

Шифр: формування громадянської позиції студентів

КОНКУРСНА РОБОТА

Тема:

**ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ПОЗИЦІЇ СТУДЕНТІВ
УНІВЕРСИТЕТІВ: ІНКЛЮЗИВНИЙ ПІДХІД ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ**

КИЇВ 2024

АНОТАЦІЯ

Підняте питання формування громадянської позиції університетів в контексті інклюзивний підходу до прийняття рішень в межах суспільних цінностей світового та національного рівня. В роботі акцентується увага на важливості та необхідності вивчення та втілення прогресивного світового досвіду в сфері інклюзії. Проаналізовано шляхи провадження в українське суспільство новітньої парадигми інклюзивного соціально-освітнього середовища університетів в якості базису соціальної захищеності, соціальної згуртованості та відповідальності громадян нашої держави в умовах сучасних інтеграційних викликів засобом формування громадянської позиції та зобов'язання і зміцнення соціальної згуртованості загалом. Означено актуальні питання ролі університетів у суспільстві, стратегії формування їх стратегії впровадження інклюзивного підходу до прийняття рішень, сприяння кар'єрного розвитку студентів (в тому числі й з ООП), інтернаціоналізації освіти тощо. Зроблено аналітичний огляд тенденцій розвитку закладів вищої освіти як фактору інтеграції до всесвітнього науково-освітнього простору. Висвітлено нагальний стан становлення інклюзивного, інноваційного, соціально згуртованого суспільства та охарактеризовано концепції реформування, базиси перспективного бачення розвитку української вищої освіти. Визначено ключові параметри для забезпечення спроможності фахівця конкурувати в суспільстві. Також визначено перспективи формування громадянської позиції університетів завдяки інклюзивного підходу до прийнятті рішень для професійної підготовки фахівців в умові інклюзивного суспільства.

Ключові слова: Інклюзія, громадянська позиція, інклюзивне прийняття рішень, мобільні міжнародні студенти, інтернаціоналізація, особа з інвалідністю.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ПОЗИЦІЇ УНІВЕРСИТЕТІВ З ВРАХУВАННЯМ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ ДО ПРИЙНЯТТЯ	6
1.1. Громадянська позиція університетів – драйвер соціально згуртованого суспільства.....	6
1.2. Основні принципи інклюзивного прийняття рішень.....	7
1.3. Інклюзивне лідерство: відповідальність за прийняття рішень.....	11
1.4. Правові засади для інклюзивного підходу прийняття рішень	14
РОЗДІЛ 2. ПРОГРАМА ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ПОЗИЦІЇ СТУДЕНТІВ УНІВЕРСИТЕТІВ З УРАХУВАННЯМ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ	16
2.1. Теоретико-методологічної основи програми «Формування громадянської позиції університетів: інклюзивний підхід до прийняття рішень».....	16
2.2. Впровадження програми «Формування громадянської позиції університетів: інклюзивний підхід до прийняття рішень».....	17
2.3. Результати опитування щодо формування громадянської позиції в аспекті інклюзивного прийняття рішень.....	20
ВИСНОВКИ	26
СПИСКИ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	28
ДОДАТКИ	30
Додаток А. Методичні матеріали «Інклюзивне лідерство: відповідальність за прийняття рішень».....	30
Додаток В. Бланк інтерв'ю щодо формування громадянської позиції в аспекті інклюзивного прийняття рішень.....	44

ВСТУП

Позиціонуючи ментально-філософське бачення сутності складних соціальних процесів з врахуванням запитів життя, що полягає в розумінні істинних пріоритетів розвитку суспільства загалом й держави зокрема, пріоритетності набуває виховання Університетом Людини-особистості, яка консолідує істинні цінності: Життя, Свобода, Гідність, Справедливість, Щастя, Добро, Любов, Здоров'я, Професіоналізм...[1] В рамках нової філософії суспільства переосмислюються ціннісні орієнтири і стратегії людського буття для подолання негативних наслідків дискримінаційних процесів у соціумі. Такі соціокультурні очікування суспільства безпосередньо віддзеркалюються в організації, функціонуванні й розвитку системи Вищої Школи України, до якої кожному громадянину, незалежно від його соціального статусу, стану здоров'я, наявності фізичного чи інтелектуального порушення, має забезпечуватися рівний і справедливий доступ [2]. Реформування і модернізація освіти, що відбуваються наразі в умовах суспільних трансформацій, вимагають її відповідності цивілізаційним викликам, одним з яких є забезпечення доступу до загальноосвітнього простору і якісної освіти [3]. Реформування освітньої системи України, що передбачає усталення інклюзивної парадигми, зумовило **актуальність** формування громадянської позиції університетів з урахуванням інклюзивного підходу до прийняття рішень. Університет не може бути осторонь від людей з особливими освітніми та фізичними потребами, тому маємо працювати над покращення рівня інклюзії в суспільстві. Інклюзивний підхід прийняття рішень забезпечує захист прав людей з інвалідністю, мігрантів, меншин, жінок, дітей тощо. Саме даний підхід сприяє стабільності та розвитку довіри між різними групами суспільства. Аналіз такого підходу прийняття рішень в різних сферах діяльності, впливу на соціальну справедливість та інноваційний потенціал і висвітлює **мету** даної роботи. Інтегральною метою є формування єдиної думки загалу стосовно шляхів утворення та впровадження в українське суспільство новоствореної парадигми інклюзивного соціально-освітнього середовища як основи соціальної захищеності, відповідальності та

соціальної згуртованості громадян України в умовах сучасних інтеграційних викликів засобом формування соціально-корпоративної відповідальності та зобов'язаності університетів і зміцнення соціальної згуртованості загалом.

Конкретизована мета полягає в теоретико-методологічному аналізі, визначенні правових засад, розробці й впровадженні програми формування громадянської позиції студентів університетів з урахуванням інклюзивного підходу до прийняття рішень.

Завдання роботи:

1. Забезпечити теоретико-методологічний аналіз засад формування громадянської позиції університетів з урахуванням інклюзивного підходу до прийняття рішень.

2. Вивчити громадянський досвід різних країн, які впроваджували практики інклюзивні прийняття рішень.

3. Систематизувати правові засади інклюзивного прийняття рішень.

4. Розробити програму формування громадянської позиції університетів з урахуванням інклюзивного підходу до прийняття рішень та перевірити її ефективність.

Предметом даної роботи є громадянська позиція студентів університетів з урахуванням інклюзивного підходу до прийняття рішень.

Об'єктом є процес формування громадянської позиції університетів з урахуванням інклюзивного підходу до прийняття рішень.

РОЗДІЛ І. ІНКЛЮЗИВНИЙ ПІДХІД ДО ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

1.1 Громадянська позиція університетів – драйвер соціально згуртованого суспільства

Визначаючи громадянську позицію університетів як драйвер соціально згуртованого суспільства, маємо висвітлити наступні значущі дефініції:

Громадськість – соціально активна частина суспільства, яка на добровільних засадах бере участь у суспільно-політичному житті країни, діє як безпосередньо, так і через різноманітні об'єднання громадян [4].

Громадянське суспільство – суспільство громадян з високим рівнем економічних, соціальних, політичних, культурних і моральних властивостей, яке утворює розвинені правові відносини з державою; суспільство рівноправних громадян, яке не залежить від держави, але взаємодіє з нею заради спільного блага [4].

Таож надважливості набуває *партнерство* як форма участі вказаних суб'єктів у процесі прийняття рішень, яка передбачає спільну відповідальність на кожному етапі процесу прийняття політичного рішення: встановлення порядку денного, складання проекту, прийняття рішень та реалізації політичних ініціатив. Партнерство є вищим рівнем участі громадянського суспільства у процесі прийняття рішень [5].

Наразі варіативні проекти регіонального та міжнародного рівня ставлять за мету підвищити соціальну роль університетів шляхом посилення взаємодії між університетами та громадами, що призведе до розробки національної політики з підтримки третьої місії університетів із забезпечення соціальної згуртованості, адаптивності, стійкості та процвітання в Україні [6].

Саме університети посилюють співпрацю задля сталого розвитку інклюзивного суспільства. Дана думка відображена у конкретизованих цілях формування громадянської позиції університетів на державному рівні:

- розробка національної політики щодо посилення третьої місії університетів і співпраці між університетами;
- розробка типових стратегій взаємодії між університетами та суспільством на основі потреб, спрямованих на підвищення громадянської активності та залучення громадян на основі принципів рівності, солідарності, недискримінації та інклюзії;
- розвиток співпраці між університетами та суспільством на основі європейського досвіду та практик у сфері інклюзії;
- підвищення рівня соціальної відповідальності та залученості університетів до громад через підвищення їх спроможності у сфері розвитку лідерства;
- підвищення рівня взаємодії між інклюзивними цільовими групами та зацікавленими сторонами щодо співпраці між університетами та громадами на основі європейського досвіду та практики;
- забезпечення належної співпраці між партнерськими інституціями, цільовими групами та зацікавленими сторонами з метою своєчасної реалізації проектів програм з формування громадянської позиції університетів [6].

Отже, наголосимо на важливості спільної діяльності університетів, органів влади та громадських організацій людей з інвалідністю у процесі прийняття рішень; поповнити їх знання, які допомогли б раціонально взаємодіяти і шукати шляхи вирішення проблемних питань; сприяти активізації демократичних процесів розбудови громадянського суспільства [7].

1.2 Основні принципи інклюзивного прийняття рішень.

В контексті формування громадянської позиції університетів маємо зацентуватися на тому, що *інклюзивне прийняття рішень* – процес максимального врахування інтересів усіх громадян, де всі учасники мають змогу вільно й відкрито долучатися до прийняття рішень, що їх стосуються, без жодних утисків чи приниження. Передумови забезпечення сприятливих умов для інклюзивного прийняття рішення включають верховенство права, дотримання

основних демократичних принципів, політичну волю, сприятливе законодавство, чіткі процедури, довгострокову підтримку та ресурси для сталого громадянського суспільства і спільний простір для діалогу та співпраці.

Тож, «інклюзивне прийняття рішень» маємо змогу охарактеризувати як підхід, при якому для формування інклюзивної політики та прийняття рішень враховується думка і дослухаються до тих, на кого ця політика впливає [7].

За умови дотримання інклюзивного підходу при прийнятті рішень, політика та послуги, що запроваджуються з метою захисту прав людей з інвалідністю, формується з урахуванням досвіду тих, на кого вони спрямовані [15]. Отже, *Інклюзія* – це процес реального включення людей з інвалідністю в активне суспільне життя з однаковою мірою для всіх членів суспільства [14].

Саме з метою зміцненню ролі та потенціалу Університетів та організацій, що активно працюють у інклюзивній сфері, задля активнішого залучення даних організацій у процеси прийняття рішень на місцевому та міжнародному рівні, що має на меті сприяння втіленню прав та інтересів людей з інвалідністю був створений проєкт IDEAS (регіональний проєктом, що фінансується Європейською Комісією та Британською Радою, реалізувався в шести країнах – Азербайджан, Вірменія, Грузія, Йорданія, Ліван та Україна) В Нашій Державі координатором проєкту стала Британська Рада в Україні. [7].

Перед даним проєктом було поставлено такі цілі та завдання, а саме:

1. Створення рамки прийняття рішень, що дозволяла б враховувати права та потреби людей з інвалідністю у процесі прийняття рішення органам місцевих рад;
2. Розвиток навичок та підвищення рівня знань в організаціях громадського суспільства, які представляють інтереси людей з інвалідністю, місцевих органах влади, у засобах масової інформації для ефективнішого пред'явленні інтересів людей з інвалідністю у процесах прийняття рішень;
3. Залучення та сприяння участі організацій громадського суспільства, а також безпосередньо людей з інвалідністю у процесах прийняття рішень органами влади;

4. Зміцнення співпраці всіх секторів з метою запровадженню міжнародних стандартів у питаннях інвалідності та сприянню забезпеченню прав людей з інвалідністю[7].

Важливості набуває також мейнстрімінг інвалідності, адже визнання наявності бар'єрів, які доводиться долати людям з інвалідністю, та важливості їх подолання, спонукало осіб, які безпосередньо займаються формуванням політики, розробити концепцію «мейнстрімінгу інвалідності» – системи залучення проблем інвалідності на міжнародному та національному рівнях до політик, програм та різних інших заходів з метою просування рівності осіб з інвалідністю. Саме така концепція реалізує вимоги людей з інвалідністю: все, що нас стосується, то все робиться лише за нашою долученістю [9].

Основні *напрямки мейнстріму* визначає Комітет ООН з прав людей з інвалідністю, їх всього шість:

1. Впровадження питань залучення людей з інвалідністю до суспільного життя засвідчує ступінь відповідальності всієї державної системи;
2. Обов'язковою умовою визначення відповідних механізмів звітування та моніторингу є залучення, починаючи з початкових етапів;
3. З метою отримання достовірної інформації щодо існуючих проблем повинні реалізуватися дослідження у різних сферах за участю людей з інвалідністю;
4. У процесах прийняття рішень на усіх рівнях має обов'язково бути залучення людей з інвалідністю;
5. Включення не зменшує та не заміщує потреби існування спеціальних програм для людей з інвалідністю та їх розробки, а також відповідного законодавства;
6. З метою забезпечення відповідних ресурсів, має бути наявна політична воля та її практичне втілення, включаючи людські та фінансові [7].

Цікавим є факт, що у Великобританії іноді замість терміну «інклюзивний метод прийняття рішень» використовується термін «спільне виробництво».

«Спільне виробництво» означає: працювати спільно на стратегічному рівні з людьми з інвалідністю як партнерами. Також воно має обов'язок залучати їх до процесу формування політики чи впровадження проекту в загалом упродовж всього періоду. Саме такий рівень залучення має важливий позитивний вплив на ефективність результатів. «Спільне виробництво» має свої переваги [7]:

1. Безпосередній доступ до досвіду людей з інвалідністю;
2. Публічну демонстрацію цінності позиції клієнта;
3. Створення довірливих відносин завдяки спільній праці з метою прийняття рішень щодо складних проблем.
4. Розробку ефективних рішень [8].

З метою конструктивних стосунків у прийнятті рішень Університети, органи державної влади різних рівнів та громадські організації осіб з інвалідністю повинні діяти за наступними принципами: участь, довіра, підзвітність та прозорість, незалежність, виклики.

За *принципом участі*, громадські організації мають долучатися до процесів прийняття рішень. Для цього принципу є передумова доступності участі, яка гуртується на узгоджених умовах.

За *принципом довіри*, суспільство, яке є відкритим та демократичним, базується на чесній взаємодії суб'єктів та секторів. Не дивлячись на різницю між ролями та можливостей між громадськими організаціями та державними органами, в них існує єдина мета – поліпшення життя людей з інвалідністю, яка може бути досягнутою лише за умови, якщо процес її реалізації буде забезпечуватися взаємодовірою, що несе за собою прозорість, повагу та взаємну надійність.

За *принципом підзвітності та прозорості*, для досягнення мети конструктивних стосунків у процесів прийняті рішень, має проводитися діяльність лише в інтересах громади, яка вимагає відкритість та відповідальність разом з чіткістю та підзвітністю, як і в громадських організаціях, так і органах державної влади. Цей принцип має дотримуватися на всіх етапах.

За принципом *незалежності*, то громадські організації осіб з інвалідністю повинні визнаватися і мати статус вільних та бути незалежними організаціями стосовно вибору цілей, прийнятті рішень та діяльності. Вони мають повне право на незалежну діяльність та захищати своє бачення проблем, яке може відрізнятися від бачення органів влади, з якими може бути співпраця.

І за останнім принципом – *викликів*. Так сталося, що особи з інвалідністю зрідка залучалися до формування політики, яка впливає на їхнє життя. Саме за принципом викликів перед Університетами та органами державної влади відмічається особлива відповідальність за те, щоб разом з громадськими організаціями осіб з інвалідністю подолати дану проблему [8].

1.3.Інклюзивне лідерство: відповідальність за прийняття рішень.

1. Розуміння концепції інклюзивного лідерства

Інклюзивне лідерство – це акт створення середовища, де кожен відчуває себе цінним і залученим, незалежно від його раси, статі, сексуальної орієнтації чи будь-яких інших характеристик, які роблять його унікальним. Інклюзивне лідерство – це не просто модне слово чи модна тема; У цьому розділі ми детальніше розглянемо концепцію інклюзивного лідерства та надамо інформацію з різних точок зору [9].

1. Що таке інклюзивне лідерство?

Це включає в себе створення культури поваги, де люди відчувають себе комфортно, залишаючись самими собою, і де кожен має рівні можливості зробити свій внесок і досягти успіху.

2. Чому інклюзивне лідерство важливе?

Кожна людина заслуговує на те, щоб до неї ставилися з повагою та гідністю, незалежно від її походження чи особливостей. По-друге, це добре для бізнесу. Дослідження показали, що компанії з різноманітними командами працюють краще, ніж компанії. Коли люди відчувають, що їх залучають і цінують, вони з більшою ймовірністю будуть залучені та мотивовані, що може призвести до підвищення продуктивності та інновацій.

3. Які характеристики інклюзивного лідера?

Вони відкриті і готові розглядати нові ідеї, навіть якщо вони кидають виклик власним переконанням.

По-перше, вони можуть говорити про важливість різноманіття та інклюзивності та про переваги, які це може принести їхній організації. Вони можуть працювати над створенням політик і процедур, які сприяють різноманітності та інклюзивності, таких як інклюзивні практики найму та навчальні програми.

Щоб створити робоче місце, де кожен відчуває себе цінним і залученим, лідери повинні бути віддані створенню культури поваги та інклюзивності.

Термін «скляна стеля» відноситься до невидимих бар'єрів, які заважають кваліфікованим людям просуватися до вищих посад у своїй кар'єрі. Здібні люди відчувають розчарування і безсилля, не в змозі пробити стелю і досягти успіху, на який вони заслуговують [9].

Деякі з найпоширеніших включають:

1. Стереотипи;
2. Відсутність наставництва;
4. Баланс між роботою та особистим життям;
5. Відсутність різноманітності в керівництві [9].

Інклюзивне лідерство та його потенціал для подолання скляної стелі

Скляна стеля – це термін, який використовується для опису невидимого бар'єру, який заважає певним групам людей, особливо жінкам, просуватися по кар'єрних сходах. Інклюзивні лідери – це ті, хто цінує різноманітність і активно прагне створити середовище, де кожен відчуває, що його цінують і поважають.

Є кілька способів, в які інклюзивне лідерство може допомогти пробити скляну стелю:

1. Сприяння різноманітності: Інклюзивні лідери визнають цінність різноманітності та активно прагнуть створити різноманітну команду.

3. Надаючи рівні можливості: Інклюзивні лідери забезпечують рівні можливості для всіх, незалежно від їхньої статі, раси чи походження.

4. Подавайте приклад: інклюзивні лідери подають приклад. Вони моделюють поведінку, яку хочуть бачити у своїй команді. Вони відкриті, можуть надихнути свою команду прийняти різноманітність та інклюзивність.

4. Роль емпатії у створенні інклюзивної культури

Емпатія є важливим елементом у створенні інклюзивної культури, особливо на сучасному різноманітному робочому місці вона відіграє важливу роль в лідерстві – це не лише розуміння точок зору людей з різним бекграундом. Емпатія створює культуру довіри, поваги та співпраці, що має важливе значення для створення сприятливого робочого середовища.

Роль емпатії у створенні інклюзивної культури університету (гасла):

1. Посилуйте комунікацію.

2. Сприяйте розумінню.

3. Заохочує співпрацю.

4. Підвищення залученості співробітників.

5. Стратегії ефективної комунікації в інклюзивному лідерстві [9].

Комунікація в інклюзивному лідерстві – це не лише про передачу інформації, а й про створення середовища, де кожен почувається комфортно, ділячись своїми думками та ідеями. Щоб усі були включені.

Однією з ефективних комунікаційних стратегій в інклюзивному лідерстві є активне слухання. Активне слухання передбачає увагу до того, що говорять інші, визнання їхньої точки зору та вдумливу відповідь.

Лідери, які практикують емпатію, можуть налагодити зв'язок із членами своєї команди на більш глибокому рівні та створити відчуття приналежності.

Спілкування може бути складним, коли члени команди мають різне походження або розмовляють різними мовами.

Гумор може подолати бар'єри та створити невимушену та приємну обстановку.

Інклюзивні лідери, які практикують активне слухання, емпатію, чітке та лаконічне спілкування та гумор, можуть створити сильніші команди, вселити довіру та створити відчуття приналежності [9].

б. Важливість різноманіття та його вплив на інклюзивне лідерство

Інклюзивне лідерство передбачає визнання та оцінку цих відмінностей, створення середовища, де кожен відчуває себе бажаним, шанованим і цінним. Інклюзивне лідерство, яке сприяє різноманітності, також може допомогти зменшити дискримінацію, упередження та нетерпимість на робочому місці, створюючи більш гармонійне та повноцінне середовище для всіх.

Отже, інклюзивне лідерство: заохочує творчість та інновації, підвищує продуктивність, зменшує дискримінацію та упередженість й є основою ствердження громадянської позиції університетів з урахуванням інклюзивного підходу до прийняття рішень.

1.4. Правові засади для інклюзивного підходу прийняття рішень.

13 грудня 2006 року було підготовлено Конвенцію ООН про права осіб з інвалідністю, що спрямована на захист прав та гідності людей з обмеженими можливостями. Сторони Конвенції зобов'язані захищати, сприяти та забезпечувати повне здійснення своїх прав людьми з обмеженими можливостями та забезпечити рівність перед законом. Саме в день вищезгаданої дати було прийнято умови Конвенції Генеральною Асамблеєю Організації Об'єднаних Націй, після цього було відкрито для підписання 30 березня 2007 року. Після ратифікації 20-ою стороною вона набула чинності 3 травня 2008 року. Стан дотримання Конвенції моніториться Комітетом з прав осіб з інвалідністю. Сама Конвенція має 50 статей, та слідує традиції цивільного права. У преамбулі також використовується принцип Віденської декларації та програми дій, що «усі права людини є універсальними, неподільними, взаємозалежними та взаємопов'язаними». В статті 1 закладена мета цієї Конвенції. Вона полягає в заохоченні, захисті й забезпеченні повного і рівного здійснення прав людини й основоположних свобод всіма особами з інвалідністю. В статті 2 визначено цілі Конвенції, серед яких [10]:

1. «Спілкування», «Мова», «Недискримінація за ознакою інвалідності», «Розумне пристосування», «Універсальний дизайн». В третій статті зазначені загальні принципи, і вона визначає такі принципи:

1. Повага до притаманної людині гідності, її особистої самостійності, зокрема свободи робити власний вибір, і незалежності;
2. Недискримінація;
3. Повне й ефективне залучення та включення до суспільства;
4. Повага до особливостей осіб з інвалідністю і прийняття їх як компонента людської різноманітності й частини людства;
5. Рівність можливостей;
6. Доступність;
7. Рівність чоловіків і жінок;
8. Повага до здібностей дітей з інвалідністю, що розвиваються, і повага до права дітей з інвалідністю зберігати свою індивідуальність [10].

В четвертій статті є загальні зобов'язання держав-учасниць забезпечувати та заохочувати повну реалізацію прав та свобод всім особам з інвалідністю і не допускати дискримінацію за ознаками вад. В статтях від №33 по № 39 регулюється моніторинг та звітність Конвенції національними правозахисними установами та Комітетом з прав осіб з інвалідністю. [10].

В статтях № 40-50 регулюється ратифікація та набрання чинності та зміни до Конвенції, а доступність цієї Конвенції в різних форматах вимагає сорок дев'ять стаття [10].

РОЗДІЛ 2. ПРОГРАМА ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ПОЗИЦІЇ УНІВЕРСИТЕТІВ З УРАХУВАННЯМ ІНКЛЮЗИВНОГО ПІДХОДУ ДО ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ

2.1. Теоретико-методологічної основи програми «Формування громадянської позиції університетів: інклюзивний підхід до прийняття рішень».

Розширення міжнародних зв'язків й інтеграція до європейської спільноти, необхідність пошуку конструктивних ідей щодо вирішення проблеми **«Формування громадянської позиції університетів: урахування інклюзивного підходу до прийняття рішень»** – об'єктивна реальність розвитку освіти сьогодення. Розглядаючи інтернаціоналізацію освіти як про аспект становлення глобального простору вищої школи (зовнішня – міжнародна академічна мобільність та внутрішня – впровадження світових стандартів, навчальних курсів, міжкультурних програм тощо), необхідністю постає окреслення питання Європейського вибору: освітніх цінностей у світового та національного рівня. Наразі маємо змогу поділитися досвідом обміну науковими здобутками між кафедрою Соціальної Роботи та Реабілітації Гуманітарно-Педагогічного Факультету Національного університету біоресурсів і природокористування України та профілюючими факультетами європейських держав: робочого візиту до одного з найстаріших і провідних університетів Італії (Sapienza University, Rome), з освітньої подорожі «Стратегія і тренди, що підтримують розвиток і модернізацію університетів» у рамках проекту «Зміни педагогічних факультетів та університетів у XXI ст.» до Чеської Республіки (Masaryk_University, Brno та Tomas Bata University, Zlin), з дослідницької співпраці з польською науковою спільнотою (The John Paul II Catholic University, Lublin) тощо. здійснення профорієнтаційної роботи, сприяння кар'єрному розвитку студентів, інтернаціоналізації освіти тощо. Зазначимо, що інтеграція університетів в світові процеси сприяє оновленню науковоосвітнього, особистісного й організаційного потенціалу ЗВО на індивідуальному,

інституціональному й системному рівнях. Тож, наразі маємо змогу провадження та примноження інноваційного інклюзивного досвіду європейського зразку, що має здійснюватися за умови раціонального поєднання з новаторським доробком українських вчених-організаторів вищої школи на царині сучасної освіти в умовах соціальної згуртованості. Важливість вищезазначених аспектів контексті соціальної інклюзії та інклюзивної освіти й зумовило наш дослідницький інтерес в рамках *програми «Формування громадянської позиції університетів: інклюзивний підхід до прийняття рішень»*. [11].

Було здійснено аналіз досліджень і публікацій з метою забезпечення теоретико-методологічної основи вищезгаданої програми. Цінності різноманіття та інклюзії в освіті та суспільстві розкрито у працях В. Засенка, Ю. Лянного, В. Синьова, Д. Супрун, М. Тріпака, А. Шевцова, М. Шеремет, та ін. Векторам впливу на якість освітніх послуг в умовах нтернаціоналізації присвячені праці Г. Афузової, М. Нестерової, Д. Супрун та ін..

Новим здобутком з англomовного навчально-методичного забезпечення програми *«Формування громадянської позиції університетів: урахування інклюзивного підходу до прийняття рішень»* відзначилася співпраця кафедри Педагогіки та кафедри Соціальної Роботи та Реабілітації Гуманітарно-Педагогічного Факультету НУБІП України став навчальний посібник “Social leadership and team building” / “Соціальне лідерство і командоутворення”, у авторському складі R.Sopivnyk, I.Sopivnyk, D.Suprun, T.Hryhorenko [16].

2.2. Впровадження програми «Формування громадянської позиції університетів: урахування інклюзивного підходу до прийняття рішень».

Інтегральною метою програми *«Формування громадянської позиції університетів: урахування інклюзивного підходу до прийняття рішень»* є формування єдиної думки загалу, зокрема студентства, стосовно шляхів утворення та впровадження в українське суспільство новоствореної парадигми інклюзивного соціально-освітнього середовища як основи соціальної захищеності, відповідальності та соціальної згуртованості громадян України в

умовах сучасних інтеграційних викликів засобом формування соціально-корпоративної відповідальності та зобов'язаності університетів і зміцнення соціальної згуртованості загалу [7].

Саме актуальні питання ролі університетів у суспільстві, стратегії та тренди їх модернізації, промоції та маркетингу, сприяння кар'єрному розвитку, інтернаціоналізації освіти набувають беззаперечної значущості в контексті соціальної згуртованості.

Захоплюють своєю різноаспектністю та багатофункціональністю Центри розвитку кар'єри в університеті, до яких залучені фахівці та здобувачі кафедри Соціальної Роботи та Реабілітації Гуманітарно-Педагогічного Факультету НУБІП України, що керуються гаслом: Чим Вам допомогти?

Задля зручності формування інклюзивної громадянської позиції, з метою допомоги у прийнятті рішень та практичного зорієнтування фахівці даних центрів провадять:

- Кар'єрні консультації.
- Воркшопи за тематикою: «Формування громадянської позиції університетів: урахування інклюзивного підходу до прийняття рішень» та «Інклюзивне лідерство: відповідальність за прийняття рішень» (Додаток А).
- Development центри.

Кар'єрні консультації надають відповіді на наступні питання: Хто я? Що мені підходить? Де я можу реалізуватися за спеціальністю з врахуванням тенденцій соціально інклюзивного менеджменту? Мені б хотілося.... Але як цього досягти? Та поділяються на: індивідуальні, вступні, подальші послуги (кар'єрний план, коучінг, професійні тести та діагностика...).

Кар'єрні воркшопи можуть бути направлені на розкриття наступних тем: Як будувати кар'єру у інклюзивному 21 столітті; Інклюзивний підхід до прийняття рішень» тощо.

Development центри надають допомогу у визначенні наступних аспектів, як: з'ясувати сильні сторони; з'ясувати, які компетенції розвинути; отримати відгуки щодо своїх вмінь.

Також провадяться наступні заходи:

- Курс «*Кар'єрний старт в інклюзивному суспільстві*».
- Акції і курси для розвитку.
- Воркшопи з фірмами.

Курс «*Кар'єрний старт в інклюзивному суспільстві*» змістовно наповнений розкриттям таких аспектів, як: як міркувати про кар'єру; ідентифікація сильних сторін; які вимоги до пошукувачів мають організації, фірми, установи тощо; підготовка до співбесіди; як опанувати стрес; де і як шукати роботу; яким чином та засобом чого бути креативним; чи можна навчитися креативності.

Маркетинг факультету також є частиною «Формування громадянської позиції університетів: урахування інклюзивного підходу до прийняття рішень» університету та має містити наступні складові:

- Дотримання єдиного візуального інклюзивного стилю університету.
- Керівництво діяльністю в рамках факультетів з врахуванням вимог *безбарєрності*.
- Комунікацію з партнерами факультетів та забезпечення договорів (меморандуми про співпрацю).
- Організацію факультетських акцій за тематикою «Формування громадянської позиції університетів: урахування інклюзивного підходу до прийняття рішень» (Campus Day, Гриль із деканом, Новорічна зустріч у кампусі, святкування ...-ліття заснування, заходи та акції для студентів і співробітників тощо).
- Обмін досвідом між факультетами, взаємодопомога у поширенні інформації з формування громадянської позиції тощо.

Public Relations – *важлива складова комунікації...: комунікувати, комунікувати, комунікувати...* з усіма внутрішніми та зовнішніми цільовими групами. Адже, «кого не видно, того ніби й немає...», а саме внутрішня комунікація (PR) є важливою та досить часто не буває в пріоритеті...(співробітники, студенти, випускники). До основної зовнішньої

цільової групи належать абітурієнти та їх батьки. Інші цільові групи (за окремими пропозиціями): фахова спільнота – тренери, менеджери клубів, науковці, спортсмени – професіонали, аматори, спеціальні групи: люди похилого віку, онкохворі, широка громадськість (державні організації, школи, клуби тощо).

Отже, розширення міжнародних зв'язків й інтеграція до європейської спільноти сприяє зростанню значущості й **міжнародного маркетингу в напрямку** формування громадянської позиції університетів з урахуванням інклюзивного підходу до прийняття рішень».

2.3. Результати опитування спрямоване на аналіз формування громадянської позиції в інклюзивному прийнятті рішень у спільнотах.

Також для аналізу щодо формування громадянської позиції з урахуванням інклюзивного прийняття рішень серед студентів спеціальності «Соціальна робота» освітнього ступеню «магістр» та «бакалавр» було проведено опитування, який представлений в додатку В.

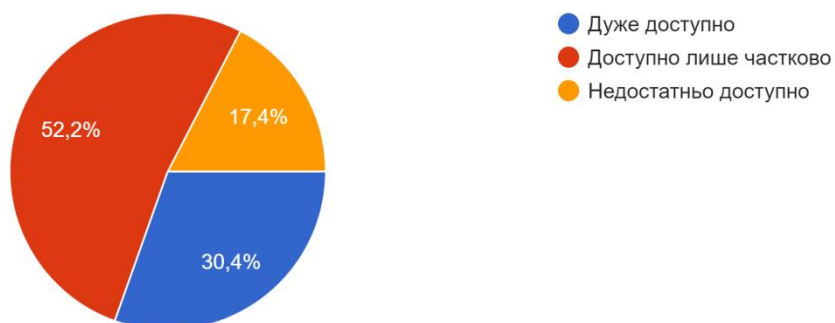
В опитуванні взяло участь 69 студентів, що дозволило нам підгрунтю до проведення аналізу та на його основі зробити висновки. Опитування складалося з 10 питань, за якими ми могли визначити такі показники як: рівень участі респондентів в громадських обговореннях та процесу прийнятті рішень в їх громадах; доступність інформації про громадські обговорення та прийняття рішень для людей з різними потребами та можливостями; які інструменти, на думку респондентів найбільш ефективні для забезпечення інклюзивності в процесах прийнятті рішень; як респонденти оцінюють розуміння громадськими організаціями та органами влади потреб та інтересів різних соціальних груп у їхній громадах; як респонденти оцінюють рівень довіри до процесів прийняття рішень в їхніх громадах; які на думку респондентів, головні причини низького рівня участі деяких соціальних груп у громадських обговореннях та процесах прийняття рішень; чи вважають респонденти, що інклюзивне прийняття рішень сприяє збільшенню легітимності та ефективності цих рішень; як респонденти

оцінюють ефективність взаємодії між громадськістю та органами влади у їхніх громадах; чи відчують респонденти, що їх громадянська позиція має вплив на прийняття рішень у їхніх громадах; чи мають респонденти зауваження, або пропозиції щодо поліпшення інклюзивного прийняття рішень у їхніх громадах.

За результатом дослідження лише 34,8 відсотків (24 осіб) повністю задоволені своєю участю в громадських обговореннях та процесах прийняття рішень у своїх громадах; 8,7 (6 осіб) відсотків частково задоволені, а цілих 56,5 (39 осіб) відсотків не задоволені своєю участю, виходячи з цього можна окреслити, що на даний час респонденти не активно долучаються до обговорення та процесу прийняття рішень у своїх громадах, результат :

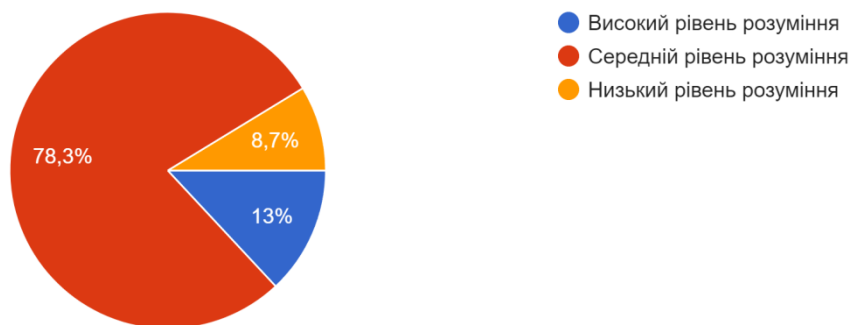


Також за даними опитування 30,4 (21 осіб) відсотка вважають рівнем доступності інформації про громадські обговорення та прийняття рішень для людей з різними потребами та можливостями (наприклад, людей з інвалідністю, молодих людей, людей похилого віку тощо) дуже доступними, 52,2 відсотка (36 осіб) вважають що доступність часткова, а 17,4 відсотка (12 осіб) вважають недостатній рівень доступності:

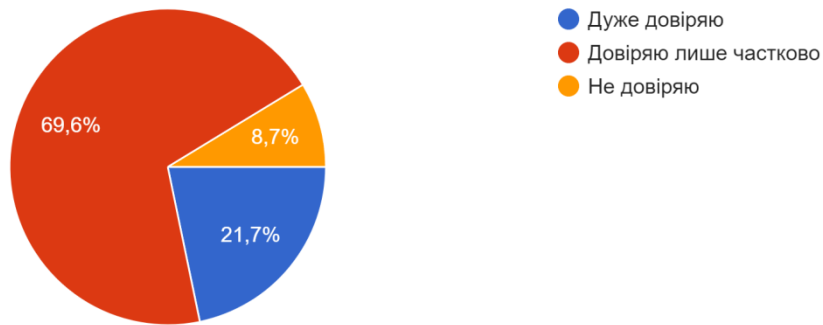


На питання про ефективні інструменти для забезпечення інклюзивності в процесах прийнятті рішень респонденти мали змоги обирати декілька варіантів відповідей, і 48 опитаних вважають, що найбільш ефективним інструментом для забезпечення інклюзивності в процесах прийнятті рішень - це відкриті громадські обговорення, для 45 студентів – це консультації з представниками різних соціальних груп, а для 57 респондентів вважають використання онлайн-платформ для збору думок та пропозицій громадян, і 48 опитаних вважають найкращим інструментом тренінги та освітні заходи щодо інклюзивного прийняття рішень. В загалом кожен із цих методів є корисним та на думку всіх опитаних, найбільш ефективно буде, якщо впроваджувати всі інструменти для забезпечення інклюзивності в процесах прийняття рішень.

Про рівень розуміння громадськими організаціями та органами влади потреб та інтересів різних соціальних груп у їхніх громадах, респонденти відповіли так: 13% (9 осіб) – високий рівень розуміння; 78,3% (54 осіб) - середній рівень розуміння та 8,7% (6 осіб) оцінюють, як низький рівень. Аналізуючи ці показники, можна визнати, що високий рівень опитуваних не задоволені рівнем розуміння, що може слугувати, як стимул громадським організаціям та органам влади щодо напрацювання в цій сфері. Результат відповідей:



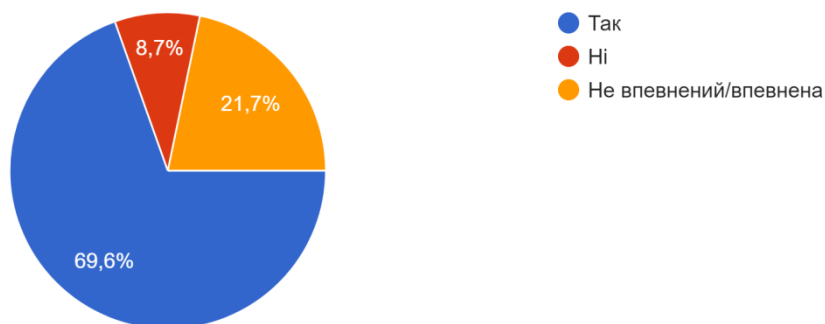
Серед опитуваних студентів, 21,7% (15 осіб) дуже довіряють щодо процесів прийняття рішень у їхніх громадах, натомість 8,7% (6 осіб) не довіряють зовсім, при цьому, аж 69,6% лише частково довіряють. Такі результати можуть відображати загальну довіру респондентів щодо процесів прийняття рішень у своїх громадах:



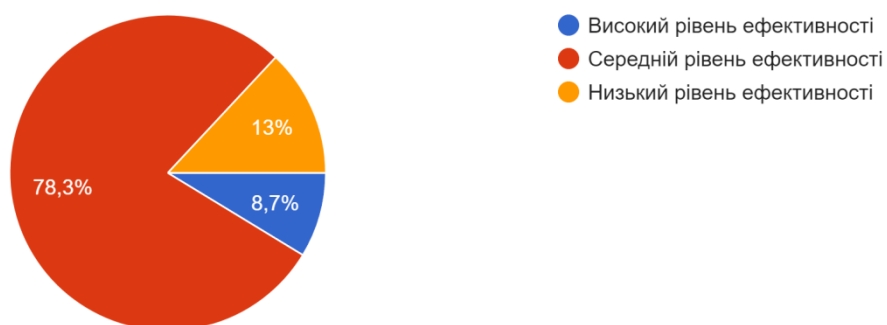
На думку, 13% (9 осіб) опитуваних головними причинами низького рівня участі деяких соціальних груп у громадських обговореннях та процесах прийняття рішень, є обмежений доступ до інформації, а 39,1% (27 осіб) вважають головними причинами недостатню представленість у владних структурах і 47,8% (33 осіб) вважають, що відчуття безпорадності чи безсилля є головною такою причиною.



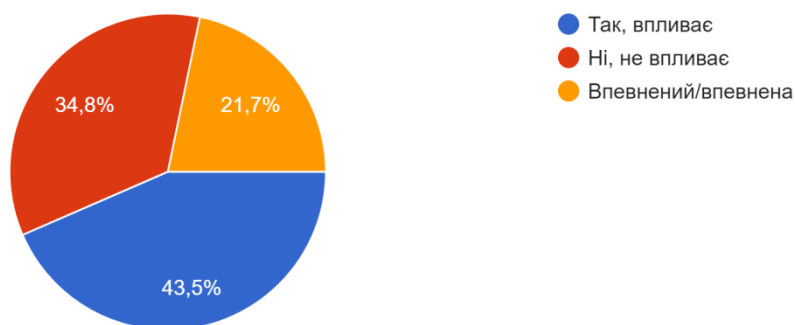
В питанні про те, що інклюзивне прийняття рішень сприяє збільшенню легітимності та ефективності цих рішень 69,6% (48 осіб) зійшлися думкою, що так; 21,7% в цьому питанні не впевнені, а 8,7% вважають, що інклюзивне прийняття рішень не сприяє збільшенню легітимності та ефективності цих рішень:



За результатом опитування лише 8,7% (6 осіб) опитаних оцінюють взаємодію між громадськістю та органами влади у свої громадах, як високою; 13% (9 осіб) вважають ефективність низькою, і 78,3% (54) вважають ефективність на середньому рівні. Спираючись на такі висновки, то можна аналізувати, що перед органами влади в громадах постає завдання щодо збільшенню рівня цієї ефективності:



Серед опитаних студентів 43,5% відчувають, що їхня громадянська позиція впливає на прийняття рішень в їх громадах, натомість 34,8% стверджують, що їх позиція не впливає, а 21,7% впевнені щодо того, що їх громадянська позиція має вплив на прийняття рішень:



На запропоноване нами питання, щодо зауважень, чи пропозицій щодо поліпшення інклюзивного прийняття рішень 87% (60 осіб) опитуваних відповіли, що не мають пропозицій щодо поліпшення, чи зауважень щодо покращення інклюзивного прийняття рішень. Проте 5,8% (4 осіб) висловили думку, що варто було розмістити на сайтах громад відповідні комірки, куди можна було б надіслати свої пропозиції, чи зауваження, а 7,2% (5 осіб) опитаних висловили зауваження щодо низької інформованості з питань поліпшення інклюзивного прийняття рішень та низьким рівнем зацікавленості громадськості в своїх громадах.

ВИСНОВКИ

Отже, інтеграція Вищої школи в глобалізаційні процеси активує оновлення науковоосвітнього, особистісного й організаційного потенціалу університетів на індивідуальному, інституціональному й системному рівнях. Розширення міжнародних зв'язків й інтеграція до європейської спільноти, необхідність пошуку конструктивних ідей щодо вирішення проблем оптимізації та інтенсифікації формування громадянської позиції університетів з урахування інклюзивного підходу до прийняття рішень – об'єктивна реальність розвитку освіти сьогодення. Тож, наразі маємо змогу провадження та примноження інноваційного досвіду європейського зразку, що має здійснюватися за умови раціонального поєднання з новаторським доробком українських вчених-організаторів вищої школи на царині сучасної освіти в умовах соціальної згуртованості.

Відповідно до мети дослідження, **що** полягала в теоретико-методологічному аналізі, визначенні правових засад, розробці й впровадженні програми формування громадянської позиції університетів з урахуванням інклюзивного підходу до прийняття рішень, нами було виконано завдання, а саме:

Забезпечено теоретико-методологічний аналіз засад формування громадянської позиції університетів з урахуванням інклюзивного підходу до прийняття рішень.

Розглянуто громадянський досвід різних країн, які впроваджували практики інклюзивні прийняття рішень та систематизовано правові засади інклюзивного прийняття рішень.

Розроблено програму формування громадянської позиції університетів з урахуванням інклюзивного підходу до прийняття рішень та перевірено її ефективність.

Тож, вкотре за результатами проведеного опитування доведена роль **формування громадянської позиції університетів з урахування інклюзивного підходу до прийняття рішень** з залученням різноманітних галузей та напрямів, як професійних, так й загальносоціальних

Отже, інклюзивне лідерство: заохочує творчість та інновації, підвищує продуктивність, зменшує дискримінацію та упередженість й є основою ствердження громадянської позиції університетів з урахуванням інклюзивного підходу до прийняття рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Suprun, D. (2018a). Academic mobility perspective in the context of professional internationalization in the field of special education DOI 10.31392/NPU-nc.series19.2020.40.13Kyiv. http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/34962/Sheremet_83-89.pdf?sequence=1
2. Демченко І. І. Автореферат. Теоретичні і методичні засади підготовки майбутнього вчителя початкових класів до професійної діяльності в умовах інклюзивної освіти. м. Умань, 2016 р.
3. Мартинчук О. В. Автореферат. Теорія та практика підготовки фахівців зі спеціальної освіти до професійної діяльності в інклюзивному освітньому середовищі. Київ, 2019 р.
4. Кабінет Міністрів України. URL: https://www.civic.kmu.gov.ua/consult_mvc_kmu/news/article/show/11;
5. Кодекс кращих практик участі громадськості у процесі прийняття рішень, ухвалений Конференцією міжнародних неурядових організацій Ради Європи на засіданні 1 жовтня 2009 року. URL: <https://rm.coe.int/16802eeddb>.
6. Unicom. Університети-громади: посилення співпраці. URL:<https://unicom.community/>
7. Британська Рада. Посібник з інклюзивного прийняття рішень для органів державної влади. Нічого для нас без нас. URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/toolkit_pm_ukr.pdf
8. Британська Рада. Посібник з інклюзивного прийняття рішень для засобів масової інформації. Нічого для нас без нас. URL: <https://zmina.ua/wp-content/uploads/sites/2/2019/09/Posibnyk-%C2%ABNichogo-dlya-nas-bez-nas%C2%BB.pdf>
9. R.Sopivnyk, I.Sopivnyk, D.Suprun, T.Hryhorenko Social leadership and team building /R.Sopivnyk, I.Sopivnyk, D.Suprun, T.Hryhorenko Kyiv, 2023. – 400 pp.
10. Верховна Рада України. Конвенція з прав людей з інвалідністю. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text

11. Sheremet, M., Suprun, D. (2023) Motivation development of mental health preservation of specialists in the field of special and inclusive education: european practices *Pol Merkur Lek*, 2023; LI, 1: 30-34 © ALUNA PublishingHouse <https://polskimerkuriuszlekarSKI.pl/wpcontent/uploads/library/PolMerkurLek202301.pdf> DOI: 10.36740/Merkur202301104
12. Suprun, D. (2023) Psychology of Management: Kyiv.: DUSU, p.423.
13. Белінська І.В., Гірний О.І. Які математичні компетентності слід формувати в новій українській школі: думка вчителів. Фізико-математична освіта. 2019. Випуск 2(20).
14. Suprun, D. (2018a). Academic mobility perspective in the context of professional internationalization in the field of special education DOI 10.31392/NPU-nc.series19.2020.40.13Kyiv. http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/34962/Sheremet_83-89.pdf?sequence=1
15. Suprun, D. (2019). Modernizatsiia zmistu profesiinoi pidhotovky psykholohiv v haluzi spetsialnoi osvity (monohrafiia) [Modernization of the content of psychologists' professional training in the field of special education: a monograph]. Kyiv: Vyd-vo NPU imeni M. P. Drahomanova. [in Ukrainian].
16. R.Sopivnyk, I.Sopivnyk, D.Suprun, T.Hryhorenko. Social leadership and team building/Соціальне лідерство і командоутворення. Київ, 2023 р. URL: <https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bc90a611-0bce-472e-8d46-017892b1f745/content>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Інклюзивне лідерство: відповідальність за прийняття рішень

1. Розуміння концепції інклюзивного лідерства:

Інклюзивне лідерство – це акт створення середовища, де кожен відчуває себе цінним і залученим, незалежно від його раси, статі, сексуальної орієнтації чи будь-яких інших характеристик, які роблять його унікальним. Інклюзивне лідерство – це не просто модне слово чи модна тема; У цьому розділі ми детальніше розглянемо концепцію інклюзивного лідерства та надамо інформацію з різних точок зору.

2. Що таке інклюзивне лідерство?:

Це включає в себе створення культури поваги, де люди відчувають себе зручно, залишаючись самими собою, і де кожен має рівні можливості зробити свій внесок і досягти успіху.

3. Чому інклюзивне лідерство важливе?:

Кожна людина заслуговує на те, щоб до неї ставилися з повагою та гідністю, незалежно від її походження чи особливостей. По-друге, це добре для бізнесу. Дослідження показали, що компанії з різноманітними командами працюють краще, ніж компанії. Коли люди відчувають, що їх залучають і цінують, вони з більшою ймовірністю будуть залучені та мотивовані, що може призвести до підвищення продуктивності та інновацій.

4. Які характеристики інклюзивного лідера?:

Вони відкриті і готові розглядати нові ідеї, навіть якщо вони кидають виклик власним переконанням.

5. Як лідери можуть стати більш інклюзивними?:

По-перше, вони можуть говорити про важливість різноманіття та інклюзивності та про переваги, які це може принести їхній організації. Вони можуть працювати над створенням політик і процедур, які сприяють різноманітності та інклюзивності, таких як інклюзивні практики найму та навчальні програми.

Щоб створити робоче місце, де кожен відчуває себе цінним і залученим, лідери повинні бути віддані створенню культури поваги та інклюзивності.

Understanding the concept of inclusive leadership



6. Огляд бар'єрів на керівних посадах:

Термін «скляна стеля» відноситься до невидимих бар'єрів, які заважають кваліфікованим людям просуватися до вищих посад у своїй кар'єрі. Здібні люди відчувають розчарування і безсилля, не в змозі пробити стелю і досягти успіху, на який вони заслуговують.

Деякі з найпоширеніших включають:

1. Стереотипи: Жінки та інші меншини можуть вважатися менш здібними або кваліфікованими, ніж їхні колеги-чоловіки.

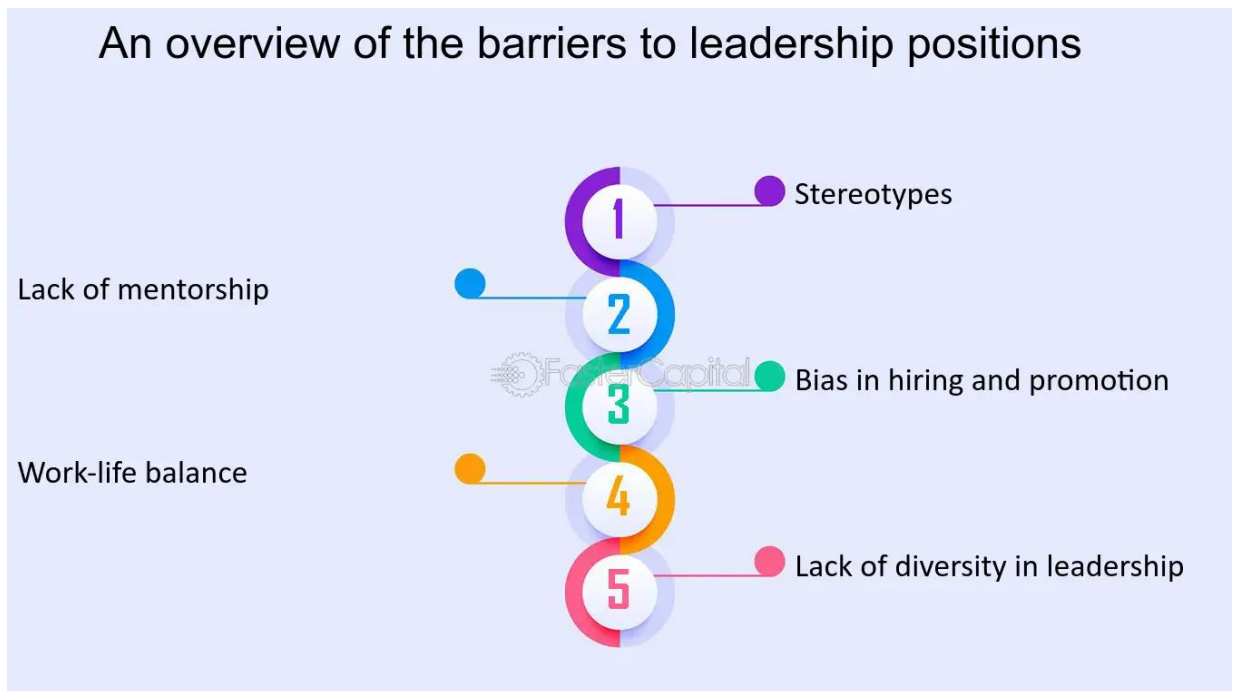
2. Відсутність наставництва: Жінки та меншини можуть не мати доступу до тих самих можливостей наставництва, що й їхні колеги-чоловіки.

Наприклад, менеджер з більшою ймовірністю найме когось, хто схожий на нього або поділяє його інтереси, навіть якщо ця людина не є найбільш кваліфікованою для цієї роботи.

4. Баланс між роботою та особистим життям. На жінок може непропорційно впливати очікування, що вони будуть віддавати пріоритет своїй сім'ї протягом своєї кар'єри.

5. Відсутність різноманітності в керівництві: Коли лідерські команди не мають різноманітності, є менше стимулів для просування людей з недостатньо представлених груп.

Наприклад, Рут Бейдер Гінзбург стала другою жінкою, яка працювала у Верховному суді США, а Урсула Бернс стала першою афроамериканкою, яка очолила компанію зі списку Fortune 500. які намагаються пробити скляну стелю і досягти успіху в кар'єрі.



Скляна стеля – це термін, який використовується для опису невидимого бар'єру, який заважає певним групам людей, особливо жінкам, просуватися по кар'єрних сходах. Інклюзивні лідери – це ті, хто цінує різноманітність і активно прагне створити середовище, де кожен відчуває, що його цінують і поважають.

Є кілька способів, як інклюзивне лідерство може допомогти пробити скляну стелю:

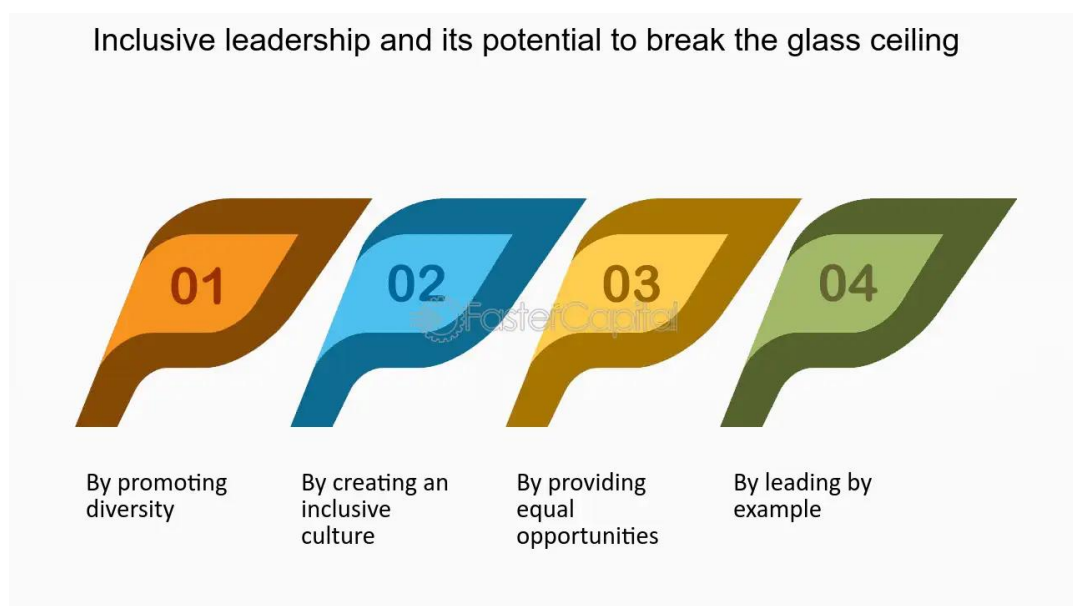
1. Сприяння різноманітності: Інклюзивні лідери визнають цінність різноманітності та активно прагнуть створити різноманітну команду. Вони заохочують відкрите спілкування та співпрацю, а також активно шукають і усувають будь-які упередження чи упередження, які можуть існувати на робочому місці.

2. Надаючи рівні можливості: Інклюзивні лідери забезпечують рівні можливості для всіх, незалежно від їхньої статі, раси чи походження.

3. Подавайте приклад: інклюзивні лідери подають приклад, вони моделюють поведінку, яку хочуть бачити у своїй команді. Вони відкриті, чуйні, інклюзивні лідери можуть надихнути свою команду прийняти різноманітність та інклюзивність.

Наприклад, скажімо, компанія сподівається найняти нового керівника. Інклюзивний лідер надаватиме пріоритет різноманітності в процесі найму, активно шукаючи кандидатів з різним досвідом і досвідом. Вони подолають бар'єри, які заважатимуть певним групам людей просуватися по кар'єрних сходах.

Інклюзивне лідерство та його потенціал для подолання скляної стелі –
Інклюзивне лідерство: відповідальність за подолання скляної стелі



7. Роль емпатії у створенні інклюзивної культури

Емпатія є важливим елементом у створенні інклюзивної культури, особливо на сучасному різноманітному робочому місці. Вона відіграє важливу роль в лідерстві – це не лише розуміння точок зору людей з різним бекграундом. Емпатія створює культуру довіри, поваги та співпраці, що має важливе значення для створення сприятливого середовища.

Про роль емпатії у створенні інклюзивної культури:

1. Посиліть комунікацію: Емпатія – це ключ до ефективної комунікації, коли ви практикуєте емпатію, ви слухаєте членів своєї команди, розумієте їхні

точки зору та реагуєте належним чином. Проявляючи емпатію, ви можете підвищити довіру і повагу, що може призвести до відкритого та чесного спілкування.

2. Сприяє розумінню: емпатія сприяє розумінню того, що має важливість, коли лідери знаходять час, щоб зрозуміти виклики з якими стикаються люди з різних верств суспільства вони можуть створити робоче місце. Це може включати забезпечення співробітників необхідними ресурсами та інструментами для виконання своєї роботи, незалежно від їхнього досвіду.

3. Заохочує співпрацю, коли співпраця має важливе значення для створення інклюзивної культури. Емпатія сприяє співпраці, створюючи середовище, де члени команди почуваються зручно, ділячись своїми ідеями та поглядами.

4. Підвищення залученості співробітників:

Емпатія може зрости залученість за рахунок створення позитиву, коли працівники відчують, що їх почуто, і що їхній внесок цінується, вони з більшою ймовірністю візьмуть участь у своїй роботі.

Емпатія – це важливий життєвий елемент. Це сприяє спілкуванню, взаєморозумінню, співпраці та залученість працівників. Практикуючи емпатію, лідери можуть створити робочу культуру, яка є інклюзивною та підтримуючою, що може призвести до кращих результатів в бізнесі і більше позитиву.

The role of empathy in creating an inclusive culture



5. Стратегії ефективної комунікації в інклюзивному лідерстві:

Комунікація в інклюзивному лідерстві – це не лише про передачу інформації, а й про створення середовища, де кожен почувається зручно, ділячись своїми думками та ідеями. Щоб усі були включені.

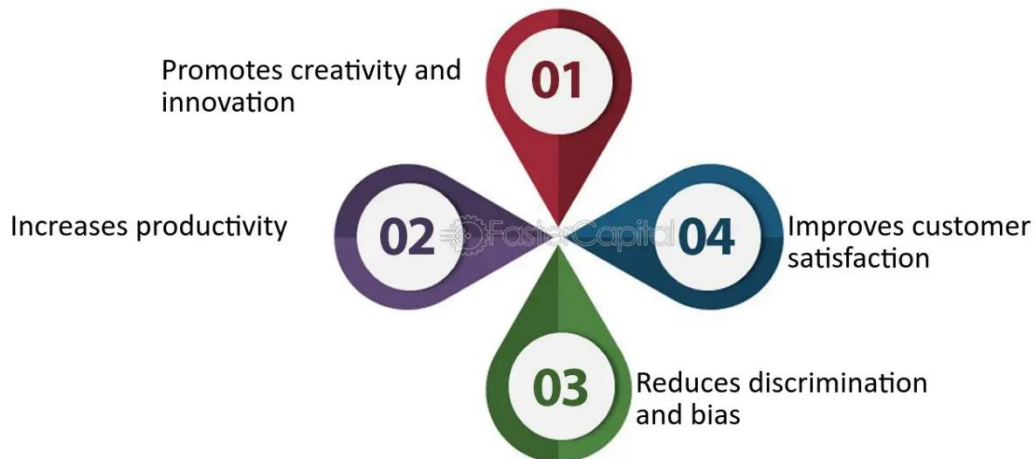
Однією з ефективних комунікаційних стратегій в інклюзивному лідерстві є активне слухання. Активне слухання передбачає увагу до того, що говорять інші, визнання їхньої точки зору та вдумливу відповідь.

Лідери, які практикують емпатію, можуть налагодити зв'язок із членами своєї команди на більш глибокому рівні та створити відчуття приналежності.

Спілкування може бути складним, коли члени команди мають різне походження або розмовляють різними мовами. Гумор може подолати бар'єри та створити невимушену та приємну обстановку.

Інклюзивні лідери, які практикують активне слухання, емпатію, чітке та лаконічне спілкування та гумор, можуть створити сильніші команди, вселити довіру та створити відчуття приналежності.

The importance of diversity and its impact on inclusive leadership



6. Важливість різноманіття та його вплив на інклюзивне лідерство

Інклюзивне лідерство передбачає визнання та оцінку цих відмінностей, створення середовища, де кожен відчуває себе бажаним, шанованим і цінним. Інклюзивне лідерство, яке сприяє різноманітності, також може допомогти зменшити дискримінацію, упередження та нетерпимість на робочому місці, створюючи більш гармонійне та повноцінне середовище для всіх.

Детальна інформація про важливість різноманіття та його вплив на інклюзивне лідерство включає:

1. Заохочує творчість та інновації:

Коли люди з різним досвідом працюють разом, вони можуть кинути виклик припущенням один одного та генерувати більш творчі ідеї, ніж компанії з меншою різноманітністю.

2. Підвищує продуктивність:

Співробітники з різним досвідом володіють різноманітними навичками, знаннями та перспективами, які можуть покращити процеси прийняття рішень і методи вирішення проблем, проведене McKinsey & Company, показало, що компанії, що входять у верхній кuartиль за етнічне та культурне різноманіття на

робочому місці мали на 33% частіше, мали прибутковість вище середнього, ніж компанії з нижнього квартиль.

3. Зменшує дискримінацію та упередженість

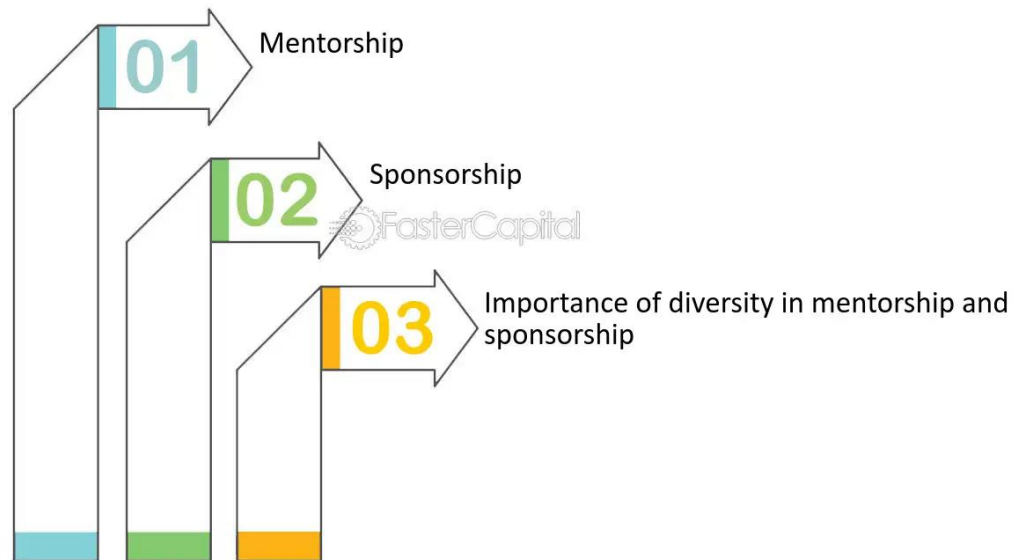
Створюючи середовище, де кожен відчуває, що його поважають і цінують, співробітники з меншою ймовірністю зазнають переслідувань або дискримінації. Наприклад, дослідження Deloitte показало, що інклюзивні команди перевершують своїх однолітків на 80% в оцінках команд.

4. Підвищує задоволеність клієнтів

Коли співробітники мають різний досвід, вони можуть краще зрозуміти потреби та перспективи різних аудиторій. Це може призвести до більшої кількості стратегії та удосконалення. Наприклад, дослідження, проведене Harvard Business Review, показало, що компанії, які надають пріоритет різноманітності та інклюзивності, мали на 83% вищий показник задоволеності клієнтів, ніж тих, хто цього не зробив.

Приймаючи різноманітність, організації можуть отримати багато переваг, зокрема розвиток творчих здібностей, інновації, продуктивність. Інклюзивне керівництво, яке цінує різноманітність, також може допомогти зменшити дискримінацію, упередженість і нетерпимість на робочому місці, що призведе до більш гармонійного та повноцінного середовища для всіх.

The role of mentorship and sponsorship in developing diverse leaders



7. Роль наставництва та спонсорства у розвитку різноманітних лідерів:

Було виявлено, що організації, які мають різноманітні та інклюзивні команди лідерів, є більш інноваційними, успішними та прибутковими. Наставництво та спонсорство можуть бути потужними інструментами у розвитку різноманітних лідерів, і вони можуть допомогти людям із недостатньо представлених груп подолати бар'єри, які заважають їм просуватися у своїй кар'єрі.

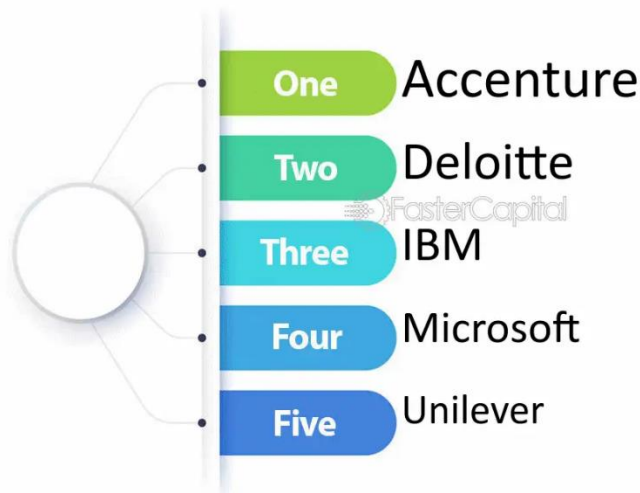
1. Наставництво: Наставництво – це стосунки між більш досвідченою людиною (наставником) і менш досвідченою людиною (учнем), яка зосереджена на особистому та професійному розвитку підопічного. Наприклад, співробітниця, яка пропрацювала в організації кілька років, може бути наставником вищої жінки-керівника, яка вже пробив скляну стелю.

2. Спонсорство: Спонсорство - це відносини між старшим керівником і протеже, який зосереджений на просуванні по кар'єрних сходах. Протг. відстоювання її просування на керівну посаду.

3. Важливість різноманітності в наставництві та спонсорстві: Важливо, щоб програми наставництва та спонсорства були різноманітними та інклюзивними. що вони, можливо, не отримали б інакше.

Організації, які інвестують у програми наставництва та спонсорства, можуть створити культуру, яка сприяє та підтримує різноманітність та інклюзивність.

Case studies of successful inclusive leadership in breaking the glass ceiling



8. Кейси успішного інклюзивного лідерства у подоланні «скляної стелі»

Щоб досягти цього, лідери повинні визнавати свої упередження, приймати різноманітність і культивувати інклюзивну культуру. Далі ми розглянемо деякі з надихаючих тематичних досліджень про успішне інклюзивне лідерство у подоланні скляної стелі:

1. Акцент: Accenture є глобальною професійною послугою, яка була відзначена за свою прихильність до різноманітності та інклюзивності. Однією з таких ініціатив є програма «Get to Eval», яка зосереджена на усуненні розриву в лідерстві та забезпечення рівних можливостей для всіх співробітників. Accenture також пропонує несвідоме навчання для всіх співробітників і впровадила політику, спрямовану на підтримку балансу між роботою та особистим життям.

2. «Делойт»: До 2030 року компанія поставила собі за мету досягти гендерного паритету на керівних посадах і реалізувала кілька ініціатив на підтримку цієї мети для жінок. Компанія «Делойт» також пропонує гнучкий графік роботи, і також запровадив політику відпустки по догляду за дитиною,

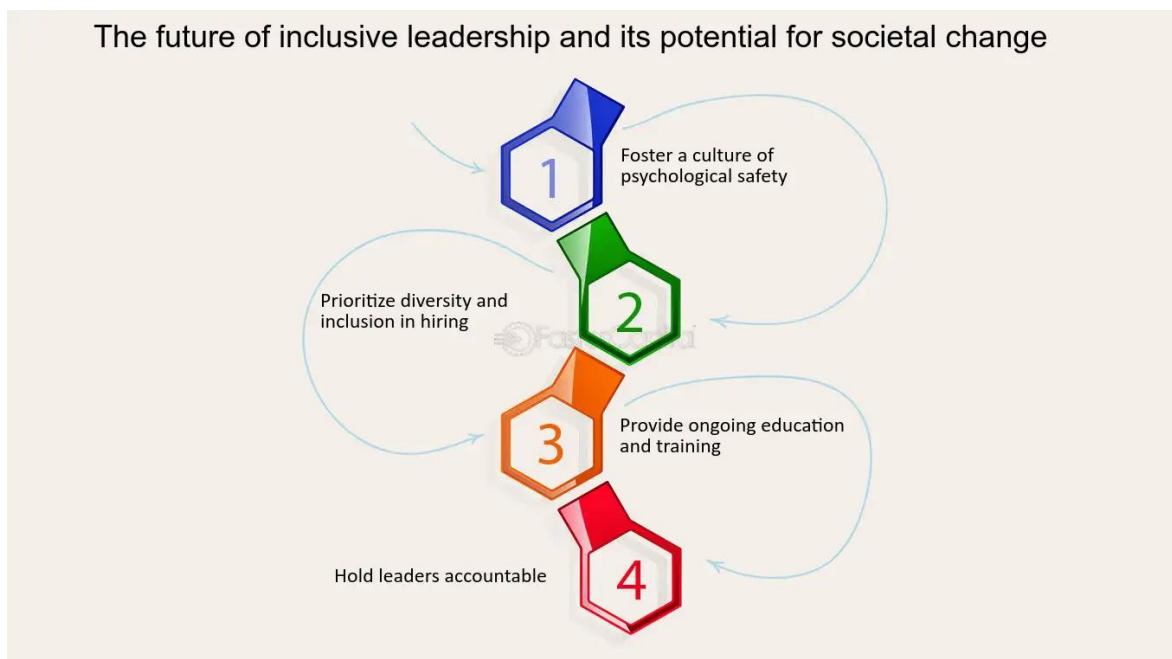
яка дозволяє особам, які здійснюють догляд за хворими, брати відпустку тривалістю до 24 тижнів.

3. IBM: IBM – це глобальна технологічна компанія, яка отримала визнання за свою прихильність до різноманітності та інклюзивності. у кар'єрі для жінок, які зробили перерву в кар'єрі. IBM також пропонує несвідоме навчання для всіх співробітників і впровадила гнучку політику роботи для підтримки балансу між роботою та особистим життям.

4. Корпорація МайкрософтКомпанія поставила собі за мету досягти гендерного паритету у своїй робочій силі до 2025 року та реалізувала низку ініціатив для підтримки цієї мети для жінок. Корпорація Майкрософт також пропонує гнучкий графік роботи та запровадила політику відпустки по догляду за дитиною, яка дозволяє основним опікунам брати відпустку тривалістю до 20 тижнів.

5. Unilever: Unilever є провідною компанією товарів народного вжитку. До 2020 року компанія поставила собі за мету досягти гендерного балансу на керівних посадах і реалізувала низку ініціатив для підтримки цієї мети. Unilever також пропонує несвідоме навчання для всіх співробітників і впровадила гнучку політику роботи для підтримки балансу між роботою та особистим життям.

Ці кейси показують, що інклюзивне лідерство потужний інструмент. Визнаючи свої упередження, приймаючи різноманітність і плекаючи інклюзивну культуру, лідери можуть створити більш справедливу та інклюзивну культуру.



9. Майбутнє інклюзивного лідерства та його потенціал для соціальних змін.

Як обговорювалося в попередніх розділах, інклюзивне лідерство вимагає зміни мислення та зобов'язань щодо створення різноманітного та інклюзивного робочого середовища.

Важливо визнати, що інклюзивне лідерство не є універсальним підходом. Щоб досягти цієї інклюзивності, лідери повинні бути готові до різноманіття та інклюзивності. Основні цінності їхньої організації повинні включати в себе постановку вимірюваних цілей, розробка стратегій для досягнення цих цілей і відповідальність за прогрес себе та своїх команд, участь у навчанні себе та своїх команд з питань, пов'язаних із різноманіттям та інклюзивністю, включаючи несвідомі упередження, мікроагресію та привілеї.

Ось кілька способів, за допомогою яких лідери можуть забезпечити просування інклюзивного лідерства у своїх організаціях:

1. Психологічна безпека: Створення середовища, де працівники почувуються комфортно, ділячись своїми ідеями та поглядами, має важливе значення для сприяння інклюзивності.

2. Різноманіття та інклюзивність у сфері зайнятості: забезпечення бути інклюзивним та неупередженим. Вирішальне значення для цього є створення різноманітного середовища. Ці зусилля повинні включати виявлення та усунення будь-яких потенційних упереджень у процесі найму, використання наймання та навчання інтерв'юерів.

3. Забезпечте постійну освіту та навчання: навчання співробітників є важливим чинником різноманіття та інклюзивності. Ці зусилля повинні включати навчання з питань, пов'язаних з різноманіттям та інклюзивністю, надання можливості працівникам вчитися один в одного, а також сприяння відкритого діалогу.

4. Притягуйте лідерів до відповідальності: Лідери повинні нести відповідальність за себе та свої команди. Ці зусилля повинні включати регулярну оцінку прогресу, забезпечення зворотного зв'язку і, при необхідності, вжити коригувальних заходів, якщо це необхідно.

Лідери повинні приділяти першочергову увагу різноманітності та інклюзивності, розвивати культуру психологічної безпеки, забезпечувати постійну освіту та тренінги, а також нести відповідальність за прогрес. Місце, яке приносить користь усім в організації.

ДОДАТОК В

№	Запитання	Варіанти відповідей
1	Як ви оцінюєте рівень своєї участі в громадських обговореннях та процесах прийняття рішень у вашій спільноті?	А) Повністю задоволений/задоволена Б) Задоволений/задоволена лише частково В) Не задоволений/задоволена
2	Як ви оцінюєте рівень доступності інформації про громадські обговорення та прийняття рішень для людей з різними потребами та можливостями (наприклад, людей з інвалідністю, молодих людей, людей похилого віку тощо)?	А) Дуже доступно Б) Доступно лише частково В) Недостатньо доступно
3	Які інструменти ви вважаєте найбільш ефективними для забезпечення інклюзивності в процесах прийняття рішень? (Виберіть всі варіанти, що вам підходять)	А) Відкриті громадські обговорення Б) Консультації з представниками різних соціальних груп В) Використання онлайн-платформ для збору думок та пропозицій громадян Г) Тренінги та освітні заходи щодо інклюзивного прийняття рішень Д) Інше (вказіть)
4	Як ви оцінюєте рівень розуміння громадськими організаціями та органами влади потреб та інтересів різних соціальних груп у вашій спільноті?	А) Високий рівень розуміння Б) Середній рівень розуміння В) Низький рівень розуміння
5	Як ви оцінюєте рівень вашої довіри до процесів прийняття рішень у вашій спільноті?	А) Дуже довіряю Б) Довіряю лише частково В) Не довіряю
6	Які, на вашу думку, головні причини низького рівня участі деяких соціальних груп у громадських обговореннях та процесах прийняття рішень?	А) Обмежений доступ до інформації Б) Відчуття безпорадності чи безсилля В) Недостатня представленість у владних структурах Г) Інше (вказіть)

7	Чи вважаєте ви, що інклюзивне прийняття рішень сприяє збільшенню легітимності та ефективності цих рішень?	А) Так Б) Ні В) Не впевнений/впевнена
8	Як ви оцінюєте ефективність взаємодії між громадськістю та органами влади у вашій спільноті?	А) Високий рівень ефективності Б) Середній рівень ефективності В) Низький рівень ефективності
9	Чи відчуваєте ви, що ваша громадянська позиція має вплив на прийняття рішень у вашій спільноті?	А) Так, впливає Б) Ні, не впливає В) Впевнений/впевнена
10	Чи маєте ви зауваження або пропозиції щодо поліпшення інклюзивного прийняття рішень у вашій спільноті?	Відкрита відповідь