

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ
ІМЕНІ АДМІРАЛА МАКАРОВА

ГУМАНІТАРНИЙ ВІСНИК НУК

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

ВИПУСК 18

Миколаїв

2025

Редакційна колегія вісника:

Берестнев В. Б., заслужений тренер (Миколаїв);

Бобіна О. В., канд. іст. наук, доц. (Миколаїв);

Гогоренко О. В., канд. філол. наук (Миколаїв);

Деркач В. М., заслужений тренер, канд. наук з фіз. виховання та спорту, доц. (Миколаїв);

Карсканова С. В., канд. психол. наук, доц. (Миколаїв);

Коваль С. С., канд. фіз.-мат. наук, доц. (Миколаїв);

Матвієнко Л. В., канд. іст. наук, доц. (Миколаїв);

Матійко О. В., заслужений діяч мистецтв (Миколаїв);

Міняйлова А. В., канд. пед. наук, доц. (Миколаїв);

Наливайко В. С., канд. техн. наук, проф. (Миколаїв);

Трибулькевич К. Г., д-р пед. наук, доц. (Київ);

Філатова О. С., д-р філол. наук, проф. (Миколаїв);

Філіппова Н. М., канд. філол. наук, проф. (Миколаїв);

Чугуєва І. Є., канд. психол. наук, доц. (Миколаїв);

Шаповалова І.В., канд. філос. наук, доц. (Миколаїв).

Відповідальний за випуск: **Бобіна О. В.**

Друкується за рішенням Вченої ради Навчально-наукового гуманітарного інституту Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова (Протокол № 4 від 26.11.2025 р.).

Г94 Гуманітарний вісник НУК: збірник наукових праць. – Миколаїв: Ілліон, 2025. – Вип. 18. – 382 с.

У віснику опубліковані статті, що узагальнюють досвід роботи та результати досліджень у сфері вищої освіти та інших галузях знань. Основні рубрики вісника відповідають напрямам гуманітарної підготовки та соціально-гуманітарної освіти, яка здійснюється Навчально-науковим гуманітарним інститутом Національного університету кораблебудування. Вісник розрахований на викладачів, наукових працівників, фахівців, молодих науковців у сфері вищої освіти.

УДК 001(062.552)

© Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, 2025

Тур О. В.

доцент кафедри економічної політики та безпеки, Факультет економіки та екології моря Національного університету кораблебудування імені адмірала

Макарова (Україна, Миколаїв), oleksandr.tur@nuos.edu.ua

УПРАВЛІННЯ ІНКЛЮЗІЄЮ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ: СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ІНКЛЮЗИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Розглянуто управління інклюзією у закладах вищої освіти через призму стратегій формування інклюзивної культури та їхнього впливу на результативність закладу освіти. Аналізуються теоретичні підходи до інклюзії, практичні моделі впровадження інклюзивних політик; зокрема роль керівництва, адаптованих навчальних програм та інфраструктурних рішень у підвищенні якості освіти, залученості студентів та кадрової ефективності. Емпіричні приклади та запропоновані метрики оцінювання дають змогу вимірювати вплив інклюзивної культури на освітні й управлінські результати, а також формують рекомендації для керівників ЗВО з підвищення їх конкурентоспроможності та репутації.

Ключові слова: управління інклюзією, заклади вищої освіти, інклюзивна культура, стратегія управління, результативність ЗВО, доступність, адаптивна освіта.

В системі вищої освіти інклюзивна культура розглядається як ключова рамка управління, що забезпечує рівний доступ до навчання та професійного розвитку для всіх учасників освітнього процесу. Вона формується як система цінностей, норм, процедур та практик, незалежно від соціального статусу, фізичних можливостей, етнічної або культурної приналежності, мовного та академічного досвіду, і визнає різноманітність як ресурс для підвищення якості освіти та ефективності навчального середовища. Інклюзивна культура формується не лише через формальні політики, але й через повсякденні взаємини

між студентами, викладачами та адміністрацією, через культуру зворотного зв'язку, прозорі механізми участі різних груп у прийнятті рішень та через настанови щодо справедливого оцінювання.

Важливу роль відіграють лідерство та трансформаційна модель управління, які створюють середовище, у якому різноманітність розглядають як ресурс для розвитку навчального процесу, а не як проблему, що потрібно лише вирішити формальними кроками. Тому першим висновком є потреба у цілісній координації політик, інфраструктурних рішень і освітніх практик, що формують інклюзивний клімат як системний результат управління, а не сукупність розрізнених ініціатив [1].

Ефективне управління інклюзією в ЗВО потребує розробки та впровадження цілісної стратегії, яка охоплює три взаємопов'язані площини: політико-правову та стратегічну (визначення цілей інклюзії, формування відповідальних структур та розподілу ресурсів), операційну (впровадження адаптивних навчальних програм, доступних матеріалів, змін у процесах оцінювання та навчання, забезпечення доступу до цифрових ресурсів) та культурно-комунікативну (побудова середовища взаємоповаги, розвиток компетентностей у всіх учасників освітнього процесу, комунікаційні практики, які підтримують інтеграцію різних груп). Універсальність підходів повинна поєднувати глобальні стандарти інклюзії з локальними контекстами, враховуючи регіональні особливості, мовну різноманітність та рівень матеріально-технічної бази. Важливими індикаторами ефективності є не лише кількісні показники доступності та залученості, але й якісні метрики, такі як відчуття приналежності студентів із різними формами відхилень або з різними культурними контекстами, рівень довіри до адміністративних механізмів та відчуття справедливого ставлення з боку викладачів.

Архітектурна доступність, адаптивні освітні технології, наявність різних форматів навчання (очно-дистанційне, змішане, модульне навчання) та адаптовані навчальні матеріали є основою для забезпечення рівного доступу до освіти. Але інфраструктура сама по собі недостатня; критично важливим є

синхронізація технічних рішень із педагогічними стратегіями та процесами управління якістю. Наприклад, впровадження універсальних дизайн-курсів, що забезпечують доступність контенту з різною мовною та навчальною потребою, потребує підтримки з боку адміністративних підрозділів, які формують бюджет та визначають пріоритети у розвитку дослідницьких та навчальних ресурсів [2]. Додатково значну роль відіграють системи моніторингу та оцінювання, які дозволяють відслідковувати прогрес за різними напрямками: доступність середовища, задоволеність здобувачів та персоналу, якість навчального середовища, рівень залучення до науково-дослідної та громадської діяльності. Успішні кейси демонструють, що інтеграція зворотного зв'язку від здобувачів з різними потребами та їхньої участі в міжрівневих комітетах дозволяє оперативно вносити корективи та стимулювати інновації у навчальних програмах та адміністративних процесах.

Інклюзія у ЗВО прагне забезпечити навчання з урахуванням різниць у підходах до навчання: різна швидкість опанування матеріалу, різні стилі навчання, різний рівень попередньої підготовки та досвіду. Це вимагає застосування адаптивних підходів у викладанні, використання індивідуальних траєкторій навчання, гнучких форм оцінювання та доступу до підтримки з боку наставників, асистентів та служб підтримки здобувачів з особливими потребами. Важливим є розробка та впровадження політик щодо оцінювання, які дозволяють враховувати різні форми інтелектуальних та практичних досягнень, забезпечуючи справедливий поріг успішності та зниження ризику виключення з навчального процесу через академічні труднощі [1]. Додаткову роль відіграють професійні розвинені компетентності викладачів та адміністративного персоналу: педагогічні майстерні, кооперативне навчання між курсами та підвищення кваліфікації з питань інклюзії. Поряд з цим слід відзначити роль цифрових платформ та даних аналітики у відстеженні прогресу здобувачів, дозволяючи оперативно коригувати навчальні траєкторії та підтримку.

Інклюзивна культура має багатогранний вплив: з одного боку, вона підвищує якість навчання за рахунок більшої участі та різних перспектив у

навчальному процесі; з іншого боку, вона стимулює ефективність управління через прозорі процеси прийняття рішень, зворотний зв'язок та залучення співробітників у реалізацію спільних цілей. Вплив на результативність проявляється у зростанні академічної успішності та залученості студентів, підвищенні наукової продуктивності, розвитку інноваційних методик навчання та підвищенні конкурентоспроможності закладу на освітньому ринку. Також інклюзія формує позитивний імідж ЗВО серед потенційних абітурієнтів, партнерів та міжнародного співтовариства, що зміцнює репутацію та можливості залучення ресурсів. Але водночас зростає потреба у конкурентних ресурсах, збільшенні обсягу адміністративної роботи, потребі у постійному навчанні персоналу та адаптації культурних моделей управління для підтримки інклюзивних практик у різних підрозділах [3].

Отже, формування інклюзивної культури в ЗВО є не однією ініціативою, а всебічним стратегічним процесом, який охоплює лідерство, політики, інфраструктуру, педагогіку та управлінську культуру. Ефективне управління інклюзією підвищує якість освіти, залученість та добробут учасників освітнього процесу, зміцнює репутацію та конкурентоспроможність закладу, створює стійку основу для інновацій та сталого розвитку вищої освіти. Враховуючи динаміку соціальних та технологічних змін, перспективним напрямом є подальше дослідження впливу конкретних політик та практик на довгострокові освітні та наукові результати, а також розробка методик вимірювання інклюзії, які враховують міждисциплінарні та міжрегіональні відмінності.

Література

1. Давиденко Г. (2015). Інклюзія у вищих навчальних закладах Європейського Союзу: монографія. Вінниця: Нілан-ЛТД. 314 с.
2. Локшина О. І. (2014). Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: колективна монографія. Київ: К.І.С. 112 с.
3. Шевчук Г. Й. (2021). Інклюзивна освіта у вищій школі: виклики та перспективи. *Академічні студії. Серія «Педагогіка»*, 2(3). С. 151–157.

Tur O. V. Associate Professor of the Department of Economic Policy and Security, Faculty of Economics and Marine Ecology of Admiral Makarov National University of Shipbuilding (Ukraine, Mykolaiv), oleksandr.tur@nuos.edu.ua

Management of Inclusion in Higher Education Institutions: Strategies for Forming an Inclusive Culture and Their Impact on Institutional Performance

The management of inclusion in higher education institutions is considered through the lens of strategies for forming an inclusive culture and their impact on the institution's performance. Theoretical approaches to inclusion, practical models for implementing inclusive policies are analyzed; in particular, the roles of leadership, adapted curricula, and infrastructural solutions in improving the quality of education, student engagement, and staff effectiveness. Empirical examples and proposed evaluation metrics enable measuring the impact of an inclusive culture on educational and managerial outcomes, and they formulate recommendations for university leaders to enhance their competitiveness and reputation.

Key words: *inclusion management, higher education institutions, inclusive culture, management strategy, HEI performance, accessibility, adaptive education.*