



УДК 376:378-056.2/.3

FUNCTIONS OF INCLUSIVE ORGANIZATIONAL CULTURE IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

ФУНКЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Nikolenko L.M. / Ніколенко Л.М.

PhD in Pedagogy, As. Prof./ канд.пед.н., доц.

ORCID: 0000-0001-8708-3117

Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Gagarin Ave., 72, 49010

Дніпровський національний університет, Дніпро, пр. Гагаріна, 72, 49010

Анотація. У статті розглянуто сутність та функціональне призначення інклюзивної організаційної культури як ключового чинника розвитку інклюзивного освітнього простору закладу вищої освіти. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх здобувачів в умовах реалізації цілей сталого розвитку та концепції «Суспільство 5.0». В умовах євроінтеграційних процесів та соціальних трансформацій, спричинених російсько-українською війною, формування інклюзивної культури в закладах вищої освіти і в суспільстві у цілому набуває особливого значення. Проблема дослідження полягає у недостатній теоретичній розробленості функціонального потенціалу інклюзивної організаційної культури у системі формування інклюзивного освітнього простору ЗВО.

Метою статті є обґрунтування функцій інклюзивної організаційної культури та визначення їхньої ролі у побудові цілісного інклюзивного освітнього простору закладу вищої освіти. У процесі дослідження застосовано теоретичний аналіз наукових джерел, системно-структурний та порівняльний підходи. Автором окреслено, що інклюзивна культура виступає ціннісною, інтегративною та регулятивною основою інклюзивних процесів, забезпечуючи єдність дій усіх учасників освітньої спільноти. У результаті виокремлено дві групи функцій інклюзивної організаційної культури: зовнішні, спрямовані на взаємодію із соціальним середовищем та внутрішні, що забезпечують розвиток внутрішнього інклюзивного освітнього простору.

Зроблено висновок, що інклюзивна культура є системоутворювальним чинником розвитку інклюзивного освітнього простору, оскільки формує у викладачів, студентів і працівників ЗВО спільні цінності прийняття, толерантності, взаємопідтримки та відповідальності, забезпечуючи сталість і гуманістичну спрямованість освітнього процесу.

Ключові слова: інклюзія, особливі освітні потреби, вища освіта, інклюзивна організаційна культура, інклюзивний освітній простір, заклад вищої освіти

Вступ.

Однією із головних цілей сталого розвитку та концепції «Суспільство 5.0» виступає повноцінна інтеграція в соціум людей з особливими освітніми потребами та рівність усіх членів суспільства, зокрема, і у праві на освіту та самореалізацію. Досягнення цієї мети для українського суспільства набуває особливої ваги в умовах євроінтеграційних процесів та подолання наслідків російсько-української війни, через яку значна кількість населення України



набула особливих освітніх потреб. Формування інклюзивного освітнього простору в закладах вищої освіти дозволяє повною мірою забезпечити рівний доступ до якісної вищої освіти та необхідну підтримку всім здобувачам вищої освіти з особливими освітніми потребами, а також задовольнити умови для академічного, соціального, особистісного саморозвитку та професійного зростання всіх учасників освітнього процесу без виключень та упереджень. У цьому контексті все більшої ваги набуває питання формування інклюзивної організаційної культури як однієї з необхідних умов ефективності інклюзивних процесів в закладах вищої освіти.

Основний текст. Інклюзивна культура у закладі вищої освіти – це фундамент, на якому вибудовується весь інклюзивний освітній простір. Вона визначає ціннісні орієнтири, норми взаємодії, способи мислення та поведінки всіх учасників освітнього процесу. Без сформованої інклюзивної культури навіть найкращі нормативні документи чи технічні умови залишаються формальністю. Тому для того, щоб зусилля щодо її формування виправдовувалися і давали бажаний результат, академічному персоналу необхідно розуміти сутність цього феномена, логіку, механізми і шляхи його формування у просторі закладу вищої освіти [3]. Але поряд із тим вагому роль у розвитку інклюзивності та набуття динаміки цього процесу відіграє усвідомлення як управлінським персоналом, так і усіма учасниками освітнього процесу функціоналу інклюзивної організаційної культури в системі формування цілісного інклюзивного освітнього простору.

Виокремлення функцій інклюзивної організаційної культури вимагає звернення до наукових робіт, пов'язаних із дослідженнями інклюзивної компетентності особистості (В. Гладуш [1] С. Кульбіда [2], Н. Пахомова [4], М. Шеремет [6] та ін.), а також – організаційної культури як соціопедагогічного явища (Schein E. [7]; Федотова, І., Холодков, Є. & Різник, І. [5] та інші).

Ми поділяємо тривимірний підхід (Федотова, І., Холодков, Є. & Різник, І., 2024), який розмежовує індивідуальний, колективний та організаційний рівні формування інклюзивної корпоративної культури, і водночас акцентує на нерозривній інтеграції усіх трьох рівнів, що «сприяє побудові гармонійного та



підтримуючого середовища, де кожен працівник має можливість вносити свій внесок у розвиток організації, одночасно відчуючи повагу та прийняття». Автори фокусують увагу на тому, що на кожному рівні на формування інклюзивної організаційної культури впливають різноманітні чинники: на індивідуальному – особистісні атрибути; на колективному – ставлення керівництва до інклюзивних цінностей, якість комунікації та взаємодії; на організаційному – стратегічні рішення. На наше переконання, конститутивним тут виступає індивідуальний рівень, оскільки від того, наскільки сформована індивідуальна інклюзивна культура керівника, залежить і якість взаємодії, і прийняття стратегічних рішень, адже визначатимуть їх особисті ставлення до різноманітності. Тому у дослідженні зосереджуємося на системному формуванні інклюзивної організаційної культури через формування інклюзивної культури усіх учасників освітньої спільноти в алгоритмі: ставлення – цінності – культура.

Таким чином, виходячи із здійсненого емпіричного аналізу проблеми та теоретичного вивчення наукового доробку, можемо зосередитись на таких функціях інклюзивної організаційної культури в системі формування інклюзивного освітнього простору ЗВО (таблиця 1).

Таблиця 1 - Функції інклюзивної організаційної культури закладу вищої освіти

Функція	Роль у формуванні інклюзивного освітнього простору ЗВО
<i>Функції, спрямовані на зовнішнє середовище</i>	
Формування іміджу ЗВО як «ЗВО для всіх»	Створення позитивного іміджу відкритого, доступного, безбар'єрного та рівноправного освітнього середовища. Це формує суспільну думку про доступність і можливість вищої освіти для усіх, сприяє залученню абітурієнтів з ООП, а відповідно, інвестицій, грантів, підтримки державних і міжнародних організацій.
Орієнтування на замовників освітніх послуг	Урахування потреб усіх зацікавлених сторін: здобувачів освіти з ООП, роботодавців, держави, бізнесу щодо підготовки висококваліфікованих фахівців з числа осіб з ООП. Це спонукає до розроблення адаптованих освітніх програм (дуальне навчання та ін.), створення універсального дизайну середовища, розвитку співпраці.



	У результаті підвищується конкурентоспроможність ЗВО та його випускників.
Розширення партнерської взаємодії	Спонукає до розвитку співпраці із зацікавленими сторонами для підтримки освітньої та суспільної інклюзії (із потенційними роботодавцями щодо навчання, стажування і працевлаштування осіб з ООП, громадськими міжнародними та національними організаціями, іншими ЗВО задля обміну інклюзивним досвідом, ресурсами тощо).
<i>Функції, спрямовані на внутрішній освітній простір</i>	
Стабілізаційна	Зменшує ризики соціального відчуження здобувачів з ООП, сприяє формуванню психологічної безпеки, розвитку навичок управління емоціями, підтримки ментального здоров'я студентів і викладачів, що є критично важливим в інклюзивному освітньому просторі. Це підвищує мотивацію до навчання і праці, і в результаті – якість інклюзивного освітнього процесу в цілому.
Адаптаційна	Сприяє створенню умов для комфортного входження здобувачів з ООП в навчальний процес та соціальну взаємодію шляхом спільного зі здобувачем з ООП розроблення індивідуальної освітньої траєкторії та визначення необхідної підтримки (академічне менторство, соціальне тьюторство тощо).
Консолідуюча	Згуртовує освітню спільноту навколо ідей інклюзії, забезпечує єдність у прийнятті інклюзивних цінностей та реалізації принципів інклюзії, сприяє налагодженню рівної співпраці студентів, викладачів та управлінських сегментів.
Підтримувальна	Спонукає до усвідомлення необхідності формування та упровадження в ЗВО механізмів моральної, матеріальної, соціальної, психологічної, ресурсної та інших видів підтримки здобувачів з ООП (а також викладачів та співробітників). У такому підтримувальному просторі кожен відчуває себе прийнятим та цінним.
Функція заміщення	Компенсує формальні адміністративні механізми управління через розвиток гнучких комунікативних практик, демократичне прийняття рішень та ін., що зменшує необхідність в нормативному врегулюванні багатьох інклюзивних практик.



Розвивальна	Спрямовує здобувачів з ООП та інших учасників освітньої співпраці розвивати особистісні якості та навички, необхідні для формування життєтворчої компетентності члена «суспільства 5.0» (суспільства сталого розвитку).
Мотиваційна	Формує позитивне ставлення до різноманіття та інклюзивної вищої освіти, підтримує внутрішні стимули до прийняття інклюзивних цінностей. Це допомагає упровадженню принципів інклюзії в усі аспекти інклюзивного освітнього простору ЗВО.

Укладено авторами на основі: Гайдученко С. (2020); Карамушка, Л., Лагодзінська, В., Івкін, В., & Ковальчук, О. (2013); Федорова І. (2019)

Таким чином, інклюзивна культура, реалізуючи окреслені функції, формує у викладачів, студентів, працівників закладу вищої освіти – усіх учасників освітньої взаємодії розуміння цінності людського різноманіття, поваги до відмінностей, толерантності та взаємопідтримки, згуртовує навколо цінностей інклюзивної освіти.

Висновки.

Отже, у статті розглянуті загальні аспекти феномена інклюзивної організаційної культури як структурного сегмента системи формування інклюзивного освітнього простору.

Нами виокремлені та охарактеризовані дві групи функцій інклюзивної організаційної культури: спрямовані на зовнішнє середовище (формування іміджу закладу вищої освіти, орієнтування на замовників освітніх послуг та розширення партнерської взаємодії), а також – спрямовані на внутрішній освітній простір (мотиваційна, розвивальна, підтримувальна, консолідуюча, адаптаційна, стабілізаційна та функція заміщення). Завдяки такій широкій функціональності інклюзивна організаційна культура відіграє основоположне місце в системі створення інклюзивного освітнього простору в закладах вищої освіти.



Література:

1. **Кульбіда С. В.** Освітній простір для всіх (застосування компетентнісного і білінгвального підходів в умовах модернізації освітньої діяльності) // *Стратегія післядипломної освіти для сталого розвитку* : монографія / за ред. Н. М. Рідей, Л. М. Панченко. – 2-ге вид., доповн. і переробл. – Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2020. – С. 229–256. – Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740946/1/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB%2C%20%D0%9D%D0%9F%D0%A3%2C2020.pdf>.
2. **Ніколенко Л.** Вектори формування інклюзивної організаційної культури в закладі вищої освіти // *Актуальні питання корекційної освіти (педагогічні науки)*. – 2025. – № 25. – С. 219–231. – DOI: <https://doi.org/10.32626/2413-2578.2025-25.219-231>.
3. **Губарь О. Г., Пахомова Н. Г., Коваленко В. В., Баранець І. В.** Інклюзивна культура в освітньому просторі: проблеми та перспективи // *Inclusion and Diversity*. – 2024. – Т. 3, № 2. – С. 26–33. – DOI: <https://doi.org/10.32782/inclusion/2024.3.5>.
4. **Шеремет М., Супрун Д.** Формування інклюзивної культури фахівців галузі спеціальної освіти // *Вища освіта України*. – 2023. – № 3 (86). – Режим доступу: [https://doi.org/10.31392/NPU-VOU.2022.3\(86\)](https://doi.org/10.31392/NPU-VOU.2022.3(86)).
5. **Schein E. H.** Organizational culture and leadership. – 3rd ed. – John Wiley & Sons, Inc., 2010. – Режим доступу: https://agustinazubair.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/13-organizational_culture_and_leadership_3rd_edition-p-4581.pdf.
6. **Федотова І. В., Холодков Є. М., Різник І. Є.** Модель інклюзивної корпоративної культури на основі взаємодії культурних полів персоналу підприємства // *Економіка транспортного комплексу*. – 2024. – № 44. – С. 54–78. –
Режим доступу: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/323e4785-474f-463e-bf7d-cf79ca2b4fff/content>.
7. **Гладуш В. А.** Інклюзивні цінності в закладах вищої освіти України :



монографія. – Дніпро : ПДАБА, 2022. – С. 21–59. – Режим доступу:
<https://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/36395>

References

1. Kulbida, S. V. (2020). *Osvitnii prostir dlia vsikh (zasosuvannia kompetentnisnoho i bilinhvalnoho pidkhodiv v umovakh modernizatsii osvithoi diialnosti)* [Educational space for all (application of competence-based and bilingual approaches in the context of modernization of educational activity)]. In N. M. Ridei & L. M. Panchenko (Eds.), *Strategy of postgraduate education for sustainable development* (2nd ed., revised and supplemented, pp. 229–256). Kyiv: NPU named after M. P. Drahomanov. Retrieved from <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740946/1/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%BB%2C%20%D0%9D%D0%9F%D0%A3%2C2020.pdf>.
2. Nikolenko, L. (2025). *Vektory formuvannia inkliuzyvnoi orhanizatsiinoi kultury v zakladi vyshchoi osvity* [Vectors of formation of an inclusive organizational culture in higher education institutions]. *Current Issues of Correctional Education (Pedagogical Sciences)*, (25), 219–231. <https://doi.org/10.32626/2413-2578.2025-25.219-231>
3. Hubar, O. H., Pakhomova, N. H., Kovalenko, V. V., & Baranets, I. V. (2024). *Inklyuzyvna kultura v osvithomu prostori: problemy ta perspektyvy* [Inclusive culture in the educational space: Problems and prospects]. *Inclusion and Diversity*, 3(2), 26–33. <https://doi.org/10.32782/inclusion/2024.3.5>
4. Sheremet, M., & Suprun, D. (2023). *Formuvannia inkliuzyvnoi kultury fakhivtsiv haluzi spetsialnoi osvity* [Formation of the inclusive culture of specialists in the field of special education]. *Higher Education of Ukraine*, 3(86). [https://doi.org/10.31392/NPU-VOU.2022.3\(86\)](https://doi.org/10.31392/NPU-VOU.2022.3(86))
5. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc. Retrieved from <https://agustinazubair.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/04/13-organizational-culture-and-leadership-3rd-edition-p-4581.pdf>.
6. Fedotova, I. V., Kholodkov, Ye. M., & Riznyk, I. Ye. (2024). *Model inkliuzyvnoi korporativnoi kultury na osnovi vzaємodii kulturnykh poliv personalu pidpriemstva* [Model of inclusive corporate culture based on the interaction of cultural fields of enterprise personnel]. *Economy of the Transport Complex*, 44, 54–78. Retrieved from <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/323e4785-474f-463e-bf7d-cf79ca2b4fff/content>.
7. Hladush, V. A. (2022). *Inklyuzyvni tsinnosti v zakladakh vyshchoi osvity Ukrainy* [Inclusive values in higher education institutions of Ukraine] [Monograph]. Dnipro: PSACEA. Retrieved from <https://eprints.zu.edu.ua/id/eprint/36395>.

Abstract. The article examines the essence and functional purpose of inclusive organizational culture as a key factor in the development of an inclusive educational environment within higher education institutions. The relevance of the study is determined by the need to ensure equal access to quality education for all learners in the context of achieving the Sustainable Development Goals and implementing the “Society 5.0” concept. In the conditions of European integration processes and social transformations caused by the Russian-Ukrainian war, the formation of an inclusive culture in higher education institutions and in society as a whole acquires particular significance. The research problem lies in the insufficient theoretical elaboration of the functional potential of inclusive organizational culture within the system of developing an inclusive educational environment in higher education.

The purpose of the article is to substantiate the functions of inclusive organizational culture and to define their role in constructing a coherent inclusive educational environment in higher education institutions. The research applies theoretical analysis of scientific sources, as well as systemic-structural and comparative approaches. The author emphasizes that inclusive culture serves as the value-based, integrative, and regulatory foundation of inclusive processes, ensuring the unity



of action among all members of the academic community. As a result, two groups of functions of inclusive organizational culture are identified: external ones, aimed at interaction with the social environment, and internal ones, ensuring the development of the internal inclusive educational space.

It is concluded that inclusive culture is a system-forming factor in the development of an inclusive educational environment, as it shapes shared values of acceptance, tolerance, mutual support, and responsibility among teachers, students, and staff, thereby ensuring the sustainability and humanistic orientation of the educational process.

Key words: *inclusion, special educational needs, higher education, inclusive organizational culture, inclusive educational space, higher education institution*

Статтю надіслано: 20.10.2025 р.

© Ніколенко Л. М.