. Кабінет Міністрів України. Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року. Київ, 2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-staloho-rozvitku-ta-ukrayina>

14. Костюк О. В., Степанишин І. Б., Читайло М. В. Соціально-етичний маркетинг: теорія і практика. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2018. URL: <http://econom.lnu.edu.ua/faculty/departments>

15. Лучанинова О. П., Ніколенко Л. М. Цифрова компетентність у контексті інклюзивної освіти // *Педагогічні науки*. 2023. № 2. С. 112-118. URL: <http://pedagogy-journal.kpu.zp.ua/>

16. Міністерство освіти і науки України. Концепція цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року. Київ, 2021. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/main/storage/files/2021/05/14/Kontsepsiya.tsyfrovoyi.transformatsii.14.05.pdf>

17. Міністерство освіти і науки України. Рамка цифрової компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників. Київ, 2021. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/oprilyudneno-ramku-cifrovoyi-kompetentnosti-pedagogichnih-i-naukovo-pedagogichnih-pracivnikov>

18. Міністерство цифрової трансформації України. Концепція розвитку цифрових компетентностей до 2025 року. Київ, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text>

19. Мосій О. М., Никитюк Г. С. Інклюзивне лідерство в сучасних організаціях: теоретичні засади та практичні аспекти. *Вісник післядипломної освіти*. 2024. № 2. С. 45–58. URL: <http://umo.edu.ua/visnik-pislyadiplomnoji-osviti>

20. Ніколенко Л. М. Теоретичні та методичні засади формування інклюзивного освітнього простору в закладах вищої освіти : дис. ... д-ра пед. наук. Київ : Ін-т спец. педагогіки і психології

ім. М. Ярмаченка НАПН України, 2025. URL: <https://ispukr.org.ua/naukova-diyalnist/specializovana-vchena-rada/>

21. Президент України. Стратегія людського розвитку. Київ, 2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2252021-39029>

22. Савицька Н. Л. та ін. Соціальний маркетинг у системі управління освітою. Київ : КНЕУ, 2018. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/>

23. Яшук Т. А. Маркетинг освітніх послуг. *Економіка та держава*. 2019. № 4. С. 87-92. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4304&i=15>

**Information about the author:**

**Nikolenko Liudmyla Mykolaivna,**

Doctor of Pedagogy, Associate Professor,

Professor at the Department of Pedagogy,

Preschool and Special Education

Oles Honchar Dnipro National University

72, Nauky avenue, Dnipro, 31010, Ukraine