

DOI: <https://doi.org/10.31874/2309-1606-2024-30-2-11>
УДК 1:378.014:005

Олексій Кийков

Гібридний менеджмент у філософії освіти: інтеграція демократичних і критичних підходів до освітнього управління



У статті досліджено філософські основи освітнього менеджменту через призму демократичних і критичних підходів, з акцентом на ідеях Джона Д'юї та Генрі Жіру. Основна увага приділяється ролі демократичного підходу, який спрямований на створення освітнього простору, де студенти не лише пасивно отримують знання, а й активно беруть участь у прийнятті рішень, формуючи усвідомлену громадянську позицію. Це підсилює розвиток критичного мислення та соціальної відповідальності, необхідних для сучасного суспільства. Розглядається також значення критичної педагогіки, що розкрита в контексті праць Генрі Жіру, як інструмента соціальної трансформації, який сприяє формуванню студентів як соціально активних громадян. Педагогіка Жіру підкреслює важливість використання освіти не лише для передачі знань, а й для підготовки молоді до активної участі у зміні соціальних структур та реалій. Стаття також досліджує сучасні підходи до освітнього менеджменту, зокрема екзистенційний метод, запропонований Сігелом, що сприяє рефлексії над професійною практикою через осмислення її екзистенційних вимірів. Такий підхід дозволяє керівникам і викладачам глибше розуміти власну педагогічну практику, знаходити сенс та мотивацію в освітніх процесах. Зазначено, що ефективний освітній менеджмент у контексті сучасних викликів, особливо військових та соціальних, потребує адаптивних моделей управління, які поєднують прагматичну орієнтацію на результат з філософським підґрунтям, що враховує культурні та соціальні особливості. Окрему увагу приділено аналізу специфіки освітнього менеджменту в Україні, яка знаходиться на стику між континентальними європейськими підходами та глобальними тенденціями. Український контекст потребує інтеграції національних цінностей і моральних принципів, одночасно адаптуючи критичну та демократичну педагогіку, щоб сприяти розвитку суспільно свідомих і відповідальних громадян.

Ключові слова: гібридний менеджмент, філософія освіти, демократичний підхід, критична педагогіка, Джон Д'юї, Генрі Жіру.

Вступ

У сучасних умовах стрімких змін, викликаних глобалізаційними процесами та технологічними інноваціями, освіта стикається з новими викликами, що потребують переосмислення її управлінських підходів. Гібридний менеджмент, який поєднує принципи демократії, критичної педагогіки та технократичної ефективності, стає необхідним інструментом для забезпечення збалансованого та відповідального освітнього середовища. Цей підхід сприяє гармонійному розвитку освітніх систем, враховуючи як соціально-гуманістичні цінності, так і вимоги до інноваційних технологій.

Стаття пропонує дослідження гібридного менеджменту у філософії освіти, ґрунтуючись на ідеях Джона Д'юї щодо демократичної освіти, теоріях критичної педагогіки Генрі Жіру, а також концепціях, що стосуються балансу між технологіями і людським фактором, висунутих сучасними філософами освітнього менеджменту. Автор аналізує можливості гібридного підходу, який здатен не лише підвищити ефективність управлінських процесів в освіті, але й забезпечити формування критично мислячих громадян, здатних до активної участі в демократичному суспільстві.

Як зазначає Альона Кондратьєва, «сучасна філософія освітнього менеджменту представляє собою дві парадигми: гуманістичний і особисто-орієнтований, що пов'язані з процесом демократизації та децентралізації» [Кондратьєва 2014: 50]. Цей підхід підкреслює важливість особистісного розвитку і свободи учасників освітнього процесу, що має забезпечити не тільки академічне навчання, а й всебічний розвиток особистості. Гуманістична складова передбачає створення умов для творчості, самовираження та формування критичного мислення, тоді як особисто-орієнтований підхід акцентує увагу на індивідуальних потребах учнів, їхніх інтересах та перспективах.

Проте, сучасні виклики змушують переосмислити роль цих парадигм в управлінні освітою. Швидкі зміни в суспільстві, особливо під впливом технологічного прогресу і глобалізації, вимагають від освітнього менеджменту не лише гуманістичного підходу, але й здатності до адаптації та стратегічного планування. Як підкреслює Кондратьєва, «концепція освітнього менеджменту повинна бути заснована на фундаменті концепції національної освіти, яка включає в себе чітку стратегію і тактику реформ, чітке розуміння того, як потреби сьогоденні і реалії українського суспільства та перспективи його розвитку в світі, який швидко змінюється» [Кондратьєва 2014: 50]. Це означає, що освітній менеджмент повинен не лише відповідати поточним запитам, але й передбачати їх, формуючи освітню політику, здатну витримати виклики майбутнього.

Філософські основи освітнього менеджменту в дослідженнях сучасних авторів

Сучасні дослідники в галузі освітнього менеджменту все частіше звертаються до філософії як до методологічної основи для розуміння і вдосконалення управлінських практик. Філософія, що сприймається як набір процесів і підходів, дає змогу заглиблюватися в практичний досвід та виявляти більш глибокі структурні та ціннісні засади освітніх організацій. У цьому контексті, як зазначає Стівен Сігел, важливим є прагнення «розвинути оцінку філософії як низки процесів і методологій для дослідження живого досвіду світу практики» [Segal 2022: 1]. Це дозволяє не лише аналізувати існуючі підходи, але й створювати нові моделі освітнього менеджменту, які враховують не тільки ефективність, а й етичні й соціальні аспекти.

Філософський підхід дозволяє по-новому осмислити практики управління та організації освітніх процесів, роблячи акцент на їхньому зв'язку з людським досвідом і соціальною реальністю. Сігел ставить важливе питання: «чи існують філософські процеси для дослідження світу організаційної та управлінської практики?» [Segal 2022: 2]. Це питання підкреслює значення філософського осмислення освітнього менеджменту як методу дослідження організаційних практик. У сучасних умовах це осмислення є необхідним для пошуку підходів, які б відповідали вимогам як національних освітніх систем, так і глобальних тенденцій.

Особливий підхід до дослідження освітнього менеджменту, запропонований сучасними авторами, базується на глибокій рефлексії над екзистенційними аспектами професійної практики. Як зазначає Сігел, «особливий підхід, використаний у цьому вступі... полягає у використанні філософії Мартіна Гайдеггера для забезпечення методологічного процесу рефлексії над екзистенційними вимірами професійної практики» [Segal 2022: 3]. Такий підхід дозволяє звернути увагу на глибинні цінності та переконання, які впливають на освітні процеси, включаючи питання автентичності, мети та сенсу професійної діяльності у сфері освіти.

Проте, у сучасних умовах автономія освітніх закладів є часто обмеженою через національні стандарти та тиск з боку зовнішніх середовищ. Як зазначає Тоні Буш, «на цілі школи сильно впливає тиск зовнішнього середовища. У багатьох країнах є національні навчальні програми, і вони часто залишають школам мало можливостей для визначення власних освітніх цілей» [Bush 2015: 2]. Це обмеження у виборі цілей робить актуальним питання про необхідність філософського осмислення освітнього менеджменту, яке дозволило б керівникам не лише слідувати зовнішнім вимогам, але й підтримувати цілісне розуміння місії і цінностей освітньої діяльності.

У сучасних умовах освітні заклади часто стикаються з непередбачуваністю та турбулентністю, що ускладнює визначення чітких цілей і завдань. Це особливо актуально в контексті моделей неоднозначності, які, за словами Буша, «припускають, що турбулентність і непередбачуваність є домінуючими рисами організацій. Немає ясності щодо цілей інститутів, а їхні процеси не розуміються належним чином» [Bush 2003: 134]. Ця невизначеність в управлінні освітою викликає необхідність глибшого філософського осмислення методів і стратегій, що використовуються для досягнення освітніх цілей.

Такий підхід особливо важливий у розробці адаптивних управлінських моделей, здатних враховувати постійні зміни і багатогранність сучасних освітніх вимог. У цьому контексті філософські методології, засновані на екзистенційних роздумах, як у Гайдеггера, можуть забезпечити керівникам інструменти для більш глибокого розуміння своїх ролей та відповідальності. Вони дозволяють керівникам освітніх закладів зосередитися не лише на виконанні зовнішніх вимог, а й на пошуку смислових орієнтирів, які допоможуть витримати тиск та зберегти цілісність місії освітньої установи навіть у турбулентні часи.

У цьому контексті постає питання про необхідність інтеграції елементів гібридного менеджменту, що здатен забезпечити баланс між гуманістичними цінностями і технократичними підходами [Kiykov 2024]. З одного боку, залучення цифрових інструментів і технологій до управління освітою дозволяє підвищити ефективність, пришвидшити процеси прийняття рішень та адаптувати навчальний процес до сучасних стандартів. З іншого боку, саме гуманістичний підхід допомагає зберегти людське обличчя освіти, забезпечуючи можливості для формування соціально відповідальних, критично мислячих громадян. Вірогідно, гібридний менеджмент може слугувати необхідним компромісом, що дозволяє зберегти ключові цінності демократичного підходу, одночасно реагуючи на нові виклики. Цей баланс між демократичними принципами та сучасними вимогами до результативності й інноваційності в освіті створює можливість для розвитку більш стійких і гнучких моделей управління.

Демократичний підхід до освіти

Ефективне управління освітою неможливе без чіткого розуміння основних цілей та завдань педагогічного менеджменту. Як зазначає Кондратьєва, «основні цілі педагогічного менеджменту визначаються як: ефективне і планомірне використання сил, засобів і часу всіх працівників навчального закладу й учнів» [Кондратьєва 2014: 52]. Такий підхід підкреслює важливість організованості та продуктивності в освіті.

ньому процесі, орієнтуючись на оптимізацію ресурсів для досягнення високої якості навчання.

Педагогічний менеджмент також охоплює ширші аспекти взаємодії в системі освіти, виходячи з принципів економічної теорії. Кондратьєва підкреслює, що «менеджмент освіти - наука про особливості прояву виробничих відносин та специфіку дії економічних законів у сфері освітньої діяльності» [Кондратьєва 2014: 51]. Це означає, що освітнє управління розглядається як складова частина соціально-економічних відносин, де педагогічний процес підпорядкований певним закономірностям і правилам, що існують у суспільстві.

З огляду на ці твердження, гібридний менеджмент у контексті педагогіки має враховувати не тільки гуманістичні й критичні аспекти, а й ефективне управління ресурсами та розуміння економічних закономірностей. Це дозволяє створювати систему освіти, здатну не тільки реагувати на потреби сучасного суспільства, але й працювати на основі раціонального використання ресурсів, що сприяє демократичному розвитку навчальних закладів.

З іншого боку, існує традиція, яка розглядає філософію освіти як спосіб впровадження моральних і соціальних цінностей у навчальний процес. Як зазначає В. Зінченко, «у континентальній Європі ... поширене розуміння філософії освіти в освітньо-науковій системі як філософського методу дослідження і втілення в освіту і науку цінностей соціуму і моралі» [Зінченко 2015: 157]. Такий підхід акцентує увагу на значенні філософії освіти як інструменту для формування етичних норм і соціальної відповідальності, що відрізняє його від більш прагматичних, орієнтованих на результат підходів.

У сучасному світі відбувається значна диверсифікація освітніх моделей, що відображає різноманіття підходів до вищої освіти у різних суспільствах. Зінченко відзначає, що «у сучасному світі відбувається диверсифікація різних моделей вищої освіти. Водночас множинність та різноманіття моделей вищої освіти не виключають їхньої ідентичності» [Зінченко 2015: 153]. Це свідчить про те, що, незважаючи на різні форми й моделі, вищі навчальні заклади поділяють спільні цінності та цілі, що об'єднують їх в одну освітню спільноту.

Демократичний підхід до освіти, запропонований Джоном Д'юї, залишається актуальним і впливовим у сучасних дискусіях щодо освітнього процесу. Д'юї підкреслював, що освіта не може існувати окремо від демократичних цінностей суспільства, оскільки вона повинна сприяти формуванню громадян, здатних до активної участі в суспільному житті. Його основна ідея полягає у тому, що освіта має бути досвідом, який готує учнів до реальних викликів, а не просто передачею знань [Д'юї 2003]. Д'юї особливо увагу приділяв ролі досвіду в освітньому процесі. Він стверджував,

що досвід є центральним елементом, який сприяє розвитку критичного мислення і здатності до самостійного навчання. Важливо, що досвід, на думку Д'юї, повинен бути не тільки індивідуальним, але й спільним – у процесі взаємодії з іншими учасниками освітнього процесу, що формує усвідомлення спільних цінностей і цілей [Д'юї 2003].'

Демократичний підхід до освіти за Д'юї також передбачає активну участь учнів у прийнятті рішень та обговоренні навчальних питань. Це забезпечує не лише розвиток інтелектуальних навичок, але й формування відповідальності та громадянської свідомості. Хоча демократичний підхід до освіти, запропонований Джоном Д'юї, залишається фундаментальним ідеалом у сфері освіти, сучасні умови накладають певні обмеження та виклики на його реалізацію. В умовах глобалізації, зростання ролі технологій та зростаючих вимог до швидкості і результативності навчального процесу виникає критика цього підходу як занадто ідеалістичного і такого, що не завжди відповідає реаліям сучасного суспільства.

Одна з основних критичних позицій стосується проблеми практичної реалізації демократичних принципів в освітньому процесі. З огляду на постійний брак ресурсів і обмежені можливості викладачів, повноцінна реалізація участі учнів у прийнятті рішень та формування їх досвіду через діалог може бути надзвичайно складною [Зінченко 2015]. У великих класах або при відсутності достатньої кількості педагогічних кадрів демократичний підхід часто стикається з труднощами, що може призвести до поверхового виконання його принципів.

Крім того, сучасні освітні системи часто спрямовані на швидке досягнення академічних результатів і підготовку до ринку праці, що іноді суперечить процесуальності та орієнтації на досвід, що лежать в основі підходу Д'юї. Критики зазначають, що в умовах жорсткої конкуренції освіта, яка спрямована на демократичне виховання, може стати недієвою, оскільки вимагає довготривалих, індивідуалізованих підходів, які не завжди сумісні з ринковими вимогами [Фініков 2008].

Ще один виклик стосується інтеграції технологій в освітній процес. Демократичний підхід передбачає безпосередню комунікацію між викладачем та учнем, але у сучасних умовах дистанційного навчання та цифрових платформ це спілкування часто стає опосередкованим. Виникає питання, чи здатна така форма навчання повноцінно відтворити ту глибину міжособистісної взаємодії та співпраці, яку пропонує модель Д'юї [Кондратьєва 2014].

Використання терміна «зачароване коло» у контексті дослідження вищої освіти відображає складну ситуацію, з якою стикаються дослідники, намагаючись проаналізувати освітні системи в умовах встановлених конвенцій і нормативів. Як зазначає Т. Фініков: «утворюється

зачароване коло у розгляді проблем вищої освіти в тому сенсі, що дослідник ніби запрограмованими цими поняттями, цією конвенцією та негласним консенсусом щодо цих понять, оскільки в їх межах безглуздо ставити питання про об'єкт дослідження. Згідно з такою логікою, цей об'єкт подається у вигляді конкретних освітніх організацій, його формулювання буде мати вигляд прихованих тавтологій» [Фініков 2008: 230].

Ця ситуація призводить до обмеження дослідницької діяльності, оскільки встановлені поняття та рамки не лише визначають межі, в яких можна працювати, але й формують певний консенсус, що може перешкоджати виникненню нових ідей і підходів до аналізу освітніх систем. Дослідники можуть виявитися у пастці стандартних питань і відповідей, які не завжди адекватно відображають реалії та складнощі, з якими стикаються освітні установи. Важливо подолати це зачароване коло, щоб знайти нові шляхи для дослідження і розвитку освітніх практик. Це може вимагати перегляду і переосмислення усталених концепцій, а також використання міждисциплінарних підходів для аналізу освітніх систем. Дослідникам слід шукати можливості для формулювання нових запитів, які виходитимуть за межі традиційних рамок, сприяючи більш глибокому розумінню динаміки освітнього менеджменту та його впливу на демократизацію і децентралізацію процесів освіти. Тільки шляхом критичного переосмислення існуючих концепцій і активного залучення різноманітних поглядів можна створити простір для нових ідей, які забезпечать реальні зміни у системі освіти та відповідають вимогам сучасності. Це, в свою чергу, сприятиме формуванню більш гнучких і адаптивних освітніх моделей, здатних реагувати на виклики, які постають перед суспільством.

Критична педагогіка як інструмент соціальної трансформації

Критична педагогіка, сформульована Генрі Жіру, пропонує альтернативний підхід до освітнього процесу, в якому освіта розглядається як засіб для формування критично мислячих, соціально активних громадян. Відповідно до цього підходу, освіта повинна сприяти не лише інтелектуальному розвитку, а й трансформації суспільства. Як зазначає Жіру, «опір – це не просто реакція на домінування, а конститутивна сила у формуванні суб'єктивностей» [Giroux 1983: 108]. Це означає, що студенти, замість того, щоб пасивно приймати існуючі норми та структури, можуть формувати власну ідентичність через активне осмислення та переосмислення цих структур.

Жіру підкреслює, що критична педагогіка повинна бути тісно пов'язана з досвідом студентів, оскільки саме він служить точкою опори для розвитку соціальної свідомості та здатності до дій. Зокрема, «критична педагогіка має ґрунтуватися на досвіді студентів і бути

пов'язаною з метою соціальної трансформації» [Giroux 1983: 150]. Це означає, що освітній процес повинен не просто передавати знання, а сприяти активному залученню студентів у суспільні процеси, надаючи їм інструменти для аналізу та впливу на реальні навколишнього світу. Тому критична педагогіка Генрі Жіру може забезпечити фундаментальну основу для побудови демократичних освітніх практик, де учні й викладачі виступають як активні учасники у творенні освітнього простору. Такий підхід поєднує прагнення до соціальної справедливості з практиками управління, спрямованими на розвиток відповідальних, самосвідомих громадян.

Розглядаючи роль учителя в освітньому процесі, Генрі Жіру пропонує концепцію вчителя як «трансформаційного інтелектуала», який виконує значно більше, ніж просто передачу знань. Відповідно до його ідей, «вчителів слід розглядати як трансформаційних інтелектуалів, які поєднують наукову рефлексію та практику в служінні вихованню студентів як вдумливих, активних громадян» [Giroux 1988: 127]. Це бачення розширює функції педагога, надаючи йому роль агента соціальних змін, що працює для розвитку критичного мислення та активної громадянської позиції у студентів.

Жіру також акцентує на важливості критичного підходу вчителя до власної педагогічної практики, що сприяє розвитку нових, більш адаптивних підходів до навчання. Він зазначає, що «роль вчителя як інтелектуала полягає в тому, щоб поставити під сумнів здорові припущення, які часто керують викладанням і навчанням» [Giroux 1988: 140]. Це означає, що вчитель повинен не лише передавати усталені знання, але й ставити під питання загальноприйняті освітні парадигми, щоб стимулювати у студентів незалежне мислення і відкритість до різних точок зору. Тому концепція вчителя як інтелектуала може слугувати основою для побудови освітньої системи, яка заохочує критичне мислення, творчий підхід та соціальну відповідальність. Інтеграція цього підходу в управлінські стратегії дозволяє створити освітнє середовище, яке не лише реагує на сучасні виклики, а й активно готує молодь до участі в демократичному суспільстві.

Критична педагогіка, як описує Генрі Жіру, виходить за межі традиційного розуміння освіти як процесу передачі знань. Вона наполягає на активній ролі освіти у створенні нових знань, що дозволяє студентам стати не лише пасивними реципієнтами, а й творцями змісту, який має значення для них і для суспільства. Як стверджує Жіру, «критична педагогіка стверджує, що освіта має полягати не лише в передачі знань, а й у їх виробництві» [Giroux 2011: 5]. Це твердження підкреслює необхідність залучення студентів до процесу осмислення і перетворення знань, роблячи їх активними учасниками навчального процесу.

Як зазначалось раніше, важливим аспектом критичної педагогіки є її трансформаційний потенціал. Жіру зазначає, що «педагогіка в цьому сенсі полягає не в тому, щоб навчати студентів вписуватися в існуюче суспільство, а в тому, щоб навчати їх трансформувати його» [Giroux 2011: 12]. У цьому підході освіта стає інструментом соціальних змін, який не лише адаптує студентів до існуючих умов, а й заохочує їх переосмислювати ці умови з метою їх покращення. На нашу думку, використання критичної педагогіки в управлінні освітою може допомогти формувати покоління, здатне не лише пристосовуватися до швидко змінюваного світу, але й активно його змінювати, залишаючи при цьому глибоке розуміння соціальної справедливості та особистої відповідальності.

Завершуючи розгляд підходу Генрі Жіру, важливо зазначити, що критична педагогіка вимагає глибокої інтеграції соціальних та культурних контекстів у процес управління освітою. Жіру підкреслює, що критична педагогіка має не просто адаптувати учнів до існуючих соціальних норм, а готувати їх до активної участі в їх трансформації, формуючи громадян із критичним мисленням, здатних аналізувати та впливати на реальність, в якій вони живуть. У цьому контексті концепція освітнього менеджменту має ґрунтуватися на національних цінностях та враховувати культурні особливості суспільства. Як зазначає Кондратьєва, «концепція освітнього менеджменту повинна бути заснована на фундаменті концепції національної освіти, яка включає в себе чітку стратегію і тактику реформ, чітке розуміння того, як потреби сьогоденні і реальності українського суспільства та перспективи його розвитку в світі, який швидко змінюється» [Кондратьєва 2014: 50]. Відповідно освітній менеджмент не лише орієнтується на глобальні стандарти та економічні вимоги, але й відображає культурну ідентичність та історичний контекст, що робить його більш гнучким і адаптивним до потреб місцевої спільноти. У рамках гібридного менеджменту критична педагогіка Жіру може слугувати важливим компонентом для формування освітньої стратегії, яка не лише відповідає сучасним викликам, а й забезпечує розвиток національно свідомих і соціально відповідальних громадян.

Освітній менеджмент в Україні: виклики та перспективи

Український освітній менеджмент знаходиться на перетині між континентальними європейськими підходами та сучасними світовими тенденціями, що зумовлює особливу структуру та напрямки його розвитку. Зінченко зазначає, що континентальна освітньо-наукова система тяжіє до інтеграції філософських принципів у практику, особливо через впровадження цінностей соціуму і моралі [Зінченко 2015: 157]. В Україні ця традиція набула додаткової важливості через необхідність виховання

національно свідомих громадян та збереження культурної ідентичності в умовах війни Росії проти нашої держави.

Кондратьєва підкреслює, що українська концепція освітнього менеджменту має базуватися на національних потребах і цілях, спрямованих на розвиток суспільства і економіки [Кондратьєва 2014: 50]. Вона зазначає, що освітній менеджмент повинен враховувати особливості українського соціуму та відповідати викликам сьогодення, а також враховувати перспективи розвитку у швидко змінюваному світі. Однак, досягнення цієї мети є складним завданням, оскільки багато шкіл та освітніх закладів стикаються з ресурсними обмеженнями та значним зовнішнім тиском, що впливає на можливість реалізації власних освітніх цілей.

Ірина Радіонова звертає увагу на потенціал критичної педагогіки, яка здатна сприяти розвитку соціально відповідальних і критично мислячих громадян [Радіонова 2005: 74]. Вона зазначає, що критична педагогіка, заснована на досвіді американської освітньої традиції, може мати значний евристичний потенціал для української системи освіти. В умовах України, де освітні реформи часто стикаються з протиріччями між традиційними та новими підходами, критична педагогіка дозволяє не лише передавати знання, але й навчати учнів переосмислювати соціальні реалії та брати активну участь у їхньому перетворенні [Радіонова 2019: 192].

Тарас Фініков у своїй роботі висвітлює аспект «управлінської міфології», що полягає у поширених шаблонах і стереотипах в управлінні освітою [Фініков 2008: 221]. Він зазначає, що деякі управлінські практики в Україні можуть бути недостатньо ефективними через їхню невідповідність реальним потребам освітніх закладів. Вирішення цієї проблеми потребує осмислення управлінських підходів і формування нових стратегій, які б ґрунтувалися на реаліях українського суспільства і сучасних викликах.

Ми бачимо, що український освітній менеджмент «на роздоріжжі», він потребує розвитку комплексного підходу, що поєднує філософські та критичні елементи. Інтеграція національних цінностей і адаптація до глобальних тенденцій у формі *гібридного менеджменту* можуть сприяти створенню освітньої системи, яка здатна виховувати відповідальних, соціально активних громадян, готових до участі у трансформаціях українського суспільства.

Висновки

Філософія освітнього менеджменту, як показали наведені дослідження, являє собою синтез різноманітних підходів, що дозволяють втілювати соціальні та культурні цінності у контексті освітніх інституцій. На основі ідей Джона Д'юї, Генрі Жіру та сучасних дослідників, таких як Сігел та Буш, стало зрозуміло, що освітній процес вимагає не лише

трансляції знань, але й більш складної функції виробництва соціального сенсу та конструювання суб'єктивностей, здатних до рефлексії та активного спротиву конформізму. Демократичний підхід Д'юї, критична педагогіка Жіру та екзистенційна методологія, яку пропонує Сігел, формують систему освітнього менеджменту, що не тільки адаптується до зовнішніх викликів, але й активізує внутрішні ресурси індивіда та соціуму. Освітній процес має бути, насамперед, процесом трансформації, а не просто інтеграції особистості в існуючу систему.

Ключовим аспектом ефективного освітнього менеджменту стає розуміння філософії як практичної науки про формування морально та соціально значущих цінностей. З огляду на аналіз, українська система освіти повинна орієнтуватися на власний культурно-історичний контекст, що надає філософському осмисленню особливого значення. Висловлені Зінченком, Кондратьєвою та Радіоною ідеї підтверджують, що філософія освіти в Україні може виконувати роль не лише методологічного підґрунтя, але й простору для формування стратегій, які враховують як загальноєвропейські принципи, так і національні цінності. Це свідчить про необхідність створення гібридного підходу, що зберігає культурні надбання й історичні традиції, проте водночас здатен інтегрувати елементи критичної та демократичної педагогіки, які сприяють формуванню нового типу громадянина – активного, мислячого, відповідального.

Філософія освітнього менеджменту має бути орієнтована на створення освітнього простору, де управлінські рішення приймаються у світлі не тільки ефективності, але й етичної значущості. Турбулентність, що притаманна сучасному українському простору, потребує управлінських моделей, які враховують елементи невизначеності та неоднозначності, дозволяючи освітнім закладам зберігати свою ідентичність та ціннісні орієнтири. Філософська термінологія, що розкриває категорії екзистенційної автентичності, критичної рефлексії та онтологічної відповідальності, стає основою для формування освітніх практик, здатних відповідати на сучасні виклики. Тільки шляхом інтеграції філософських підходів в освітній менеджмент можливо створити систему, яка не тільки виховує індивідів, а й забезпечує їх готовність до самостійного пошуку смислу в умовах постійно змінюваного світу.

Посилання:

- Д'юї, Дж. (2003). *Демократія і освіта*; пер. М. Олійник, І. Босак, Г. Пехник. Львів: Літопис.
- Зінченко, В. В. (2015). Моделі філософії освіти в інтернаціональних формах менеджменту освіти. Специфіка континентальної європейської освітньо-наукової системи. *Філософія освіти*, 2(17), 153–181.
- Кондратьєва, А. В. (2014). Філософія освітнього менеджменту. *Грані. Філософія*, 4(108), 50–53.

- Радіонова, І. О. (2005). Теоретичні інтенції і практичний досвід критичної педагогіки. *Філософія освіти*, 1, 74–85.
- Радіонова, І. О. (2019). Трансформації американської критичної педагогіки: евристичний потенціал і перспективи його застосування. *Вісник ХНПУ імені Г.С. Сковороди «Філософія»*, 1(40), 192–203.
- Фініков, Т. (2008). «Управлінська міфологія» в сучасних підходах до аналізу освіти. *Філософія освіти*, 1–2(7), 221–232.
- Bush, T. (2006). *Theories of Educational Management*. OpenStax-CNX.
- Giroux, H. A. (2011). *On Critical Pedagogy*. New York: Continuum International Publishing Group.
- Giroux, H. A. (1983). *Theory and Resistance in Education: A Pedagogy for the Opposition*. South Hadley, Mass.: Bergin & Garvey.
- Giroux, H. A. (1988). *Teachers as Intellectuals: Toward a Critical Pedagogy of Learning*. Granby, Mass.: Bergin & Garvey.
- Kiykov, O. (2024). Hybrid management in the context of the philosophy of technocratism as a balance between technology and the human factor. *Paradigm of Knowledge*, 4(62), 1–20. [https://doi.org/10.26886/2520-7474.4\(62\)2024.2](https://doi.org/10.26886/2520-7474.4(62)2024.2)
- Segal, S. (2022). Philosophy in Management Practice and Education: An Introduction. In C. Neesham, M. Reihlen, & D. Schoeneborn (eds.). *Handbook of Philosophy of Management* (pp. 1–15). Cham: Springer.

References:

- Bush, T. (2006). *Theories of Educational Management*. OpenStax-CNX.
- Dewey, J. (2003). *Democracy and Education*. Trans. by M. Oliinyk, I. Bosak, H. Pekhnyk. [In Ukrainian]. Lviv: Lytopys.
- Finikov, T. (2008). “Managerial Mythology” in Modern Approaches to Education Analysis. [In Ukrainian]. *Philosophy of Education*, 7(1-2), 221–232.
- Giroux, H. A. (2011). *On Critical Pedagogy*. New York: Continuum International Publishing Group.
- Giroux, H. A. (1983). *Theory and Resistance in Education: A Pedagogy for the Opposition*. South Hadley, Mass.: Bergin & Garvey.
- Giroux, H. A. (1988). *Teachers as Intellectuals: Toward a Critical Pedagogy of Learning*. Granby, Mass.: Bergin & Garvey.
- Kiykov, O. (2024). Hybrid Management in the Context of the Philosophy of Technocratism as a Balance between Technology and the Human Factor. *Paradigm of Knowledge*, 4(62), 1–20. [https://doi.org/10.26886/2520-7474.4\(62\)2024.2](https://doi.org/10.26886/2520-7474.4(62)2024.2)
- Kondratieva, A. V. (2014). Philosophy of Educational Management. [In Ukrainian]. *Hrani. Filosofiya*, 4(108), 50–53.
- Radionova, I. O. (2005). Theoretical Intentions and Practical Experience of Critical Pedagogy. [In Ukrainian]. *Philosophy of Education*, 1, 74–85.
- Radionova, I. O. (2019). Transformations of American Critical Pedagogy: Heuristic Potential and Prospects for Application. [In Ukrainian]. *Bulletin of the KhNPU named after G. S. Skovoroda “Philosophy”*, 1(40), 192–203.
- Segal, S. (2022). Philosophy in Management Practice and Education: An Introduction. In C. Neesham, M. Reihlen, & D. Schoeneborn (eds.). *Handbook of Philosophy of Management* (pp. 1–15). Cham: Springer.

Zinchenko, V. V. (2015). Models of Philosophy of Education in International Forms of Educational Management. Specificity of Continental European Educational and Scientific System. [In Ukrainian]. *Philosophy of Education*, 17(2), 153-181.

Oleksiy Kiykov. Hybrid management in the philosophy of education: integration of democratic and critical approaches to educational management

The article explores the philosophical foundations of educational management through the prism of democratic and critical approaches, emphasizing the ideas of John Dewey and Henri Giroux. The main focus is on the role of a democratic approach, which is aimed at creating an educational space where students not only passively acquire knowledge but also actively participate in decision-making, forming a conscious civic position. This reinforces the development of critical thinking and social responsibility necessary for modern society. The importance of critical pedagogy revealed in the context of the works of Henry Giroux as a tool of social transformation that contributes to the formation of students as socially active citizens is also considered. Giroux's pedagogy emphasizes the importance of using education to transfer knowledge and prepare young people for active participation in changing social structures and realities. The article also explores modern approaches to educational management, particularly the existential method proposed by Segal, which promotes reflection on professional practice through understanding its existential dimensions. This approach allows managers and teachers to better understand their pedagogical practice and find meaning and motivation in educational processes. It is noted that effective educational management in modern challenges, especially military and social, requires adaptive management models that combine a pragmatic orientation to the result with a philosophical background that considers cultural and social features. Particular attention is paid to analyzing the specifics of educational management in Ukraine, which is at the junction between continental European approaches and global trends. The Ukrainian context of education requires the integration of national values and moral principles while adapting critical and democratic pedagogy to promote the development of socially conscious and responsible citizens.

Keywords: *Hybrid management, philosophy of education, democratic approach, critical pedagogy, John Dewey, Henry Giroux.*

Кийков, Олексій, кандидат філософських наук, директор дирекції «Дипсервіс» (Київ, Україна).

E-mail: kiykov@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0001-8368-6367>

Kiykov, Oleksiy, Candidate of Philosophical Sciences, director of the Dipservice Directorate (Kyiv, Ukraine).

E-mail: kiykov@ukr.net

<https://orcid.org/0000-0001-8368-6367>