

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ФІЛОСОФСЬКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЗАКЛАДАМ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ
ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ
КУЛЬТУРИ ТОЛЕРАНТНОСТІ В УМОВАХ
СУЧАСНИХ ЦИВІЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

КИЇВ - 2024

УДК 378.1:316.75:061.2(477)
М54

*Рекомендовано до друку вченою радою філософського факультету
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
протокол № 5 від 23 грудня 2024 р.*

*Ухвалено науково-методичною комісією філософського факультету
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
протокол № 6 від 20 грудня 2024 р.*

Рецензенти:

Хамітов Н.В. – доктор філософських наук, професор, член-кореспондент НАН України, провідний науковий співробітник Інституту філософії імені Г.С. Сковороди НАН України;

Шашкова Л.О. – доктор філософських наук, професор, завідувач кафедри теоретичної і практичної філософії Київського національного університету імені Тараса Шевченка;

Завязкіна Н.В. – доктор психологічних наук, професор, клінічний психолог, перший проректор Київського інституту сучасної психології та психотерапії.

Укладачі: Власенко Ф. П. к. філос. н., доц.; Левченко Є. В. к. філос. н., доц.; Маслікова І. І. д. філос. н., доц.; Петренко І. І. д. політ. н., проф.; Проскурня А. С. к. психол. н.; Рогожа М. М. д. філос. н., проф.; Руденко С.В. д. філос. н., проф.; Товмаш Д. А. к. філос. н., доц.; Туренко В. Е., д. філос. н., с. н. с.

Методичні рекомендації закладам вищої освіти України щодо розвитку корпоративної культури толерантності в умовах сучасних цивілізаційних викликів. К.: Вадекс. 2024. 55 с.

Представлені методичні рекомендації розроблені дослідницькою групою Київського національного університету імені Тараса Шевченка на основі результатів виконання НДР № 0123U101995 «Вдосконалення практик соціального партнерства та толерантності задля протидії академічній міграції з України» з метою збереження інтелектуального потенціалу країни через впровадження дієвих інструментів розвитку соціального партнерства і культури толерантності у закладах вищої освіти України.

Методичні рекомендації можуть використовуватися як допоміжні матеріали для забезпечення ефективності освітнього процесу в умовах сучасних цивілізаційних викликів.

© Власенко Ф.П., Левченко Є.В. та інші, 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗВО.....	6
2. ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ НЕДИСКРИМІНАЦІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ЗВО.....	19
3. ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ НАУКОВО- ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	35
4. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО У ЗВО.....	42
5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ.....	49
6. ДОДАТКИ.....	53

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку організація освітньої та наукової діяльності здійснюється в полікультурному, міжконфесійному просторі, що потребує належного рівня інтеграції та діалогу, заснованого на толерантному ставленні до інакшості, індивідуальності й самобутності. Водночас у процесі організації навчання та взаємодії між студентами й викладачами виникають соціально-психологічні труднощі, зокрема конфліктні ситуації у сфері комунікації, групової роботи та взаєморозуміння.

Повномасштабна війна створює додаткові, надзвичайно складні умови для функціонування системи освіти, впливаючи не лише на організаційні аспекти освітнього процесу, а й на психологічний стан його учасників. Учні, студенти, педагоги та батьки стикаються з підвищеним рівнем стресу й тривожності, відчуттям небезпеки та невизначеності, що суттєво ускладнює забезпечення ефективного навчання.

Соціально-психологічні перешкоди, такі як травматичний стрес, емоційне вигорання, втрата мотивації до навчання та порушення комунікації, не лише знижують якість освітнього процесу, але й негативно позначаються на психічному здоров'ї його учасників. Крім того, зазначені чинники здатні поглиблювати соціальну нерівність, оскільки молодь із зон активних бойових дій та внутрішньо переміщені особи нерідко перебувають в особливо вразливому становищі. Усунення або мінімізація таких перешкод є критично важливими для забезпечення стійкості освітнього процесу в умовах війни. У цьому контексті ключовими завданнями стають формування підтримувального й толерантного освітнього середовища, надання психологічної допомоги, інтеграція методик психосоціальної підтримки в освітню практику, а також адаптація освітніх програм до нових соціальних і безпекових реалій.

Невтішними є дані Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), згідно з якими кожна п'ята людина, що зазнала впливу війни, перебуває під ризиком розвитку психічних розладів, для України це становить майже 8,5 млн осіб. За прогнозами Міністерства охорони здоров'я України, психологічної допомоги внаслідок війни потребуватимуть понад 15 млн громадян.

В Україні тривалий час не приділяли належної уваги формуванню навичок психологічної стійкості серед населення. Як наслідок, із початку повномасштабної збройної агресії росії в

українському суспільстві спостерігається стале зростання кількості осіб, які зазнають негативного впливу війни на психічне здоров'я.

Таким чином, психологічна стабільність і психоемоційний комфорт усіх учасників освітнього процесу є не лише передумовою успішного навчання, а й важливим чинником збереження людського капіталу та підготовки суспільства до повоєнного відновлення.

Мета методичних рекомендацій: сприяти розвитку корпоративної культури толерантності в ЗВО України.

Основні завдання:

- окреслити основні цивілізаційні виклики, що впливають на корпоративну культуру, включаючи вплив глобалізації, культурного різноманіття, змін у комунікаційних практиках та соціальних конфліктів;
- надати рекомендації щодо впровадження практик толерантності в освітньо-професійне середовище закладів вищої освіти, зокрема в управлінські процеси, навчання, взаємодію між викладачами та студентами;
- запропонувати інструменти для діагностики рівня толерантності в корпоративній культурі, практики налагодження недискримінаційної комунікації між учасниками освітнього процесу;
- сприяти розвитку співпраці між закладами вищої освіти, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами для обміну досвідом у сфері толерантності та соціального партнерства.

Цільова аудиторія: керівники закладів вищої освіти, педагоги, здобувачі освіти, представники бізнес-структур та громадських організацій.

1. ДІАГНОСТИКА КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЗВО

Одним із механізмів усунення соціально-психологічних перешкод в освітньому процесі є формування належної корпоративної культури на основі принципів гуманізму, толерантності і взаємоповаги, які необхідно задекларувати у відповідних нормативних документах і закріпити на практиці через організацію в ЗВО низки просвітницьких заходів, тренінгів, семінарів, майстер-класів, щоб чітко регламентувати форми, моделі взаємодії суб'єктів освітнього процесу, враховуючи виклики й загрози війни.

Корпоративна культура (англ. *corporate culture*) – це система цінностей та переконань, які розділяє кожен працівник та які визначають його поведінку, обумовлюють характер життєдіяльності організації.

Мета корпоративної культури – забезпечення розвитку організації за рахунок максимізації ефективності виробничого менеджменту та якісного поліпшення діяльності організації в цілому за допомогою:

- удосконалення управління людськими ресурсами для забезпечення лояльності співробітників до керівництва і прийнятих ним рішень;
- виховання у працівників ставлення до організації як до свого дому;
- розвитку здатності і в ділових, і в особистих стосунках керуватися встановленими нормами поведінки, вирішувати будь-які проблеми без конфліктів.

Основними передумовами формування корпоративної культури толерантності серед учасників освітнього процесу є:

- формування системи психологічних знань та загальної світоглядної культури, що забезпечить набуття високого рівня професійних знань, вмінь та навичок;
- засвоєння компетенцій, які дозволять розуміти психічні та поведінкові особливості людини;
- набуття комунікативної компетентності, що передбачає шанобливе та доброзичливе ставлення до кожної людини;
- розвиток емпатії, яка розкриває можливості для співчутливого ставлення до людей та є основою толерантності;
- впровадження у навчальному процесі практичних завдань та тренінгів, які сприяють розвитку вмінь та навичок професійного

спілкування, заснованого на повазі до суб'єкта професійної діяльності;

- сприйняття здобувачів освіти такими, якими вони є, тобто демонструвати толерантне ставлення викладачів до студентів, аспірантів;
- створення умов для відкритого діалогу між адміністрацією, професорсько-викладацьким складом та здобувачами освіти на засадах взаємоповаги і взаємодопомоги.

Соціально-психологічна сутність корпоративної культури розкривається через такі її механізми:

- інтеграція – створення ефективних ділових відносин між підрозділами і співробітниками організації. Вона здійснюється через процедури комунікації, взаємозв'язки підрозділів, заохочення і покарання;
- диференціація – це процес, який відображає унікальність і специфічність кожної організації або її окремих підрозділів. Вона передбачає наявність різних підходів, стандартів, норм і цінностей, які можуть варіюватися в залежності від функціональних або структурних одиниць організації, її локальних особливостей або стратегічних цілей;
- адаптація – здатність організації забезпечувати свою стабільність і виживання у мінливих умовах. Це забезпечується через злагоджену систему інформаційних і комунікаційних процесів, гнучкість та здатність до оперативного реагування на зміни.

Розвиток корпоративної культури толерантності у ЗВО необхідний для забезпечення її адаптації до нових викликів та запровадження інновацій в управлінні і навчанні. Для цього важливим етапом є оцінювання існуючого стану корпоративної культури, що дозволяє:

- дослідити реальний стан корпоративної культури, з'ясувати як взаємодіють адміністрація, викладачі та студенти, які цінності та норми є домінуючими в організації, а також чи відповідають вони сучасним вимогам і цілям навчального закладу;
- ідентифікувати існуючі проблеми, що дозволить визначити рівень комунікації між підрозділами, можливу відсутність єдності в управлінських підходах, або недостатню підтримку інноваційних ініціатив, виявити інші бар'єри, які гальмують розвиток толерантної корпоративної культури;

- визначити, які сфери потребують змін для підвищення ефективності роботи ЗВО. Це може бути зміна підходів до управління, інтеграція нових технологій або зміна ставлення до викладачів і студентів.

Після оцінки стану корпоративної культури заклади вищої освіти можуть розробити ефективну стратегію змін, що включатиме визначення напрямків для вдосконалення, коригувати навчальні та управлінські практики, інтегрувати нові технології і підходи у навчання, а також створити сприятливе середовище для розвитку інновацій.

Кланова культура

Організація, яка фокусується на внутрішньому позиціонуванні і гнучкості, турботі про людей і чутливості до клієнтів

Адхократична культура

Організація, яка фокусується на зовнішньому позиціонуванні з високим ступенем гнучкості та індивідуальності.



Ієрархічна культура

Організація, яка фокусується на внутрішньому змісті з необхідністю забезпечення стабільності і контролю.

Ринкова культура

Організація, яка спеціалізується на зовнішньому позиціонуванні з необхідністю стабільності і контролю

Рис. 1.1 Логічна конструкція корпоративної культури відповідно до методики К. Камерона і Р. Куїна

Нині існує досить велика кількість типологій корпоративної культури та методик її оцінки. Однак для аналізу стану корпоративної культури науковці все частіше користуються інструментом оцінки

організаційної культури OCAI, який базується на теоретичній моделі «Логічна конструкція конкуруючих цінностей», що розроблена й експериментально перевірена американськими вченими К. Камероном і Р. Куїном.

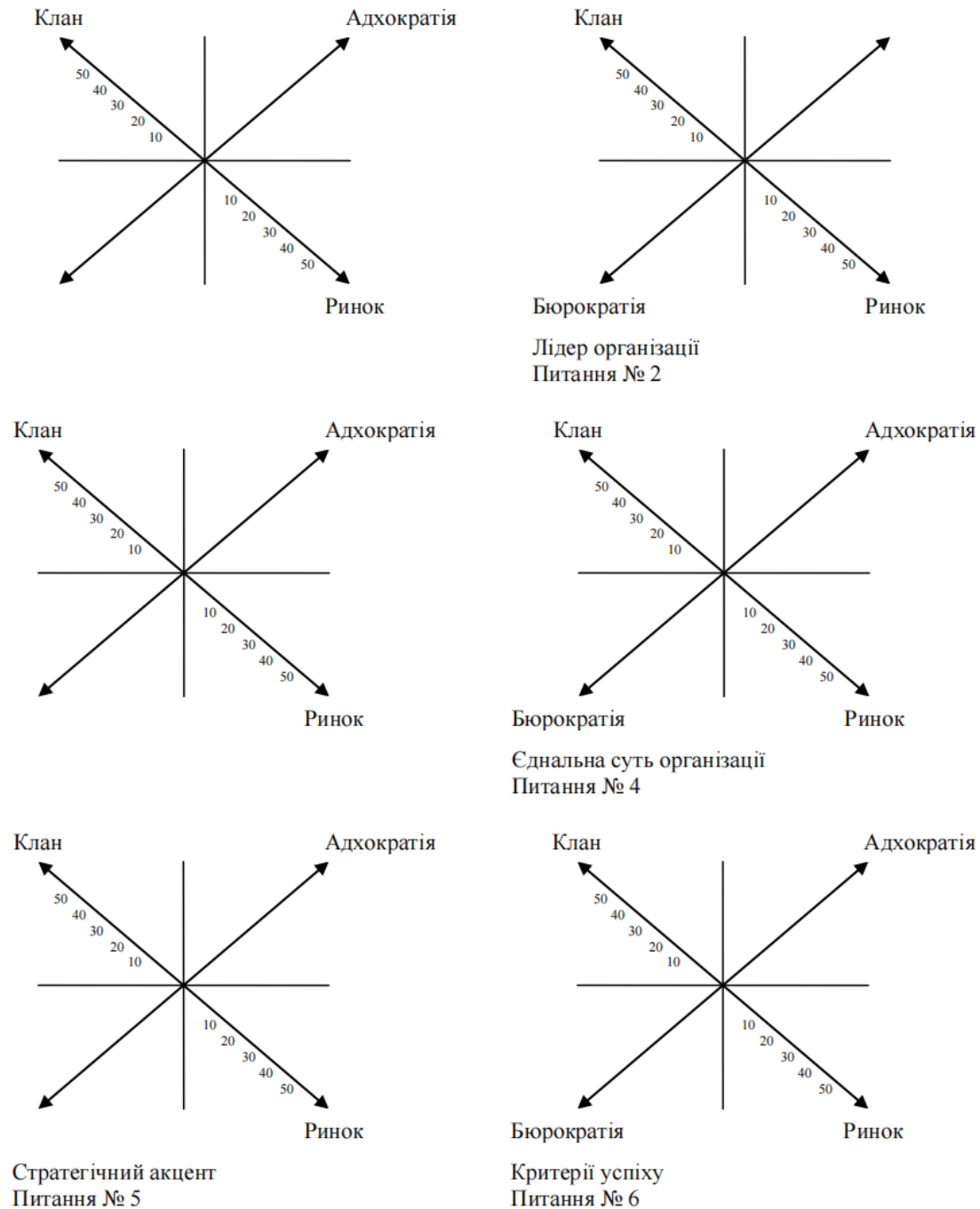


Рис.1.2 Профілі атрибутів корпоративної культури

Дана методика дозволяє діагностувати культуру будь-якої організації за конкуруючими цінностями на різних етапах розвитку організації та дозволяє розрізнати чотири типи культури: бюрократична (ієрархічна), кланова, адхократична і ринкова. Кожен тип культури характеризується чотирма групами критеріїв, які визначають базові цінності, що дають змогу оцінити організацію і побудувати рамку та графік домінування у ній того чи іншого типу культури (Див. рис.1.1).

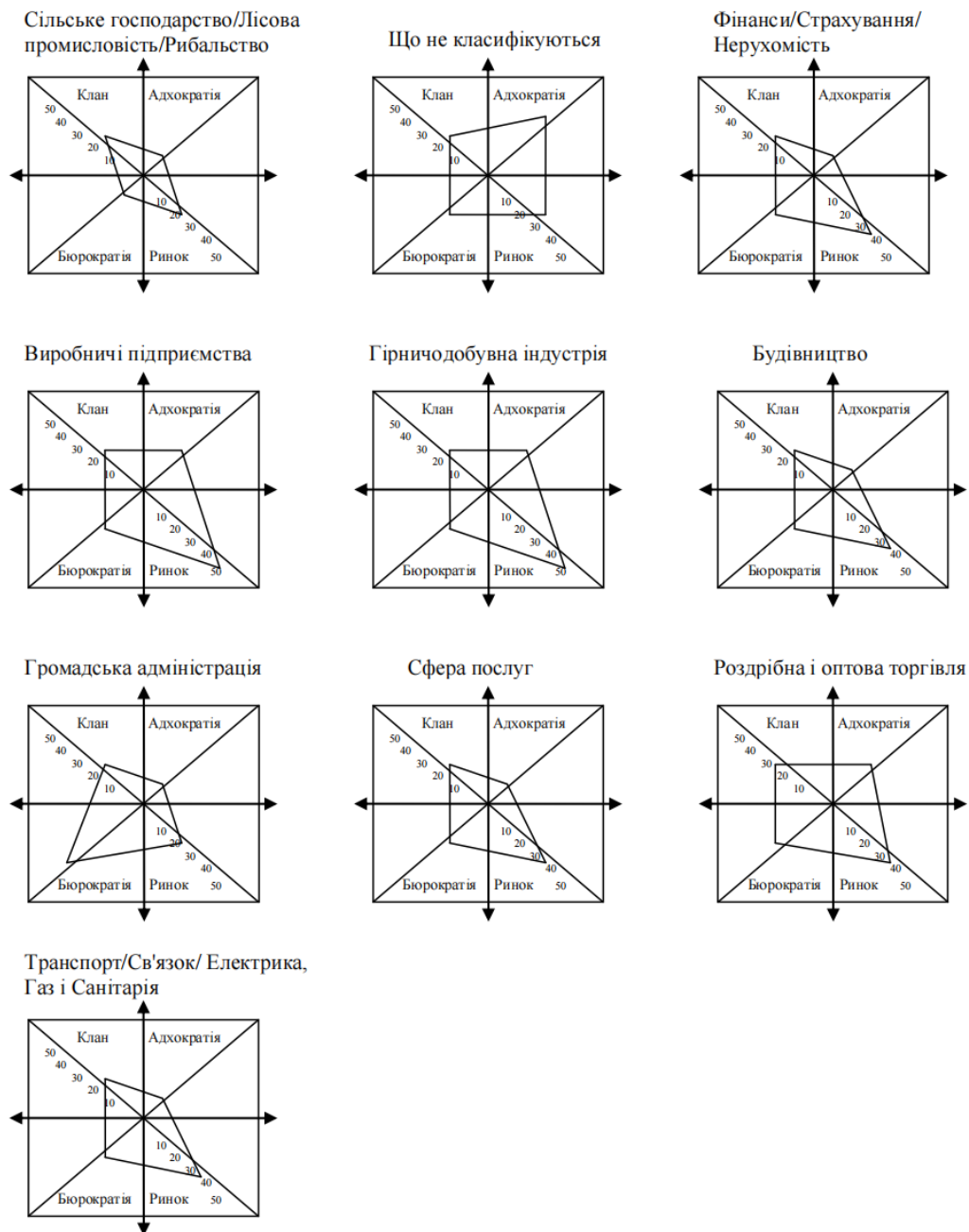


Рис 1.3 Усереднений профіль культури для різних груп організацій

Зокрема ця методика оцінювання корпоративної культури дозволяє чітко визначити:

- тип лідерства, що домінує в організації. Це може бути авторитарний, демократичний чи інший стиль взаємодії між керівниками та підлеглими, а також спосіб прийняття рішень;
- критерії ефективності – показники, які вважаються найбільш важливими для організації. Це може бути досягнення фінансових результатів, задоволеність співробітників чи інноваційний розвиток;
- тип управління людськими ресурсами: переважають індивідуальні досягнення, командна робота чи підтримка розвитку кожного співробітника;
- як в організації застосовуються основні теорії управління, зокрема теорії, що стосуються якості, інновацій або стратегічного планування. Вона також відображає, як ці теорії впливають на внутрішні процеси та культуру організації.

У контексті модернізації вищої освіти методика ОСАІ стає надзвичайно корисною, оскільки дозволяє виявити сильні і слабкі сторони організаційної культури університетів і коледжів, оцінити ефективність існуючих практик управління, а також зрозуміти, як покращити управлінські процеси в умовах змін, підвищення вимог до якості та адаптації до нових соціальних і економічних умов.

Опитувальник дозволяє проаналізувати шість ключових вимірів організаційної культури: найважливіші характеристики організації; загальний стиль лідерства в організації; управління колективом; інтеграційна сутність організації; стратегічні цілі; критерії успіху.

Варіант «*сучасний стан*» означає оцінку наявної організаційної культури. Варіант «*у перспективі*» означає, якою повинна бути культура в майбутньому, щоб відповідати вимогам зовнішнього середовища, стратегії розвитку закладу.

Кожне з питань інструменту ОСАІ передбачає чотири відповіді: А, В, С й D (А – клан; В – адхократія; С – ринок; D – бюрократія або ієрархія). Кожне з шести питань інструменту ОСАІ повинно бути оцінене за 100-бальною шкалою. Щоб одержати 100 балів по кожному із шести питань необхідно кожній з альтернатив (А, В, С або D) привласнити відповідну кількість балів (5, 10, 15 і т. ін.) у тому ваговому співвідношенні, що найбільшою мірою відповідає оцінці корпоративної культури закладу.

Щоб одержати повну картину рейтингової оцінки наявної («*сучасний стан*») і майбутньої («*у перспективі*») організаційної культури, необхідно:

- визначити суми балів всіх відповідей А, В, С і D по кожному з шести питань (блоків);
- обчислити середній бал по альтернативах А, В, С і D шляхом ділення отриманих сум на 6.

Табл. 1.1

Оцінювання корпоративної культури закладу

1. Загальні риси		Сучасний стан	Перспективний стан
А	Заклад має унікальну корпоративну культуру і організований за принципами єдиного цілісного організму, де кожна людина є членом великої родини. Працівники мають багато спільного між собою.		
В	Організація розвивається динамічно та на основі підприємницьких засад. Працівники орієнтовані на цілі і задачі, готові та можуть ризикувати		
С	Заклад спрямований на досягнення позитивних економічних та фінансових результатів. Основна мета – виконати поставлене завдання будь-якими шляхами. Співробітники працюють за принципами конкуренції, суперництва та реалізації поставлених цілей і мети		
D	У закладі існує жорстка структура управління і субординації, високий рівень контролю, існують чітко прописані процедури, правила і норми виконання обов’язків працівниками.		
2. Особливості стилю лідерів-управлінців		Сучасний стан	Перспективний стан
А	Стиль лідерів-управлінців заснований на принципах постійного моніторингу, взаємодопомоги, навчання та підвищення кваліфікації.		
В	Стиль лідерів-управлінців заснований на принципах підприємництва, новаторському підході, готовності та здатності організовувати колектив та ризикувати.		
С	Стиль лідерів-управлінців закладу є орієнтованим на високі економічні і фінансові результати, агресивну політику залучення ділової активності.		

1. Загальні риси		Сучасний стан	Перспективний стан
D	Стиль лідерів-управлінців закладу характеризується високою координованістю працівників, чітким виконанням ними своїх обов'язків, використанням плавних механізмів управління з метою досягнення ефективності та рентабельності.		
3. Особливості управління працівниками та персоналом		Сучасний стан	Перспективний стан
A	Стиль управління працівниками і персоналом у закладі заснований на принципах командної роботи, горизонтальних зв'язків та спільного прийняття рішень у діяльності закладу		
B	Стиль управління працівниками і персоналом заснований на індивідуальному підході, формуванні у працівників готовності і бажання ризикувати, проявляти ініціативу до творчості та інновацій, прийняття самостійних рішень та реалізації власного бачення		
C	Стиль управління працівниками і персоналом орієнтований на високий ступінь вимогливості та жорстких обмежень, що сполучується зі стимулюванням активної праці і професійних досягнень, підвищення конкурентоспроможності закладу.		
D	Стиль управління працівниками і персоналом орієнтований на сталість взаємовідносин у колективі, високий рівень і гарантії зайнятості, підпорядкування одне одному.		
4. Характеристика елементів сполученості у закладі		Сучасний стан	Перспективний стан
A	Наявність таких характеристик як повна сполученість і відданість спільній справі, взаємодопомога і довіра один одному, організованість та обов'язковість.		
B	Наявність таких характеристик як схильність до інновацій, реалізація нових ідей і технологій, постійне вдосконалення та зростання, орієнтованість на перші позиції.		
C	Наявність таких характеристик як прагнення досягнення цілей закладу та ефективна реалізація поставлених завдань, орієнтованість на успіх та перемогу, агресивну політику у досягненні цілей.		

1. Загальні риси		Сучасний стан	Перспективний стан
D	Наявність таких характеристик як слідування загальноприйнятим в організації нормам і правилам поведінки, планомірної реалізації поставлених цілей, дотримання принципів гнучкого управління		
5. Стратегічні цілі і напрями діяльності		Сучасний стан	Перспективний стан
A	Заклад орієнтується на максимальну довіру, взаємодопомогу, емпатію, спільне вирішення проблем людини, гуманізм.		
B	Заклад орієнтується на пошук нових джерел фінансових та економічних ресурсів, нових способів вирішення проблем підприємства, реалізацію нових проектів та пошук можливостей їх реалізації		
C	Заклад орієнтується на конкурентний підхід, активізацію і максимальній концентрації наявних ресурсів, орієнтація на досягнення конкурентних переваг та максимізації присутності на ринку		
D	Заклад орієнтується на сталість і стійкість, незмінність й стабільність, орієнтованість на рентабельність та ліквідність, послідовну та стабільну політику та економічну діяльність.		
6. Індикатори успішності		Сучасний стан	Перспективний стан
A	Заклад досягає успіху на основі злагодженої командної роботи, розвитку людського потенціалу, формуванні сильних взаємозв'язків між працівниками та закладом, реалізації заходів у напрямі задоволення потреб працівників		
B	Заклад досягає успіху на основі застосування інноваційних підходів		
C	Заклад досягає успіху на основі отримання конкурентних переваг та випереджальних позицій на ринку, дотримання принципів конкурентного лідерства		
D	Заклад досягає успіху на основі досягнення рентабельності та ефективності у плануванні своєї діяльності		

Метод ОСАІ базується на чотирьох типах організаційної культури, що описані за двома ключовими вимірами: *стабільність vs гнучкість* (структура організації); *інтеграція vs орієнтація на індивіда* (орієнтація на людей).

На основі цих вимірів метод розрізняє чотири типи культури:

Кланова культура (Clan Culture): орієнтована на співпрацю, підтримку та розвиток команди. Висока увага до внутрішніх стосунків, морального клімату, відкритого спілкування. Важлива роль наставництва і розвитку талантів. Для закладу вищої освіти це може означати акцент на толерантних відносинах між викладачами та студентами, підтримку колегіальності, взаєморозуміння.

Адхократична культура (Adhocracy Culture): орієнтована на інновації, новаторство та зміни. Пріоритет віддається креативності, ризику та гнучкості. Заклади вищої освіти з такою культурою можуть активно впроваджувати нові методи навчання, проводити дослідження та заохочувати експерименти. Висока мобільність, швидка адаптація до змін.

Ринкова культура (Market Culture): орієнтована на результати, досягнення цілей та зростання. Важливою є здатність до адаптації та ефективного виконання задач. Для вищих навчальних закладів це може означати орієнтацію на конкурентоспроможність, залучення студентів, досягнення високих показників в рейтингах.

Ієрархічна культура (Hierarchy Culture): орієнтована на стабільність, порядок, ефективність через чітко визначену структуру. Важливі процеси, регламентація, контроль. У закладах вищої освіти це може відображатися в чітких адміністративних процедурах, формалізованих правилах і політиці закладу.

Процес оцінки культури за методом ОСАІ передбачає кілька етапів.

Опитування. Проводиться серед працівників, викладачів і студентів закладу на предмет того, як вони оцінюють культуру організації в різних аспектах (комунікація, прийняття рішень, управлінська структура тощо).

Оцінка результатів опитування за методом ОСАІ зазвичай проводиться через анкетування співробітників, де їм пропонується оцінити важливість чотирьох основних культурних орієнтацій для їхньої організації:

- кланова культура (традиції, родинні стосунки, командна робота, згуртованість);
- адхократична культура (інновації, гнучкість, ризикованість);

- ринкова культура (конкуренція, ефективність, досягнення результатів);
- ієрархічна культура (структури, стабільність, контроль, правила).

Оцінка кожної з культур: співробітники оцінюють, наскільки вони вважають кожную з культур важливою для організації, використовуючи шкалу (від 1 до 5 або від 1 до 7). Наприклад: 1 – дуже слабка ознака; 5 – дуже сильна ознака.

Оцінка проводиться для кожної з чотирьох орієнтацій у двох контекстах:

- поточна культура (як організація працює зараз).
- бажана культура (як організація повинна працювати в майбутньому).

Збір результатів. Після того як респонденти заповнили анкети, здійснюється оцінка результатів для виявлення загальних тенденцій в оцінках. Це дозволяє побудувати графік або таблицю, яка показує: поточний стан кожної культури vs бажаний стан кожної культури.

Аналіз результатів: кілька основних аспектів, які можна оцінити з результатів ОСАІ:

Діагностика поточної культури: результати дозволяють побачити, яка культура є домінуючою в організації на даний момент. Наприклад, якщо респонденти вказують на високу оцінку для ієрархічної культури, це може свідчити про те, що в організації існує чітка структура і контроль.

Ідентифікація бажаної культури: оцінка того, яку культуру респонденти хочуть, якою організація має стати в майбутньому. Якщо, наприклад, бажана культура наближається до адхократичної, це може вказувати на бажання змінити організацію на більш інноваційну.

Аналіз розриву: важливо порівняти поточну і бажану культури для виявлення розриву. Якщо розрив значний, це може вказувати на потребу в змінах і трансформаціях організаційної культури.

Визначення напрямку змін: з результатів опитування можна зрозуміти, в якому напрямі має відбуватися розвиток культури організації. Наприклад, якщо співробітники хочуть, щоб організація стала більш гнучкою та орієнтованою на інновації (адхократична культура), то фокус повинен бути на створенні середовища для творчості та ризику; якщо бажаною є більш структурована культура (ієрархічна), то можуть бути потрібні вдосконалення в управлінні та процедурних аспектах.

Побудова стратегічних рекомендацій: зрозумівши поточні та бажані культурні орієнтації, можна розробити стратегічні

рекомендації для керівництва щодо управлінських практик, організаційної структури та політик. Наприклад, якщо організація прагне до більшої гнучкості, може бути рекомендовано скорочення бюрократії та заохочення інноваційних ініціатив.

Приклад аналізу результатів: результати опитування показують, що поточна культура в організації є ієрархічною (високі оцінки для структури, контролю і стабільності), але респонденти бажають змінити її в бік адхократичної культури (високі оцінки для інновацій, гнучкості і ризиків).

Аналіз розриву: різниця між поточною і бажаною культурою вказує на значний розрив (високі оцінки для ієрархії і низькі для адхократії в поточному стані, але навпаки в бажаній культурі). Це свідчить про необхідність культурних змін у напрямку більших можливостей для інновацій і меншої бюрократії.

Рекомендації. Організація може вжити таких заходів: заохочувати інновації та творчі підходи до вирішення проблем, спростити внутрішні процеси для зменшення бюрократії, здійснити підтримку більш гнучкого управління і взаємодії між відділами. Після аналізу, на основі виявленої культури, визначаються сильні та слабкі сторони організаційної культури закладу. Це дозволяє отримати рекомендації щодо покращення або зміни культурних практик.

Таким чином, метод ОСАІ допомагає не тільки виявити поточні культурні орієнтації в організації, а й з'ясувати, яку культуру прагнуть розвивати співробітники. Розуміння цих аспектів дозволяє розробити стратегії для адаптації або трансформації організаційної культури, що може сприяти кращій ефективності, залученості працівників та адаптації до змін.

Використання методу ОСАІ для ЗВО

Для адміністрації закладу. Оцінка за допомогою ОСАІ допоможе виявити, наскільки культура закладу підтримує його місію, стратегію та освітні цілі. Якщо культура закладу занадто формалізована (ієрархічна), можливо, потрібно посилити гнучкість та інноваційність, щоб відповідати сучасним вимогам. Водночас, якщо культура є надто вільною (адхократичною), необхідно ввести чіткіші правила та процеси для досягнення більшої стабільності.

Для студентів та викладачів. Розуміння корпоративної культури допомагає студентам і викладачам зрозуміти, як організація функціонує, та адаптувати свої стратегії навчання та взаємодії. Це також може допомогти покращити комунікацію між усіма учасниками освітнього процесу.

Приклад використання ОСАІ для ЗВО

Опитування: студенти та викладачі оцінюють культуру за різними критеріями, зокрема щодо того, як часто відбуваються інновації, які відносини панують між студентами і викладачами, чи є структура і контроль на рівні адміністрації.

Аналіз результатів: якщо заклад має високу оцінку за «кланову культуру» (співпраця, підтримка, відкритість), це може означати, що він сприяє колегіальним відносинам, але може потребувати підвищення інноваційності та орієнтації на ринок праці.

Рекомендації: можна запропонувати зміцнення взаємодії із зовнішнім середовищем (індустрією, науковими установами), впровадження нових методів навчання, щоб покращити конкуренцію та залучити більше студентів, або ж поліпшити структуру управління та регламентацію процесів для покращення ефективності роботи закладу.

Отже, метод ОСАІ може бути ефективним інструментом для аналізу та покращення корпоративної культури ЗВО.

Рекомендована література:

1. Braun, D., and Kramer, J. The Corporate Tribe Organizational lessons from anthropology. Publisher Routledge, 2019. 249 p.
2. Coyle, D. The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups. Random House Business, 2018. 304 p.
3. Cameron, Kim S. The effectiveness of ineffectiveness. Research in Organizational Behavior, Volume 6. Greenwich, CT: JAI Press, 1984. P. 235-285.
4. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework. Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2006. 242 p.

2. ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ НЕДИСКРИМІНАЦІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ЗВО

Важливою складовою корпоративної культури толерантності у ЗВО є впровадження цінностей недискримінаційної комунікації між учасниками освітнього процесу. Адже дискримінаційна комунікація в університетському середовищі є серйозною проблемою, що має не лише етичні, але й соціальні та економічні наслідки. Випадки упередженого ставлення на основі статі, віку, національності, релігії або соціального статусу створюють несприятливий клімат для навчання та професійного розвитку. Під час емпіричних досліджень було виявлено, що в умовах війни в Україні одним із найбільш тривожних наслідків також є академічна міграція студентів та викладачів, яка загрожує освітнім установам втратою обдарованої молоді та професіоналів.

Дискримінація в ЗВО може проявлятися у різних формах: зверхньому або зневажливому тоні під час спілкування, приниженні та емоційному тиску, знеціненні інтересів та досягнень студентів чи викладачів, виключенні з колективної роботи, ігноруванні думок або нав'язуванні стереотипів. Для студентів це часто виражається у нерівному ставленні до їхніх академічних досягнень, що породжує відчуття несправедливості та демотивує до подальшого навчання. Для викладачів дискримінаційні практики стають бар'єром для кар'єрного росту, обмежують доступ до ресурсів або участі у проектах.

Такі умови штовхають талановитих студентів, викладачів та дослідників до пошуку кращих можливостей у зарубіжних закладах освіти, які дотримуються принципів рівності та поваги. Для багатьох молодих науковців, які стикаються із систематичною дискримінацією, академічна міграція стає способом реалізувати свій потенціал у країнах із сприятливим освітнім середовищем. У свою чергу, це посилює «відтік мізків», що негативно впливає на якість освіти та наукових досліджень в університетах, які втрачають цінні кадри.

Дискримінація також підриває репутацію ЗВО на міжнародній арені. Університети, які не вживають заходів для запобігання цього явища, ризикують втратити конкурентоздатність у боротьбі за найкращих студентів і викладачів. Важливо, щоб адміністрація визнавала серйозність цієї проблеми та впроваджувала ефективні заходи для її вирішення: політику недискримінації, тренінги для співробітників, створювала ефективні механізми реагування на скарги тощо.

Нами запропоновано низку рекомендацій та практичних вправ, що будуть сприяти формуванню культури недискримінаційної комунікації як зі студентами, так і з колегами. А також допоможуть у побудові толерантної та інклюзивної корпоративної культури ЗВО.

Розпізнавання дискримінації: ключ до її протидії

Викладачам важливо розуміти, як дискримінація може проявлятися у навчальному процесі. Вона включає:

Прямі форми: негативні висловлювання щодо студента або групи студентів, заниження оцінок через упередження.

Непрямі форми: ігнорування активної участі студента у дискусіях, уникнення залучення його до активностей через стереотипи (стать, вік).

Системна дискримінація: створення таких умов, які ускладнюють навчання окремим категоріям студентів (відсутність інклюзивної інфраструктури, ігнорування культурного різноманіття).

Для ефективної протидії важливо не лише усвідомити наявність цих проявів, але й навчитися оперативно їх ідентифікувати.

Рекомендована література:

1. Гірник А.М. Основи конфліктології: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.М. Гірник. К.: Києво-Могилян. акад., 2010. 222 с.
2. Комплект освітніх програм «Вирішення конфліктів новим шляхом. Базові навички медіації» / В. Л. Андрєєнкова, К. Б. Левченко, Н. В. Лунченко, М. М. Матвійчук. К: ТОВ «Агенство «Україна», 2018. 144 с.
3. Соціально-педагогічна та психологічна робота з дітьми у конфліктний та постконфліктний період : метод. рек. / заг. ред. Панок В.Г., Левченко К.Б. Київ : МЖПЦ «Ла Страда – Україна», 2014. 84 с.

Професійна етика та особистий приклад

Роль викладача в освітньому середовищі є ключовою. Його поведінка слугує прикладом для студентів, тому дотримання високих стандартів етики є обов'язковим:

Демонстрація поваги до студентів незалежно від їхніх особливостей, статусу чи досягнень в навчанні.

Недопущення особистих упереджень у спілкуванні та оцінюванні навчальних досягнень студентів.

Стимулювання відкритості у діалозі, заохочуючи студентів ділитися своїми думками без страху осуду чи дискримінації. Розвиток навичок активного слухання.

Техніка «Рефлексивне слухання»

Рефлексивне слухання — це техніка активного слухання, яка передбачає свідоме та уважне сприйняття співрозмовника з метою зрозуміти його почуття, думки та переживання. Особливістю рефлексивного слухання є відображення (рефлексія) того, що сказав співрозмовник, для підтвердження правильності розуміння його слів та емоцій.

Основні компоненти рефлексивного слухання:

Фокус на співрозмовнику: уважність до слів, тону голосу, мови тіла.

Зворотний зв'язок: слухач перефразовує або узагальнює слова співрозмовника, щоб підтвердити своє розуміння. **Приклад:** «Як я зрозумів, ти відчуваєш розчарування через те, що твоя ідея не була підтримана, так?»

Емпатія: прояв уваги до емоцій співрозмовника, що допомагає йому відчувати підтримку. **Приклад:** «Я бачу, що це для тебе дуже важливо». «Я бачу, що тобі зараз непросто і це тебе сильно турбує».

Уточнення: використання запитань для більш точного розуміння або розкриття деталей. **Приклад:** «Що саме тебе найбільше турбує в цій ситуації?»

Відображення емоцій: слухач намагається назвати емоції, які проявляє співрозмовник. **Приклад:** «Ти, мабуть, зараз дуже розгублений?»

Вербальне та невербальне підкріплення: використання кивків головою, міміки, жестів та фраз типу «я розумію», «це цікаво», щоб підтримувати контакт.

Підтримка без оцінювання: утримання від критики чи порад, щоб співрозмовник відчував прийняття.

Підведення підсумків: узагальнення сказаного, щоб з'ясувати, чи правильно все зрозуміли.

Техніка активно використовується не лише у психологічному консультуванні, але й у конфліктних ситуаціях для досягнення порозуміння та у навчальному процесі, щоб заохочувати студентів до обговорення. Вона допомагає уникнути неправильного трактування слів співрозмовника, підтримувати взаємоповагу і створювати сприятливу атмосферу для відкритого діалогу. Особистий приклад викладача формує культуру рівності у студентському середовищі.

Рекомендована література:

1. Васьківська С.В. Основи психологічного консультування. К.: Ніка-Центр., 2011, 422 с.
2. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління. Підручник. К.: Центр учбової літератури. 2011. 664 с.
3. Особливості надання медичних та соціальних послуг для вразливих категорій населення з використанням гендерно чутливого підходу: Навч. посіб. / [Ярошенко А.О., Варбан М.Ю., Шульга Л.О. та ін.; за заг. ред. Ярошенко А.О.]. К.: МБФ «Альянс громадського здоров'я», 2017. 112 с.

Інклюзивне навчання як стратегія протидії дискримінації

Інклюзивний підхід до навчання дозволяє врахувати різноманітність студентської аудиторії:

Важливо враховувати різні стилі навчання, культурні особливості студентів та їх індивідуально-психологічні особливості. Наприклад, забезпечувати навчальні матеріали зважаючи на індивідуальні канали сприйняття інформації аудиторії (для аудіалів та візуалів) або надавати альтернативні форми виконання завдань.

Стимулювання активної участі усіх студентів у дискусіях та практичних заняттях. Уникайте ситуацій, коли відповідають лише декілька студентів.

Запровадження індивідуального підходу. Потрібно враховувати особисті обставини, які можуть впливати на результати

навчання. Питання індивідуального підходу у навчанні особливо актуалізується в умовах війни, коли до університету повертаються студенти, які брали участь у бойових діях та отримали фізичні та психологічні травми. Викладачам критично важливо вміти реагувати та негативні емоційні реакції, такі як: тривожність, панічні атаки, спалахи агресії та імпульсивність.

Під час воєнних дій психіка людини перебуває в постійному напруженні та стресі. Це може спричинити різні деструктивні реакції та мати індивідуальні фізіологічні прояви. Працівникам ЗВО обов'язково потрібно володіти базовими навичками надання першої психологічної допомоги (ППД), принаймні знати мінімальний набір способів реагування на негативні емоційні стани студентів чи колег.

Основним **завданням** ППД є формування відчуття безпеки, зв'язку з іншими людьми, спокою і надії; сприяння доступу до соціальної, фізичної та емоційної підтримки; зміцнення віри в можливість допомогти собі та оточуючим. Важливо засвоїти основний алгоритм реагування.

Під час надання ППД необхідно:

- знайти для розмови тихе місце, де ніщо не відволікатиме;
- поважати конфіденційність і не розголошувати повідомлені особисті відомості;
- бути поруч із людиною, але дотримуватися необхідної дистанції з урахуванням її віку, статі та культури (якщо потрібно обняти, то обов'язково спитати дозволу);
- показувати зацікавленість, наприклад, киваючи головою чи вимовляючи короткі підтверджувальні репліки;
- бути терплячим і спокійним;
- надавати фактичну інформацію, чесно говорити про свої знання: «Я не знаю, але спробую для вас дізнатися»;
- надавати інформацію зрозумілою мовою, простими словами;
- висловлювати співпереживання людям, які говорять вам про свої почуття, перенесену втрату чи важливі події (втрата будинку, смерть близької людини тощо);
- надати людині можливість помовчати.

Під час надання ППД заборонено:

- змушувати людину розповідати про те, що з нею відбулося;
- перебивати і квапити співрозмовника (наприклад, дивитися на годинник, говорити занадто швидко);
- торкатися до людини, якщо немає впевненості про те, чи прийнято це в її культурному середовищі;

- давати оцінку тому, що людина зробила чи не зробила, або її емоціям; вигадувати того, чого не знаєте; використовувати специфічні терміни; давати обіцянки;
- переказувати співрозмовнику чутки, почуті від інших;
- розповідати про свої власні труднощі;
- думати і діяти так, немов зобов'язані вирішити за іншого всі його проблеми;
- позбавляти людину віри у власні сили і здатність самій подбати про себе;
- описувати людей, використовуючи негативні епітети (наприклад, називати їх «божевільними»).

Працівникам ЗВО обов'язково потрібно ознайомитися з алгоритмом першої ментальної допомоги в стресовій ситуації (*Psychological First Aid – PFA*), розробленим ізраїльським психологом Моше Фархі. Він спеціалізується на кризовій інтервенції та психосоціальній підтримці, особливо в ситуаціях стресу, травм і надзвичайних ситуацій. Його підхід зосереджений на швидкому реагуванні, стабілізації емоційного стану і створенні умов для подальшого відновлення.

1. **Р – разом**, обов'язково бути поряд. Під час травмуючої ситуації людина відчуває себе самотньою і безпомічною. Важливо повернути її до відчуття того, що «ми разом, ти не один».

2. **І – ініціатива**, підтримка ефективних дій. Наш перший порив – заспокоювати людину, яка страждає від тривоги. Цього не варто робити. Замість цього слід спонукати до активних самостійних дій, щоб відновити в людини відчуття контролю.

3. **З – запитання**, які спонукають до роздумів. Канал спілкування з такою людиною повинен бути раціональним, ні в якому разі емоційним. Потрібні запитання, які вимагають активувати думки, а не емоції. Не варто говорити «Це нормально – бути наляканим, схвилюваним». Варто говорити «Порахуй і скажи, скільки людей/машин/стілців зараз навколо тебе?».

4. **У – усвідомлення** ситуації. Важливо повернути людину до реальності та дати зрозуміти, що травмуюча ситуація вже завершилася.

Реакціями під час кризової ситуації можуть бути: страх, ступор, плач, панічна атака, нервові тремтіння, агресія. Наведемо кілька протоколів реагування на таку поведінку.

Табл. 2.1

Типові негативні психоемоційні реакції та заходи підтримки

Негативні реакції	Психологічні та організаційні заходи
<i>Агресивна поведінка (ознаки):</i> Роздратування, невдоволення, гнів, які особа не здатна стримувати. Словесні образи, прискіпливість, лайка, пошук приводу, щоб виплеснути лють. М'язове напруження: пружинна хода, можливо незначний тремор рук, ніг, різкі рухи, напружені м'язи обличчя. Мова різка, містить багато емоційних компонентів.	Оцінити небезпечність ситуації для себе і постраждалого. Усі наступні дії потрібно виконувати із урахуванням фактору небезпечності ситуації. Демонструйте доброзичливість, не сперечайтесь, не звинувачуйте, навіть якщо ви не згодні з висловлюваннями, не давайте людині приводу для розгортання суперечки. Допоможіть людині усвідомити свої почуття і тим самим оволодіти ними і собою. Зверніть її увагу на те, що вона відчуває: «Ви злитесь, хочете розтрощити все вщент. Давайте разом подумаємо, як нам виходити з цієї ситуації...». Коли напад люті взято під контроль, але зберігається збудження, то доцільно використати засоби релаксації, заспокійливе дихання (глибокий вдих у живіт і повільний видих), вправи на розтягування м'язів, які знімають напруження, та відпочинок, якщо бурхлива реакція привела до нервового виснаження.
<i>Страх (ознаки):</i> Захоплення уваги об'єктом, що викликає страх, нездатність самостійно «відволіктися» від нього («не бачить» інших стимулів, через що виглядає «неуважним», робить помилки, діє не адекватно до ситуації). Сильне серцебиття, збліднення, поверхневе дихання. Знижений контроль власної поведінки. Можливе намагання втекти з місця небезпеки.	Зробіть припущення щодо стимулів (причин), які найбільш пов'язані з виникненням реакції страху. Спробуйте прибрати їх з поля уваги. Допоможіть людині оволодіти собою: покладіть її руку собі на руку (ви маєте бути спокійним), щоб вона відчувала ваше спокійне дихання. Спонукайте її дихати з вами в одному ритмі. Дихайте глибоко і рівно. Дайте попити холодної води (пити потрібно дрібними ковтками, процес ковтання заспокоює, відволікає увагу від зовнішніх об'єктів). Доцільно відволікти людину від ситуації, що провокує реакцію страху, шляхом спрямування її уваги на нейтральні або структуровані дії: поставити прості запитання, запропонувати виконати завдання, яке потребує концентрації (наприклад, перелічити предмети в приміщенні, зосередитися на грі на мобільному телефоні тощо). Розімніть найбільш напружені м'язи плечей, передпліччя, шії, потилиці (обов'язково запитавши дозволу).

Негативні реакції	Психологічні та організаційні заходи
<i>Паніка (ознаки):</i> Переживання інтенсивної тривоги, що не прив'язана до певного об'єкту. Прискорене серцебиття. Біль у грудях (ніби болить серце). Відчуття задухи, запаморочення, тремор. Відчуття нереальності того, що відбувається. Втрата відчуття власної особистості (хто я?). Виражений страх смерті, страх втратити самоконтроль чи збожеволіти.	Допоможіть людині зайняти зручну позу, забезпечте доступ кисню (розстебніть гудзики на коміру), дайте попити. Допоможіть постраждалому пережити цю тяжку реакцію. Надаючи допомогу під час панічної атаки, потрібно донести до людини, що від панічних атак не помирають (це не серцевий напад), вона сама минеться через кілька хвилин, треба зачекати та намагатися заспокоїтися. Говоріть спокійним голосом, використовуйте навіювання: «Все добре», «Все під контролем». Допомагаючи постраждалому, проявляйте повагу до нього, співчуття, так як панічна атака – це фізіологічний стан, який не пов'язаний із сміливістю чи боязкістю, хоча і виникає на фоні сильних емоційних переживань. Допоможіть постраждалому контролювати його дихання. Можна дати паперовий пакет для того, щоб дихаючи в нього, він візуально міг контролювати процес дихання – бачив за рухами пакету, як швидко і неспокійно він дихає. Допоможіть постраждалому переключити свою увагу з тілесних відчуттів на сприйняття оточуючого світу – запропонуйте йому описати те, що він бачить навколо, що відчуває, коли торкається чогось.
<i>Плач (ознаки):</i> Людина плаче або готова розридатися. Тремтять губи. Пригніченість.	Не залишайте людину наодинці. Установіть з нею фізичний контакт (покладіть руку на плече або спину, погладьте). Дайте відчуття, що ви поруч. Сльози є реакцією, що пов'язана з фізіологічними процесами виділення заспокійливої речовини в організмі, тому не потрібно переривати плач, м'яко розмовляйте з людиною, погладжуйте її – робіть усе, щоб підтримувати рівний помірний рівень плачу, щоб постраждалий міг виплакати та виговоритися, «виплеснути ззовні» своє горе, образу, страх, але щоб ця реакція не перейшла в істерику. Не потрібно ставити запитань, давати порад – не робіть дій, які можуть підсилити, чи припинити реакцію помірною плачу. Просто вислухайте і емоційно підтримайте.

Негативні реакції	Психологічні та організаційні заходи
<i>Істерика (ознаки):</i> Свідомість (адекватність сприйняття дійсності) зберігається, хоча увага постраждалого прикута до його потреб, відчуттів, переживань, до власного «Я». Надмірна рухливість, безліч рухів, театральні пози. Мова емоційно насичена, швидка, в змісті мови часто звучить тема власних потреб, їх фрустрації, несправедливості світу: «Я хотів ...», «Мені потрібно...», «Всім байдуже до мене...», «Чому це зі мною сталося...». Можливе ридання, схлипування.	Допоможіть постраждалому оволодіти собою: приберіть сторонніх, створіть спокійну атмосферу. Залишайтеся з постраждалим наодинці (якщо це безпечно для вас). Зненацька зробіть якусь дію, яка здивує постраждалого (переключить його увагу зі своїх переживань на зовнішній світ). Говоріть з постраждалим короткими фразами, впевненим тоном, змусьте його почати самостійно діяти: «Випий води», «Вмийся». Не потурайте бажанням потерпілого, будьте з ним строгим та стриманим (але без надмірної суворості та зневаги). Оцініть вірогідність вчинення постраждалим демонстративного суїциду (наприклад, наявність фраз на кшталт: «Коли я помру, ви усі пошкодуєте», «Я не хочу більше так жити...», демонстрація імітації різання вен, прагнення демонстративно усамітнитися, демонстрація наявності пігулок тощо). Після стану істерики настає фаза виснаження. Укладіть потерпілого спати. Намагайтесь не залишати його наодинці.

Рекомендована література:

1. Moshe Farch, Tal Bergman Levy, Bella Ben Gershon ets., The Model for Immediate Cognitive Psychological First Aid: From Helplessness to Active Efficient Coping. International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience, 2018, Vol.20, No. 2, pp 1-12.
2. Оніщенко Н. В. Екстрена психологічна допомога постраждалим в умовах надзвичайної ситуації: теоретичні та прикладні аспекти: монографія / Н. В. Оніщенко. Х.: Право, 2014. 584 с.

Створення толерантного середовища у групі

Робота з груповою динамікою є важливою складовою попередження дискримінації. Вона передбачає такі заходи:

- **встановлення правил толерантного спілкування.** Обговоріть зі студентами важливість поваги один до одного та наслідки дискримінаційної поведінки;
- **організація командних завдань.** Це сприяє формуванню навичок співпраці та поваги до різних точок зору;
- **модерація конфліктів.** У разі виникнення напружених ситуацій, швидко реагувати, використовуючи конструктивні підходи.

Учасникам освітнього процесу важливо оволодіти техніками «Ненасильницького спілкування», запропонованими американським психологом М. Розенбергом. Цей підхід до комунікації сприяє емпатії, порозумінню і вирішенню конфліктів. Він базується на чотирьох ключових елементах:

- **Спостереження** (вміння диференціювати об'єктивні факти від інтерпретацій чи суб'єктивних суджень). Поясніть співрозмовнику, що сталося, і як ви бачите цю ситуацію. Назвіть конкретні факти без оцінки, ярликів та засудження. Якщо не відділити факти від своїх суб'єктивних оцінок, людина почує критику та не зможе далі сприймати інформацію. **Приклад:** Замість: *«Ти завжди запізнюєшся!»* Кажемо: *«Ти прийшов на 20 хвилин пізніше, ніж ми домовлялися».*

- **Почуття** (здатність виражати свої емоції у відповідь на конкретні дії або ситуації). Важливо вербалізувати, які емоції ви відчуваєте. Спілкування завжди супроводжується певними емоціями, але найчастіше співрозмовники виражають їх невербально, без використання слів. Якщо перевести невербальну форму спілкування у вербальну, - комунікація стане точнішою. Наприклад, коли ви показуєте страх мімікою, людина може не зрозуміти цього чи недооцінити серйозність ситуації. Якщо проговорити *«Я боюся»* вголос, співрозмовник вас точно зрозуміє. **Приклад:** Замість: *«Ти мене ігноруєш!»*. Кажемо: *«Я відчуваю сум і розчарування, коли не отримую від тебе відповіді».*

- **Потреби** (важливо пояснювати, які потреби стоять за нашими почуттями та бажаннями). Потреба пояснює, на чому ґрунтуються почуття і чому подальше прохання буде для вас важливим. Якщо цього не зробити, людина може сприйняти потребу як критику. **Приклад:** Замість: *«Ти ніколи не допомагаєш мені!»*. Кажемо: *«Мені потрібна твоя допомога, щоб відчувати, що ми діємо як команда».*

• **Прохання** (уміння формулювати чіткі та конкретні прохання без примусу та маніпуляцій). **Приклад:** Замість: *«Мені набридло, що ти нічого не робиш зі своїх обов'язків!»*. Кажемо: *«Чи можеш ти допомогти мені у підготовці однієї з важливих задач нашого проекту?»*.

Як на конкретному випадку можна прослідкувати алгоритм використання ненасильницького спілкування? Уявімо ситуацію: Колега постійно перебиває вас на зустрічах.

1. **Спостереження:** *«Я помітив, що під час сьогоднішньої зустрічі мене кілька разів перебили, коли я висловлював свої думки»*.

2. **Почуття:** *«Мені було неприємно, і я відчув роздратування та знецінення мого вкладу в роботу колективу»*.

3. **Потреби:** *«Мені важливо, щоб мої ідеї також були почуті, адже я стараюся для нашої спільної мети»*.

4. **Прохання:** *«Чи можеш ти дати мені завершити свою думку перед тим, як висловлювати свою?»*

Використання такого підходу допоможе створити гармонійну атмосферу довіри та взаємоповаги у колективі, знизити ймовірність конфліктів. Ця методика вимагає часу та саморефлексії, але її результати можуть значно покращити продуктивність роботи колективу, де потреби кожного члену команди будуть почуті.

Рекомендована література:

1. Савченко О., Калюк О. Методика діагностики когнітивних аспектів суб'єктивного благополуччя особистості. Організаційна психологія. 2022. Вип. 1(25). С. 89–101.
2. Навчально-методичний посібник «Розбудова миру. Профілактика і вирішення конфлікту з використанням медіації: соціально-педагогічний аспект»: навч.-метод. посіб. К.: ФОП Стеценко В.В, 2016. 192 с.
3. Перша психологічна допомога : посібник для працівників на місцях. К. : Унів. видав ПУЛЬСАРИ, 2017. 64 с.

Навчання та підвищення кваліфікації викладачів

Для успішної протидії дискримінації викладачі мають постійно вдосконалювати свої знання та навички.

Тренінги з питань толерантності та недискримінації. Це допоможе краще розуміти потреби різних студентських груп.

Вивчення міжнародного досвіду інклюзивного навчання. Зарубіжні практики можуть стати цінним джерелом нових ідей.

Розвиток емоційного інтелекту. Здатність до емпатії дозволяє краще взаємодіяти зі студентами.

Підвищення кваліфікації є інвестицією у якість навчального процесу. Однак, толерантність у міжособистісних стосунках неможливо побудувати суто декларативно. Толерантне середовище виникає там, де всі (або більшість) учасників освітнього процесу є толерантними. Це вимагає значної внутрішньої роботи, спрямованої на розпізнавання та руйнування власних стереотипів, упереджень. Створити умови для успішного проведення такої внутрішньої роботи можна різними способами, зокрема за участі психологічної служби ЗВО організувати ряд практичних тренінгів, що дозволить накопичити досвід толерантного ставлення до оточуючих.

Спираючись на фундаментальні принципи організації тренінгової роботи, нами обрано декілька класичних тренінгових технологій, що будуть ефективними у освітньому процесі. Перед застосуванням даних вправ учасники отримують основні теоретичні знання про феномен толерантності в процесі міні-лекції та обговорення почутого матеріалу.

Вправа «Крамниця толерантності»

(модифікація: К. Гавриловська, Ю. Дем'янчук)

Мета: усвідомити власну структуру толерантності.

Хід виконання.

1 етап

Учасникам, методом мозкового штурму, пропонується сформувати образ толерантної особистості і відповісти на запитання:

– *Які якості притаманні толерантній особистості?*

(повага до інших, тактовність, почуття гумору, чуйність, терпимість до інакшості, гуманність, доброзичливість, здатність до співпереживання, тощо)

– *Які якості характерні для інтолерантної особистості?*

(завищена вимогливість, неприйняття інших, звичка критикувати, невміння володіти собою, схильність засуджувати інших, невміння поставити себе на місце іншої людини, тощо)

– Які умови, на ваш погляд, необхідні для формування толерантної особистості?

2 етап

Кожен з учасників має можливість проаналізувати і визначити перелік якостей «толерантної особистості», якими він (вона) володіє і у яких ситуаціях або з якою категорією людей вони будуть корисними.

Риси, які вже розвинуті	Рівень їх розвитку (1-12 балів)	У яких ситуаціях ці риси будуть корисними	Риси, які варто ще розвинути	Бажаний рівень їх розвитку (1-12 балів)	У яких ситуаціях ці риси будуть корисними

По завершенню роботи учасники можуть поділитися думками та враженнями щодо вправи (*Що нового дізналися про себе? Чи задовольняє Вас рівень вашої толерантності? Чи складно вам бути «толерантною особистістю»? Які риси Вам ще потрібно розвинути? Для чого?*).

Висновок: усвідомлення власної толерантності і перспектив її розвитку з метою покращення взаємодії зі студентами та колегами.

Вправа «Коло стереотипів»

(модифікація: К. Гавриловська, Ю. Дем'янчук)

Мета: усвідомити вплив стереотипів на психоемоційний стан людини, навчитися надавати підтримку у складних ситуаціях.

Обладнання: стільці, клубок ниток/мотузка.

Хід виконання.

Зі стільців виставляють коло (спинками в середину). Серед учасників групи обирається декілька бажаючих на роль особи, що зазнала дискримінації (наприклад представник іншої національності, віросповідання чи людина з інвалідністю) та її близького оточення (батьків, друзів), які стають всередину цього кола.

1 етап

Усі інші учасники розпочинають озвучувати всі можливі негативні стереотипи чи уявлення про таку особу та її близьке оточення. Після кожного негативного висловлення ведучий обмотує стільці ниткою стискаючи простір між ними доти, доки учасники, що стоять в середині, не зможуть вийти.

Питання до учасників:

Учасники, які виконували роль особи, що зазнала дискримінації та її близьких	Інші учасники
Що почували у цій ситуації?	Які у вас виникли почуття?
Про що думали в цей момент?	Чи хотіли б Ви опинитися в ролі такої особи чи її близьких?
Що хотілось зробити?	Що варто і не варто робити у процесі взаємодії з такою категорією людей?
Що можна змінити?	Як можна допомогти?

2 етап

Пропонується всім пригадати та озвучити слова розуміння, підтримки для таких осіб та їх близьких, що будуть спростовувати попередні хибні уявлення. Учасники по черзі висловлюються, а ведучий у цей час поступово розплутує «ниткове коло».

Робота завершується, коли дискримінована особа та її близькі повністю звільняються з «кола стереотипів».

Висновок: усвідомлення наслідків стереотипізованого мислення та формування екологічних способів комунікації з особами, що зазнали дискримінації за статевою, віковою, расовою, релігійною, національною ознаками.

Рольова гра «Толерантність у спілкуванні» (модифікація: К. Гавриловська, Ю. Дем'янчук)

Мета: формування навичок толерантного спілкування у конфліктній взаємодії.

Хід виконання.

Група учасників ділиться на 3-5 підгруп. Ведучий пропонує кожній підгрупі сформулювати приклад ситуації з педагогічного досвіду, коли когось образили або скривдили. І використовуючи схему, розписати алгоритм вирішення проблемної ситуації.

Схема виходу з ситуації для «скривдженого»:

1. **Опис ситуації:** *«Коли старші колеги почала мене сварити при керівництві...».*

2. **Визначення ситуаційного емоційного стану:** *«... я почувала себе дуже ніяково і розгублено...».*

3. **Опис очікуваної реакції:** *«...Я би хотіла, щоб наступного разу вони висловлювали свої зауваження коли ми наодинці...».*

4. **Прогнозування поведінкової реакції:** *«...тоді є більша ймовірність, що я буду прислухатися до їх слів!».*

По завершенню роботи груп, учасники презентують напрацьовані кейси, діляться думками та враженнями відносно отриманого досвіду.

Висновок: опанування навичками прогностичного аналізу конфліктних ситуацій у науково-педагогічних колективах та конструктивній взаємодії між колегами.

Рекомендована література:

1. Основи тренерської майстерності: навч.-метод. посіб. / Матійків І.М., Якимів А.І., Черняк Т.Г.; За заг. ред. А.І. Якиміва. Львів: Компанія «Манускрипт», 2012. 392 с.
2. Тренінгові техніки як засіб формування толерантності в системі інклюзивної освіти / Гавриловська К., Дем'янчук Ю. *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки.* 2022. Випуск 13. С. 49–54.

Реагування на випадки дискримінації

Ефективне реагування на дискримінаційні інциденти є важливою частиною роботи викладача і передбачає наступні дії.

Вислуховувати всі сторони конфлікту. Зберігайте нейтральну позицію, аналізуючи ситуацію.

Використовувати медіацію. Допмагайте студентам знаходити спільні рішення, спрямовані на усунення конфлікту.

Повідомляти адміністрацію університету. У разі серйозних порушень варто залучати відповідні органи.

Чіткий алгоритм дій дозволяє зменшити наслідки конфлікту та попередити подібні ситуації у майбутньому.

Рекомендована література:

1. Психологія екстремальної діяльності: навч. посіб. / І.І. Приходько, О. С. Колесніченко, О. В. Тімченко та ін.; За заг. ред. проф. І. І. Приходька. Х. : НА НГУ, 2016. 571 с.
2. Азаров А. Стандарти діалогу: визначення і принципи. Інститут миру і порозуміння. К., 2018. 12 с.

Популяризація цінностей рівності та толерантності

Викладачі можуть сприяти формуванню толерантної корпоративної культури через:

- проведення тематичних лекцій. Наприклад, про права людини, принципи толерантності, боротьбу зі стереотипами;
- залучення студентів до проєктів з тематики рівності. Це можуть бути соціальні акції, тренінги, виставки;
- використання навчальних матеріалів. Використовуйте кейси, що демонструють успішні приклади подолання дискримінації.

Такі дії підвищують обізнаність студентів і сприяють закріпленню позитивних моделей поведінки.

Таким чином, протидія дискримінації в освітньому процесі – це не лише виклик, але й можливість покращити якість української освіти та зміцнити довіру між студентами і викладачами. Викладачі, які активно працюють над створенням інклюзивного середовища, сприяють формуванню свідомої молоді, здатної ефективно взаємодіяти у мінливому суспільстві. Недискримінаційне навчання – це інструмент, що здатен зміцнити репутацію університетів і підготувати його випускників до успішної інтеграції у глобалізований світ.

Забезпечення рівності та поваги в університетському середовищі є не лише етичним обов'язком, а й ключовою умовою для сталого розвитку академічної спільноти. Подолання дискримінаційних практик сприятиме зміцненню довіри, залученню талантів і підвищенню іміджу університетів.

3. ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Спочатку пандемія, а згодом і повномасштабне вторгнення росії до України, запровадження військового стану та соціально-економічна криза, – створили численні виклики для науково-педагогічних працівників ЗВО. Ці стресори посилюють необхідність розробки й впровадження технологій, що сприятимуть розвитку резильєнтності, тобто здатності адаптуватися до змін, зберігати ефективність у стресових умовах та підтримувати професійну мотивацію. Формування резильєнтності сприятиме збереженню та розвитку людського капіталу в ЗВО, що є критично важливим для відновлення країни.

Умови невизначеності, зокрема і такі, як швидкі зміни навчальних форматів (перехід до онлайн-освіти), впливають на організацію навчального процесу та взаємодію між викладачами і студентами. Викладачі ЗВО стикаються з вигорянням, тривожністю, зниженням мотивації через нестабільність умов праці, зростанням адміністративного навантаження та високих вимог до інноваційності в роботі. Формування резильєнтності може стати ключовим ресурсом для подолання цих труднощів, зберігаючи їхню професійну активність і психічне здоров'я.

У психології існує багато визначень і моделей резильєнтності. Термін «резильєнтність» широко застосовується психологами і означає збереження стабільного рівня психологічної та фізичної діяльності в несприятливих ситуаціях, адаптацію до несприятливих змін, здатність знову ставати сильним, здоровим або успішним після впливу негативних зовнішніх факторів. Також резильєнтність часто розглядають у контексті подолання психологічних травм.

На думку сучасних західних вчених, резильєнтність визначається як психологічна здатність особистості адаптуватися до стресових обставин і відновлюватися після несприятливих подій. Тобто резильєнтність є процесом створення ресурсів для пошуку кращого майбутнього після потенційно травматичних подій.

На основі аналізу вітчизняних та зарубіжних досліджень, можемо виокремити низку чинників, що підвищують резильєнтність особистості: позитивне мислення та цілепокладання; волевиява та емоційна саморегуляція; соціальна підтримка та професійний розвиток. Саме ці предиктори покладено в основу рекомендацій щодо

формування та підтримки резильєнтності науково-педагогічних працівників.

Когнітивно-поведінкові техніки

Переосмислення ситуації (reframing): викладачі мають навчитися сприймати проблеми як виклики та можливості для зростання. Це допомагає зменшити катастрофізацію ситуацій.

Тренування позитивного мислення: щоденне фокусування на досягненнях, навіть дрібних, сприяє створенню позитивного налаштування.

Самонавіювання: використання афірмацій (позитивних тверджень) для зміцнення впевненості у власних силах.

Постановка досяжних цілей: чітке визначення короткострокових і довгострокових завдань допомагає уникати перевантаження.

Управління часом: ефективне планування робочого дня з перервами для відпочинку та відновлення.

Пропонуємо кілька ефективних технік для розвитку навички *reframing*, які допоможуть викладачам змінювати сприйняття ситуацій і знаходити позитивні аспекти навіть у складних обставинах.

Вправа «Дві сторони медалі»

Мета: розвиток здатності знаходити позитив у складних, кризових ситуаціях.

Процедура: запишіть ситуацію, яка викликає негативні емоції або здається проблемною. Наприклад: «У мене занадто багато адміністративної роботи».

Поставте собі запитання:

- *Що позитивного я можу винести з цієї ситуації?*
- *Який досвід чи нові навички я можу набути?*
- *Як це може допомогти мені в майбутньому?*

Запишіть позитивні аспекти поруч. Наприклад: «Я навчуся ефективніше організовувати свій час».

Вправа «Що я контролюю?»

Мета: навчитися відокремлювати фактори, на які можна вплинути, від тих, що поза контролем.

Процедура: Детально опишіть проблему або виклик, з яким ви зіткнулися. Наприклад: «Студенти не проявляють активності під час лекцій». Розділіть аркуш на дві частини:

- у першій колонці напишіть, що ви не можете змінити у цій ситуації (наприклад, мотивацію студентів у повному обсязі);
 - у другій – те, що ви можете змінити (наприклад, формат подачі матеріалу, активізацію через питання чи інтерактиви).
- Сфокусуйтеся на другій колонці й визначте конкретні дії.

Вправа «Рамка перспективи»

Мета: подивитися на проблему з різних точок зору.

Процедура:

1. Опишіть складну ситуацію, наприклад: *«Я отримую багато критики від колег».*
2. Подивіться на неї через три «рамки»:
 - Рамка іншої людини: що про це думає колега? (Наприклад: *«Вони хочуть допомогти мені стати кращим викладачем»*)
 - Рамка майбутнього: як ця ситуація виглядатиме через рік? (*«Це допоможе мені вдосконалити свої підходи до викладання»*)
 - Рамка оптиміста: який потенціал ця ситуація відкриває? (*«Це шанс для професійного зростання»*).

Рекомендована література:

1. Luthar S. S., Cicchetti D., Becker B. The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*. 2000. No 71. P. 543–562.
2. Morel E. Die 7 Säulen der Resilienz. Stefan Mähleke, 2021. 212 p.
3. Bonanno G. A. Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*. 2004. No 59(1). P. 20-28.

Вольова та емоційна саморегуляція

Практики усвідомлення (mindfulness): викладачам корисно освоїти медитацію, дихальні вправи або методи релаксації, щоб краще управляти емоціями й знижувати стрес.

Емоційна саморегуляція: навчання розпізнаванню та контролю негативних емоцій (тривога чи роздратування), сприяє підвищенню стресостійкості.

Фізичні вправи: регулярна фізична активність (наприклад, йога, піші прогулянки) сприяє зниженню рівня кортизолу й підвищує загальний тонус.

Техніки релаксації: використання дихальних вправ, прогресивної м'язової релаксації або візуалізації для зменшення напруги.

Mindfulness – це практика повного зосередження на теперішньому моменті, що допомагає знижувати стрес, покращувати емоційний стан та підвищувати здатність до адаптації. Нижче наведено кілька простих, але ефективних вправ.

Вправа «Дихальна медитація»

Мета: допомогти заспокоїти розум і сфокусуватися на моменті «тут і тепер».

Процедура:

1. Знайдіть тихе місце, сядьте зручно й закрийте очі.
2. Зосередьте увагу на своєму диханні. Відчуйте, як повітря входить і виходить із тіла.
3. Якщо думки відволікають вас, м'яко поверніться до дихання.
4. Продовжуйте протягом 5–10 хвилин.

Вправа «Усвідомлена ходьба»

Мета: зосередити увагу на відчуттях тіла та руху.

Процедура:

1. Ходіть повільно й звертайте увагу на кожен крок. Відчуйте, як ваші стопи торкаються землі.
2. Спостерігайте за ритмом свого дихання під час ходьби.
3. Якщо думки відволікають вас, перенесіть увагу назад на відчуття тіла.

Вправа «Сканування тіла»

Мета: розслабити тіло й покращити зв'язок між розумом і фізичними відчуттями.

Процедура:

1. Ляжте на спину або сядьте зручно.
2. Закрийте очі й повільно зосереджуйте увагу на кожній частині тіла, починаючи з пальців ніг і рухаючись догори.
3. Помічайте будь-яке напруження чи дискомфорт і свідомо розслабляйте ці частини тіла.

Вправа «Усвідомлена перерва»

Мета: допомогти сповільнити робочий ритм і повернутися до теперішнього моменту – «тут і тепер».

Процедура:

1. Протягом 1-2 хвилин припиніть будь-яку діяльність.
2. Закрийте очі, зробіть кілька глибоких вдихів і зверніть увагу на свої відчуття.
3. Поставте собі запитання: *«Що я зараз відчуваю? Про що думаю? Як реагує моє тіло»*
4. Просто спостерігайте, не оцінюючи.

Вправа «Улюблена справа»

Мета: розвиток здатності концентруватися на одній дії.

Процедура:

1. Оберіть одну повсякденну дію, яка приносить вам задоволення (наприклад, пиття чаю чи кави).
2. Виконуйте цю дію повільно, звертаючи увагу на всі деталі (запах, смак, відчуття).
3. Помічайте, як змінюються ваші емоції та думки під час цього процесу.

Вправа «Три речі у моменті»

Мета: допомога повернутися до реальності в момент сильного стресу та хвилювання.

Процедура:

1. Зупиніться й зосередьте увагу на тому, що відбувається довкола.
2. Знайдіть:
 - три речі, які ви бачите;
 - три звуки, які чуєте;
 - три відчуття у тілі (дотик, тепло тощо).
3. Поверніть свою увагу до теперішнього моменту.

Вправа «Журнал усвідомленості»

Мета: допомагає краще аналізувати свої думки, емоції й події.

Процедура:

1. Щодня записуйте:
 - що я відчував/ла сьогодні;
 - що принесло мені радість чи спокій;
 - що я можу зробити для покращення свого завтра.
2. Аналізуйте записи, звертаючи увагу на повторювані патерни.

Регулярне використання таких вправ допоможе розвивати усвідомленість, знижувати стрес і підвищувати емоційну стабільність у професійному середовищі.

Рекомендована література:

1. Heshmat Sh. The 8 Key Elements of Resilience. Psychology Today. 2020. URL: <https://www.psychology-today.com/us/blog/science-choice/202005/the-8-key-elements-resilience>
2. Чиханцова О.А., Розвиток резильєнтності особистості в ситуаціях невизначеності. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Психологія., Том 34 (73), No 1, 2023. С. 35-40.

Практики соціальної підтримки та професійного розвитку

Менторство: залучення до професійних спільнот, наставництво молодих викладачів або обмін досвідом з колегами допомагають формувати відчуття спільності й підтримки.

Соціальні заходи: участь у командних проектах, клубах або корпоративних заходах знижує почуття ізоляції.

Навчання новим навичкам: курси з інноваційних освітніх технологій або управління стресом допомагають викладачам розширювати свої компетенції.

Супервізія або коучинг: залучення зовнішніх спеціалістів для аналізу професійних труднощів і пошуку рішень.

Ігрові та симуляційні методи: проведення тренінгів із моделювання кризових ситуацій та пошуку рішень.

Гнучкість у прийнятті змін: розвиток звички бачити зміни як необхідну умову професійного зростання.

Організаційна підтримка

Психологічні служби у ЗВО: створення можливостей для викладачів звертатися до психологів чи коучів.

Гнучкість у роботі: впровадження політики, що дозволяє адаптувати графік чи умови праці для зменшення стресу.

Таким чином, ефективні техніки формування резильєнтності науково-педагогічних працівників мають ґрунтуватися на розвитку внутрішньої стійкості, підтримці психоемоційного балансу та створенні сприятливого професійного середовища. Застосування таких підходів сприятиме підвищенню рівня професійної

задоволеності, збереженню психологічного благополуччя та покращенню якості освітнього процесу.

Формування резильєнтності також позитивно впливатиме на емоційний клімат у колективі, посилюватиме відчуття приналежності до національної освітньої системи та сприятиме розвитку у студентів і викладачів усвідомлення соціальної відповідальності перед суспільством і державою.

Рекомендована література:

1. Грішин Е. Резильєнтність особистості: Сутність феномену, психодіагностика та засоби розвитку. *Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди*. 2021. Вип. 64. С. 62–81.
2. Гусак Н. Психосоціальна підтримка в умовах надзвичайних ситуацій: підхід резилієнс. К.: НаУКМА, 2017. 92 с.
3. Лящ О. Емоційний інтелект як засіб розвитку резильєнтності особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Вип. 74(4). С. 79–86.

4. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО У ЗВО

Навички комунікації та встановлення партнерських зв'язків входять до числа десяти найбільш важливих компетенцій, необхідних сучасній людині. Для освітніх закладів залучення партнерів та пошук додаткових ресурсів відкривають значно ширші перспективи для підвищення якості навчання та ефективного функціонування установ.

Соціальне партнерство в різних сферах життя ґрунтується на добровільній та взаємовигідній співпраці, метою якої є досягнення спільних соціальних завдань учасниками.

Таке партнерство дозволяє організаціям оперативно реагувати на виклики суспільства та ефективно взаємодіяти з державою.

Соціальне партнерство є формою взаємодії різних державних структур та соціальних груп, що дозволяє їм вільно висловлювати свої інтереси та знаходити цивілізовані способи їхнього узгодження і задоволення. Це суспільно орієнтована модель, яка пропонує унікальний підхід до розвитку спільноти та людських ресурсів. Вона зосереджена на задоволенні потреб усього суспільства і вимагає співпраці між різними установами та партнерами, сприяючи позитивним змінам і покращенню роботи педагогічних колективів в умовах швидких змін. Сьогодні роль освіти в суспільстві визначають дві основні тенденції: новітні науково-інформаційні технології та глобалізація, що спричиняє зростання конкуренції у всіх сферах суспільного життя. Відтак, у

У контексті глобалізації основою освітньої політики будь-якої країни є орієнтація на соціальні цінності та баланс інтересів різних соціальних груп. Соціальне замовлення на підготовку спеціалістів, здатних мислити нестандартно, творчо, критично та рефлексивно, стає чинником, що стимулює зміни в освіті. Це, в свою чергу, формує попит на нових управлінців, які здатні творчо здійснювати керівництво, впроваджувати та розвивати нові ідеї, напрямки та форми освітньої і виробничої діяльності.

Стратегічні цілі модернізації освіти можуть бути реалізовані лише через постійну взаємодію освітньої системи із соціальними партнерами, які зацікавлені у її розвитку. Сучасні тенденції в освіті демонструють формування тісного зв'язку між освітньою сферою та ринком праці. Цей процес набирає обертів і постійно вдосконалюється, оскільки більшість керівників усвідомлює, що успіх будь-якого навчального закладу залежить від розвитку управлінських компетенцій, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, впровадження інноваційних технологій навчання

та оновлення матеріально-технічної бази. Реалізацію цих ключових елементів успіху забезпечують соціальне партнерство, стратегічне планування та інвестиції з боку соціальних партнерів, а також позабюджетна діяльність навчальних закладів.

Мета соціального партнерства ЗВО полягає у забезпеченні умов для інтелектуального, культурного та морального розвитку здобувачів освіти, здобуття ними якісної освіти і кваліфікації у вибраній сфері діяльності, а також у сприянні реалізації їхніх життєвих цілей. Ця мета визначає аксіологічну (ціннісну) важливість соціального партнерства в освіті.

Партнерський підхід базується на змістовній та широкій міжсекторній взаємодії, що дає змогу ефективно вирішувати складні завдання, що постають перед суспільством і системою освіти. Зусиль одного сектора для вирішення таких проблем зазвичай недостатньо. Окрема діяльність кожного сектора часто супроводжується конкуренцією або дублюванням зусиль, що призводить до нераціонального використання ресурсів. У результаті розрізнені дії не забезпечують бажаного ефекту. Натомість партнерський підхід відкриває нові можливості для розвитку завдяки глибшому розумінню умов і потенціалу кожного сектора, а також пошуку інноваційних шляхів їхньої співпраці задля досягнення спільного блага.

Функції соціального партнерства, з урахуванням поглядів вчених, пропонуємо систематизувати і розподілити на дві категорії. Так, функціями першочергового рівня є захисна (збереження досягнутого рівня життя), превентивна (зниження ймовірності реалізації соціальних конфліктів і негативних їх наслідків), відтворювальна (забезпечення суспільного відворення у процесі праці), перерозподільча (підтримка досягнутого рівня доходів; перерозподіл ризиків у часі і просторі). Другорядними функціями можуть бути контролююча (особиста відповідальність кожного із соціальних партнерів), стимулююча (стимулювання активності найманих працівників), стабілізуюча (узгодження інтересів соціальних партнерів).

Основні нормативно-правові акти, що регулюють соціальне партнерство у сфері освіти в Україні: Конституція України; Закон України «Про освіту»; Закон України «Про вищу освіту»; Закон України «Про загальну середню освіту»; Закон України «Про державно-приватне партнерство»; Кодекс законів про працю України; Національна стратегія розвитку освіти в Україні; Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки; Конвенція МОП «Про професійну орієнтацію та професійну підготовку в галузі розвитку

людських ресурсів»; Рекомендації ЮНЕСКО щодо розвитку державно-приватного партнерства у сфері освіти та ін.

Переваги соціального партнерства в освіті:

- сприяє спрямуванню ресурсів на розвиток спільної діяльності між закладами освіти та різними організаціями;
- забезпечує ширший доступ до ресурсів та залучає інвестиції для підтримки освітньої сфери й громадського сектору;
- відкриває можливість отримувати доступ до актуальної інформації, професійних мереж і спільнот;
- сприяє створенню затребуваних і ефективних освітніх продуктів та послуг, розвитку інновацій завдяки синергії зусиль державного, комерційного та некомерційного секторів;
- допомагає впроваджувати результативний досвід у вихованні молоді, формуючи нові якісні освітні продукти;
- підтримує професійний розвиток ключових фахівців і партнерів, розширюючи можливості їхньої професійної діяльності;
- сприяє залученню суспільних ресурсів для освітнього розвитку, не витрачаючи ресурси партнерів, а навпаки, – збагачуючи їх;
- дозволяє ефективно координувати спільну діяльність із розумінням відповідальності кожного партнера та орієнтацією на спільну довгострокову мету.

Потенційні учасники соціального партнерства в освіті та їх функції

1. Держава:

- виступає каталізатором соціально-економічних змін у суспільстві;
- фінансово й інституційно підтримує громадські ініціативи, на яких засновано партнерство;
- створює законодавчі і нормативні умови для реалізації інновацій, розвитку місцевого самоврядування, некомерційного сектора, благодійної діяльності;
- формує цільові програми розвитку соціальної сфери і об'єднує для їх реалізації різні ресурси;
- залучає місцеве самоврядування, некомерційні організації та бізнес для здійснення цільових програм, використовуючи різні організаційні та фінансові механізми, в тому числі соціальне замовлення.

2. Органи місцевого самоврядування:

- представляє інтереси місцевої громади;
- в межах своїх повноважень забезпечує можливість найбільш ефективного вирішення соціальних проблем через реалізацію конкретних проектів;
- діє спільно із громадськими об'єднаннями та представниками бізнесу, зацікавленими у розвитку місцевої громади.

3. Партнерство з підприємствами та ЗВО:

- спрощують доступ до інформації про ринок праці і освітніх послуг;
- забезпечують облік вимог роботодавців до змісту підготовки фахівців;
- відкривають ширші можливості для професійного самовизначення випускників;
- розширюють можливості працевлаштування випускників.

4. Партнерство з громадськими організаціями:

- пропонують нові ідеї і рішення, соціальні технології;
- формують нові ціннісні орієнтири (екологічний рух, рух за здоровий спосіб життя, правозахисний рух тощо);
- організовують соціальні ініціативи громадян;
- забезпечують цивільний контроль за діями влади, залучають до роботи волонтерів;
- виражають інтереси певних груп населення;
- допомагають та надають послуги соціально-незахищеним прошаркам суспільства;
- сприяють розвитку суспільства за рахунок створення можливостей для індивідуального розвитку і творчості.

5. Партнерство з бізнес-організаціями:

- надають відповідні інвестиції;
- забезпечують можливість використовувати досвід і професіоналізм компетентних менеджерів у вирішенні суспільно значущих проблем;
- здійснюють інвестиції і комерційну діяльність за рахунок створення товарів і послуг;
- забезпечують зайнятість населення;
- створюють інновації, залучають інвестиції.

Алгоритм побудови соціального партнерства

Алгоритм побудови соціального партнерства забезпечує ефективну реалізацію освітніх ініціатив і має здійснюватися поетапно. Дослідники виокремлюють 12 основних етапів процесу створення партнерства.

1. Оцінка поточної ситуації. Дослідження питання, на вирішення якого будуть спрямовані ресурси, збір даних, консультування з потенційними донорами та організаціями, формування загальної картини партнерства.

2. Визначення потенційних партнерів. Пошук та визначення можливих партнерів, донорів, зацікавлених сторін і, у разі необхідності, актуалізація їх мотивації і бажання до спільної взаємодії.

3. Побудова взаємодії. Партнери детально вибудовують механізм взаємодії, узгоджують цілі, завдання і основні принципи спільної роботи, які лежать в основі партнерства.

4. Планування діяльності. Партнери планують спільну діяльність, обговорюють послідовність виконання робіт, починають розробку проєкту, координують виконання окремих етапів роботи.

5. Управління партнерством. Партнери створюють структуру для управління партнерством на середньо-або довгостроковий період. Структурування проєкту передбачає поділ його на конкретні завдання і пакети робіт.

6. Забезпечення ресурсів. Партнери визначають потреби і мобілізують ресурси (матеріальні та нематеріальні), використовуючи всі види джерел підтримки.

7. Погодження та реалізація. Як тільки отримано необхідні ресурси та проєкт погоджено усіма партнерами, починається етап реалізації: робота по виконанню затвердженого плану-графіка і досягненню очікуваних результатів.

8. Вимірювання результатів. Оцінка показників ефективності результатів: соціальний ефект, оптимальність у співвідношенні між витраченими ресурсами та отриманим соціальним ефектом.

9. Оцінка партнерства. Як партнерська взаємодія впливає на партнерські організації? Чи потрібно відмовитися від співпраці з кимось із партнерів або залучити нових?

10. Коригування і доопрацювання. Перегляд і коригування партнерства, програм та (або) проєкту в світлі отриманого досвіду. Аналіз загального результату, корекція окремих етапів роботи тощо.

11. Створення інституційної основи. Створення відповідних структур і механізмів для партнерської взаємодії з метою забезпечення довгострокової взаємодії і наступності.

12. Продовження або завершення партнерства. Продовження взаємодії або досягнення угоди між партнерами про завершення спільної діяльності.

Оцінка ефективності партнерства

Спільно реалізовані ініціативи та проєкти мають оцінюватися відповідно до визначених критеріїв. Основний акцент в оцінці ефективності партнерства пропонуємо робити на трьох параметрах:

- зовнішній соціальний ефект (відношення цілей до реальних соціальних проблем: вплив партнерства на суспільство);
- внутрішній соціальний ефект (відношення отриманого результату до поставленої цілі: цінність партнерства для кожного учасника партнерської взаємодії);
- оптимальність (відношення результатів до витрат ресурсів: реальні витрати та вигоди від партнерського підходу).

З урахуванням перерахованих вище параметрів можна провести оцінку того, що: партнерство ефективно досягло поставлених цілей; партнери отримали позитивні результати від своєї участі; партнерський підхід був найкращим / відповідним вибором у вирішенні поставлених завдань.

Табл. 4.1

Бланк оцінювання потенційної партнерської організації (за Р. Теннісон)¹

Відомості про потенційну партнерську організацію та її співробітників		Поточний стан	Наступні кроки
1	Що вам уже відомо про організацію?		
2	Наскільки надійні джерела інформації?		
3	Наскільки доступна інформація про організацію та з яких джерел?		
4	Цієї інформації достатньо для прийняття рішення про партнерство?		
5	Яка необхідна додаткова інформація?		
6	Чи існують деякі сумніви щодо потенційного партнера?		
7	Який досвід роботи має організація у партнерстві («послужний список»)?		
8	Чи користується ця організація повагою / визнанням всередині свого сектора?		

¹ Джерело: Tennyson R. The Partnering Toolbook. Oxford : The Partnering Initiative, 2004.

Продовження табл. 4.1

Відомості про потенційну партнерську організацію та її співробітників		Поточний стан	Наступні кроки
9	Чи користується ця організація повагою / визнанням у інших секторів і ключових організацій?		
10	Чи має організація широкі і корисні контакти, якими вона може поділитися?		
11	Чи існує у інших доступ до необхідної інформації / ресурсів / досвіду?		
12	Які професійні вміння та навички даної організації доповняють навички та вміння вашої організації та / або інших партнерів?		
13	Чи існують в організації надійні структури управління і менеджменту?		
14	Які є свідчення фінансової стійкості і надійності?		
15	Наскільки постійний штат співробітників?		
16	Наскільки ця організація буде прихильна до початої справи у важкій ситуації?		
17	Чи є у співробітників досвід в розробці та реалізації проектів?		
18	Наскільки успішно проводилась мобілізація і управління ресурсами?		
19	Наскільки добре співробітники працюють в команді і забезпечують обмін інформацією?		
20	Чи є у співробітників загальне бачення майбутнього розвитку організації?		

Таким чином, партнерство у ЗВО сприяє консолідації матеріальних, кадрових та інтелектуальних ресурсів, підвищенню якості освітньої й виховної діяльності, а також поширенню та впровадженню кращих інституційних практик. Визначальними характеристиками такого партнерства є довіра між учасниками взаємодії, узгодженість цілей і ціннісних орієнтацій, а також взаємна відповідальність за результати спільної діяльності.

5. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ

Базова навчально-методична література:

1. Васьківська С.В. Основи психологічного консультування. К.: Ніка-Центр., 2011, 422 с.
2. Гірник А.М. Основи конфліктології: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А.М. Гірник. К.: Києво-Могилян. акад., 2010. 222 с.
3. Гусак Н. Психосоціальна підтримка в умовах надзвичайних ситуацій: підхід резилієнс. Київ: НаУКМА, 2017. 92 с.
4. Комплект освітніх програм «Вирішення конфліктів новим шляхом. Базові навички медіації» / В. Л. Андрєєнкова, К. Б. Левченко, Н. В. Лунченко, М. М. Матвійчук. К: ТОВ «Агенство «Україна», 2018. 144 с.
5. Людина у полікультурному суспільстві: навчально-методичний посібник для викладачів вищих навчальних закладів з курсу за вибором для студентів соціогуманітарних спеціальностей / [Пометун О.І., Султанова Л.Ю. та ін.]. К.: «Інжиніринг», 2010. 246 с.
6. Навчально-методичний посібник «Розбудова миру. Профілактика і вирішення конфлікту з використанням медіації: соціально-педагогічний аспект»: навч.-метод. посіб. К.: ФОП Стеценко В.В., 2016. 192 с.
7. Оніщенко Н. В. Екстрена психологічна допомога постраждалим в умовах надзвичайної ситуації: теоретичні та прикладні аспекти: монографія / Н. В. Оніщенко. Х.: Право, 2014. 584 с.
8. Основи тренерської майстерності: [навч.-метод. посіб.] / Матійків І.М., Якимів А.І., Черняк Т.Г. / За заг. ред. А.І. Якиміва. Львів: Компанія «Манускрипт», 2012. 392 с.
9. Особливості надання медичних та соціальних послуг для вразливих категорій населення з використанням гендерно чутливого підходу. Навч. посіб. за заг. ред. Ярошенко А.О. К.: МБФ «Альянс громадського здоров'я», 2017. 112 с.
10. Перша психологічна допомога : посібник фасилітатора з орієнтації працівників на місцях. К.: Унів. видво ПУЛЬСАРИ, 2017. 104 с.
11. Професійна та корпоративна етика : навч. посіб. / В.Г. Нападиста, О.В. Шинкаренко, М.М. Рогожа та ін.; наук. ред. В.І. Панченко. К.: ВПЦ «Київський університет», 2019. 368 с.
12. Психологія екстремальної діяльності. Навч. посіб. за заг. ред. проф. І. І. Приходька. Х. : НА НГУ, 2016. 571 с.

13. Розбудова миру. Профілактика і вирішення конфлікту з використанням медіації: соціально-педагогічний аспект. К.: ФОП Стеценко В.В. 2016. 192 с.
14. Соціальна ініціативність: змістово-технологічне забезпечення: посіб. / Т. К. Окушко, Ж. В. Петрович, Н. В. Чиренко, Н. О. Шпиг, О. В. Пащенко, Л. М. Сокол, О. В. Долгова ; наук. ред. Т. К. Окушко. Харків : «Друкарня Мадрид», 2015. 222 с.
15. Соціально-педагогічна та психологічна робота з дітьми у конфліктний та постконфліктний період : метод. рек. заг. ред. Панок В.Г., Левченко К.Б. Київ : МЖПЦ «Ла Страда – Україна», 2014. 84 с.
16. Харченко Н. Алгоритм побудови соціального партнерства. Як налагодити партнерську взаємодію між закладами освіти та партнерськими організаціями. Лабораторія морального, громадського та міжкультурного виховання Інституту проблем виховання НАПН України. URL: <http://ipv.org.ua>
17. Ходаківський Є.І., Богоявленська Ю.В., Грабар Т.П. Психологія управління. Підручник. К.: Центр учбової літератури. 2011. 664 с.
18. Braun, D., and Kramer, J. The Corporate Tribe Organizational lessons from anthropology. Publisher Routledge, 2019. 249 p.
19. Cameron, Kim S. The effectiveness of ineffectiveness. Research in Organizational Behavior, Volume 6. Greenwich, CT: JAI Press, 1984. P. 235-285.
- Coyle, D. The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups. Random House Business, 2018. 304 p.
20. Kim S. Cameron, Robert E. Quinn. Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework. Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint, 2006. 242 p.

Рекомендована наукова література:

1. Алексейчук В. В. Теоретичні підходи до обґрунтування сутності поняття соціального партнерства. *Держава та регіони : наук.-вироб. журн.* Запоріжжя : Класич. приват. ун-т., 2009. № 1. С. 10–13.
2. Безвух С. В., Стопчак А. Ю. Соціальне партнерство науки і бізнесу: форми взаємодії, проблеми і рекомендації щодо їх вирішення. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2015. № 3. Т. 3. С. 7 – 14.
3. Бутенко О.П., Гурянов А.Б. Використання інструментів ОСАІ для оцінки корпоративної культури виробничого підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* № 36, 2011. С. 372-376.

4. Лящ О. Емоційний інтелект як засіб розвитку резильєнтності особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Вип. 74(4). С. 79–86.
5. Нямецук Г.В. Ефективність діяльності вищих навчальних закладів у стратегічному партнерстві з бізнесом. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. № 33. С. 265–270.
6. Гавриловська К., Дем'янчук Ю. Тренінгові техніки як засіб формування толерантності в системі інклюзивної освіти. *Вісник Львівського університету*. Серія психологічні науки. 2022. Випуск 13. С. 49–54
7. Грішин Е. Резилієнтність особистості: сутність феномену, психодіагностика та засоби розвитку. *Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди*. 2021. Вип. 64. С. 62–81.
8. Лящ О. Емоційний інтелект як засіб розвитку резильєнтності особистості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Вип. 74(4). С. 79–86.
9. Оніщенко Н. В. Екстрена психологічна допомога постраждалим в умовах надзвичайної ситуації: теоретичні та прикладні аспекти: монографія / Н. В. Оніщенко. Х.: Право, 2014. 584 с.
10. Савченко О., Калюк О. Методика діагностики когнітивних аспектів суб'єктивного благополуччя особистості. *Організаційна психологія*. 2022. Вип. 1(25). С. 89–101.
11. Чиханцова О.А., Розвиток резильєнтності особистості в ситуаціях невизначеності. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Психологія., Том 34 (73), No 1, 2023. С. 35-40.
12. Bonanno G. A. Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*. 2004. No 59(1). P. 20-28.
13. Heshmat Sh. The 8 Key Elements of Resilience. *Psychology Today*. 2020. URL: <https://www.psychology-today.com/us/blog/science-choice/202005/the-8-key-elements-resilience>
14. Hubersky, Leonid and Yevheniia Levcheniuk The World of Corporate Culture: Ontological, Anthropological and Organizational Models. *Philosophy and Cosmology*. 2023. Volume 31, 37-44.
15. Levcheniuk, Yevheniia and Vitali Turenko Challenges to Humanism in the Context of Modern Hybrid Wars. *Future Human Image*. 2024. Volume 21, 50-56.
16. Luthar S. S., Cicchetti D., Becker B. The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*. 2000. No 71. P. 543–562.
17. Morel E. Die 7 Säulen der Resilienz. Stefan Mähleke, 2021. 212 p.

18. Moshe Farch, Tal Bergman Levy, Bella Ben Gershon ets. The Model for Immediate Cognitive Psychological First Aid: From Helplessness to Active Efficient Coping. *International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience*, 2018, Vol.20, No. 2, pp 1-12.
19. Flake R. Promoting social partnership in employee training. German EconomicInstitute. 2018. 51 p.
20. Vlasenko F., Levcheniuk Y. The Human Measurements of the Modern Educational Process. *Future Human Image*, 2024, Vol. 21, pp 77-82.

Деякі корисні інтернет-ресурси

1. Де внутрішнім переселенцям отримати безкоштовну психологічну допомогу: східні та північні регіони. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади в Україні*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/de-vnutrishnim-pereselentsiam-otrymaty-bezkoshtovnu-psykholohichnu-dopomohu-skhidni-ta-pivnichni-rehiony>
2. «Mental Help» онлайн-платформа, створена для надання безкоштовної професійної психологічної допомоги та підтримки українцям у цей непростий час. *Mental help (USAID)*. URL: <https://mentalhelp.com.ua/>
3. Безкоштовна психологічна допомога. Центр «Разом з тобою». URL: <https://razomztoboyu.org/>
4. УкрЄдність – безкоштовна психологічна підтримка у воєнний час. *УкрЄдність*. URL: <https://ukr-ednist.com.ua>
5. Безкоштовні гарячі лінії допомоги та психосоціальної підтримки. *МН4У*. URL: <https://www.mh4u.in.ua/phones/>

6. ДОДАТКИ

Додаток 1

ПРОЄКТ ТИПОВОГО ПОЛОЖЕННЯ ПРО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ КУЛЬТУРИ ТОЛЕРАНТНОСТІ ТА СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

Розділ 1. Загальні положення

- 1.1. Це Положення розроблено з метою формування, розвитку і підтримки ефективного соціального партнерства та культури толерантності в закладах вищої освіти (ЗВО) України.
- 1.2. Положення спрямоване на протидію академічній міграції шляхом створення інклюзивного навчального та наукового середовища, яке сприяє розвитку особистості, науковому пошуку та професійному зростанню студентів та науковців.
- 1.3. В рамках цього Положення соціальним партнерством вважається співпраця ЗВО з громадськими організаціями, державними установами, приватним сектором та іншими стейкхолдерами для реалізації спільних освітніх, наукових та соціальних ініціатив.
- 1.4. Толерантність розуміється як повага, прийняття та розуміння багатогранності культурних, етнічних, релігійних і особистісних відмінностей усередині академічної спільноти.

Розділ 2. Принципи соціального партнерства та толерантності

- 2.1. **Взаємоповага і взаємодопомога:** всі форми співпраці та взаємодії мають будуватися на принципах взаємоповаги, відкритості та готовності допомагати один одному.
- 2.2. **Інклюзивність і доступність:** забезпечення рівних можливостей для навчання, наукової роботи та участі у соціальному житті ЗВО для всіх без винятку.
- 2.3. **Діалог та відкритість:** сприяння розвитку діалогу між усіма учасниками освітнього процесу, включаючи студентів, викладачів, адміністрацію ЗВО та соціальних партнерів.
- 2.4. **Підтримка різноманіття та толерантності:** активна робота по підтримці культурного різноманіття, толерантності та недопущенню будь-яких форм дискримінації.

Розділ 3. Організаційні заходи

3.1. Створення координаційного центру: формування при ЗВО координаційного центру з розвитку соціального партнерства та толерантності, відповідального за планування, координацію та моніторинг заходів у цій сфері.

3.2. Розробка програм та ініціатив: розробка та реалізація спеціальних освітніх та наукових програм, тренінгів з підвищення культури толерантності, курсів з розвитку соціальних навичок та партнерства.

3.3. Залучення студентів та викладачів: залучення студентів та викладачів до активної участі у реалізації програм соціального партнерства та ініціатив з розвитку толерантності.

3.4. Співпраця з зовнішніми організаціями: розширення співпраці з громадськими організаціями, міжнародними фондами та іншими установами, зацікавленими в розвитку освіти та науки в Україні.

Розділ 4. Моніторинг та оцінка

4.1. Регулярний моніторинг: встановлення системи регулярного моніторингу та оцінки ефективності реалізації заходів, спрямованих на розвиток соціального партнерства та культури толерантності.

4.2. Звітність та аналітика: підготовка регулярних звітів про виконання Положення, аналіз викликів та пропозиції щодо покращення діяльності у сфері соціального партнерства.

Розділ 5. Прикінцеві положення

5.1. Це Положення є обов'язковим до виконання всіма закладами вищої освіти України.

5.2. Зміни та доповнення до цього Положення можуть бути внесені на основі аналізу його ефективності, суспільних потреб та міжнародного досвіду.

5.3. Всі сторони, залучені до реалізації цього Положення, зобов'язуються діяти в дусі взаємної підтримки, співпраці та відповідальності за досягнення спільної мети – підвищення якості освіти та наукових досліджень в Україні.

Навчально-методичне видання

ВЛАСЕНКО Федір Павлович
ЛЕВЧЕНЮК Євгенія Вікторівна
МАСЛІКОВА Ірина Ігорівна
ПЕТРЕНКО Ігор Ігорович
ПРОСКУРНЯ Аліна Сергіївна
РОГОЖА Марія Михайлівна
РУДЕНКО Сергій Валерійович
ТОВМАШ Дмитро Анатолійович
ТУРЕНКО Віталій Едуардович

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЗАКЛАДАМ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ
ЩОДО РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ
КУЛЬТУРИ ТОЛЕРАНТНОСТІ В УМОВАХ
СУЧАСНИХ ЦИВІЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Друкується в авторській редакції

Комп'ютерна верстка: **Товмаш Д.А.**

Підписано до друку 25.12.2024 р.
Формат 60х84/16. Гарнітура Times New Roman. Папір офсетний.
Ум.друк. арк. 3,5. Тираж 100 пр.
Зам.№ 12/24

Видавець ТОВ «ВАДЕКС», 04074, м.Київ, вул. Бережанська 9
тел. 067-502-22-42, сайт: <http://vadex.com.ua>
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру України суб'єктів видавничої
справи ДК № 4285 від 27.03.2012 р.