

Освітній менеджмент як механізм розвитку соціокультурної діяльності у сфері вищої освіти

Світлана Криштанович¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Освіта/Педагогіка	378:005.342

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19694640>

Анотація. У статті здійснено комплексне теоретичне обґрунтування сутності та функціональних можливостей освітнього менеджменту як системного механізму розвитку соціокультурної діяльності у закладах вищої освіти (ЗВО). Актуальність дослідження зумовлена глибокими трансформаційними процесами у сфері вищої освіти, що вимагають переосмислення управлінських підходів через призму гуманізації та сталого розвитку. Доведено, що в сучасному науковому дискурсі освітній менеджмент виходить за межі суто адміністративного адміністрування ресурсів і набуває статусу цілісної соціокультурної практики, яка безпосередньо формує ціннісно-нормативний та культурний простір університету. У роботі деталізовано та систематизовано основні функції освітнього менеджменту: стратегічну (визначення візії та місії), організаційну (розбудова інфраструктури та хабів), комунікативну (забезпечення міжсуб'єктної взаємодії), мотиваційну (стимулювання ініціатив студентів та викладачів) та інтеграційну (синергія освітнього, наукового та культурного процесів). Визначено, що реалізація цих функцій забезпечує сталість соціокультурних процесів та підвищує конкурентоспроможність університету. Особливу увагу приділено впливу глобальних трендів, цифровізації та інтернаціоналізації, на зміну парадигми управління. Обґрунтовано роль організаційної культури та академічної доброчесності як фундаменту ефективного освітнього середовища. Виокремлено інноваційні методи управління, зокрема проєктний менеджмент соціокультурних ініціатив та використання цифрових платформ для розвитку онлайн-спільнот. У висновках підкреслено, що освітній менеджмент виступає інтегративним інструментом, який поєднує інтереси всіх стейкхолдерів та забезпечує гармонійний розвиток особистості здобувача освіти в умовах сучасних соціальних викликів.

Ключові слова: освітній менеджмент, заклади вищої освіти, соціокультурна діяльність, освітнє середовище, стратегічне планування, організаційна культура, цифровізація, інтернаціоналізація, академічна культура, системний механізм.

Educational management as a mechanism for the development of socio-cultural activity in higher education

Abstract. The article provides a comprehensive theoretical substantiation of the essence and functional capabilities of educational management as a systemic mechanism for the development of socio-cultural activities in higher education institutions (HEIs). The relevance of the study is driven by profound transformational processes in higher education, which

¹ Доктор педагогічних наук, професор, декан факультету туризму, Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського (м. Львів, Україна) ORCID ID 0000-0002-2147-9028

require a rethinking of management approaches through the prism of humanization and sustainable development. The author proves that in modern scientific discourse, educational management goes beyond purely administrative resource management and acquires the status of a holistic socio-cultural practice that directly shapes the value-normative and cultural space of the university. The paper details and systematizes the main functions of educational management: strategic (defining vision and mission), organizational (development of infrastructure and hubs), communicative (ensuring inter-subject interaction), motivational (stimulating initiatives of students and teachers), and integrative (synergy of educational, scientific, and cultural processes). It is determined that the implementation of these functions ensures the sustainability of socio-cultural processes and increases the university's competitiveness. Particular attention is paid to the influence of global trends, digitalization and internationalization, on the change in the management paradigm. The role of organizational culture and academic integrity as the foundation of an effective educational environment is substantiated. Innovative management methods are identified, in particular, project management of socio-cultural initiatives and the use of digital platforms for the development of online communities. The conclusions emphasize that educational management acts as an integrative tool that combines the interests of all stakeholders and ensures the harmonious development of the student's personality in the context of modern social challenges.

Keywords: educational management, higher education institutions, socio-cultural activity, educational environment, strategic planning, organizational culture, digitalization, internationalization, academic culture, systemic mechanism.

Вступ

Актуальність проблеми. У сучасних умовах суспільних трансформацій, що характеризуються посиленням соціокультурної динаміки, глобалізаційними процесами та цифровізацією освітнього простору, заклади вищої освіти відіграють ключову роль не лише у підготовці конкурентоспроможних фахівців, але й у відтворенні та розвитку соціокультурного потенціалу суспільства. Університет як соціальний інститут забезпечує трансляцію культурних норм, цінностей і моделей соціальної взаємодії, виконуючи важливу функцію розвитку суспільства. Водночас сучасна практика функціонування закладів вищої освіти свідчить про недостатню системність організації соціокультурної діяльності, її фрагментарність та обмежену інтегрованість у стратегічні напрями розвитку освітніх інституцій. Соціокультурна складова часто реалізується у вигляді окремих поза удиторних заходів, які не формують цілісної системи впливу на особистісний та професійний розвиток здобувачів освіти, попри доведений вплив таких активностей на соціалізацію та формування компетентностей.

За цих умов особливої актуальності набуває проблема ефективного управління соціокультурною діяльністю у сфері вищої освіти. Освітній менеджмент як сукупність організаційних, стратегічних та педагогічних процесів, спрямованих на забезпечення якості освітнього середовища та ефективного функціонування закладу освіти, має потенціал виступати дієвим механізмом розвитку соціокультурних процесів. Водночас у науковому дискурсі недостатньо розкрито питання його використання саме як інструменту системного розвитку соціокультурної діяльності, зокрема в аспекті інтеграції управлінських підходів, стратегічного планування та інституційного забезпечення.

Таким чином, виникає суперечність між об'єктивною потребою у розвитку соціокультурної діяльності закладів вищої освіти як важливого чинника формування особистості та соціального капіталу суспільства і недостатнім рівнем її управлінського забезпечення в межах існуючих освітніх систем. Це зумовлює необхідність теоретичного обґрунтування та практичного осмислення освітнього менеджменту як механізму

розвитку соціокультурної діяльності у сфері вищої освіти, що визначає актуальність теми дослідження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності та функціональних можливостей освітнього менеджменту як системного механізму розвитку соціокультурної діяльності у закладах вищої освіти, а також визначення ефективних управлінських підходів до формування соціокультурного освітнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика освітнього менеджменту та розвитку соціокультурної діяльності у сфері вищої освіти є предметом активного наукового осмислення у вітчизняному та зарубіжному науковому дискурсі, що зумовлено трансформаційними процесами в освітньому просторі та зростанням ролі університетів як соціокультурних інституцій.

У вітчизняній науці питання державного та публічного управління вищою освітою розглядаються у працях Н. М. Рідей, Н. М. Титової та ін., де обґрунтовується необхідність формування ефективних механізмів управління розвитком вищої освіти в Україні [9]. Нормативно-правові засади реалізації державної політики у сфері вищої освіти, її проблеми та перспективи досліджено А. Вербицькою [13]. Значний внесок у розуміння взаємозв'язку науки та освіти як ресурсу розвитку суспільства знань зроблено П. Саухом, який підкреслює синергетичний характер цих процесів [10].

Теоретико-методологічні засади публічного управління у системі освіти розкрито у працях Т. Сич та співавторів, де освіта розглядається як складна соціальна система, що потребує комплексного управлінського впливу [12]. Водночас стратегічні орієнтири розвитку вищої освіти в Україні визначено у відповідних державних документах, зокрема у Стратегії розвитку вищої освіти на 2021–2031 роки, де акцентовано на необхідності інтеграції освітніх, наукових і соціокультурних функцій університету [2]. Проблеми сучасного стану вищої освіти та напрями її реформування проаналізовано у працях І. Жилияєва, В. Ковтунця, М. Сьомкіна [1].

У зарубіжному науковому дискурсі освітній менеджмент розглядається як комплекс організаційних, стратегічних та педагогічних процесів, спрямованих на забезпечення якості освіти та ефективного функціонування закладів вищої освіти. При цьому наголошується, що сучасне управління освітою має враховувати потреби стейкхолдерів, забезпечувати комунікацію та орієнтуватися на підвищення конкурентоспроможності освітніх інституцій [8].

Окремий напрям становлять дослідження, присвячені інноваційним та інтелектуальним системам управління освітою. Так, у роботі Н. Dudycz та співавторів запропоновано концептуальну модель інтелектуальної системи управління закладами вищої освіти, що базується на інтеграції аналітичних і управлінських інструментів [7]. Питання трансформації організаційної культури університетів як передумови освітніх інновацій розкрито у дослідженнях J. Corbo та ін. [6]. Важливість управління знаннями та формування культури обміну інформацією у закладах вищої освіти обґрунтовано у роботах L. Abdillah [3].

Сучасні дослідження, індексовані у міжнародних наукометричних базах, значно розширюють уявлення про освітній менеджмент як фактор розвитку соціокультурного середовища. Зокрема, у праці Berkat, Setinawati та Basrowi доведено, що ефективний освітній менеджмент сприяє розвитку інноваційності, критичного мислення та здатності до вирішення проблем у здобувачів освіти [5]. У дослідженнях S. Serra та M. Sá підкреслюється роль довіри та організаційної культури як ключових чинників ефективного управління університетами [11].

Бібліометричні дослідження також підтверджують зростання уваги до проблем якості освіти, інноваційності та соціальної ролі університетів у сучасному суспільстві. Так, С. Ai Tran та ін. визначають основні глобальні тренди розвитку системи забезпечення якості вищої освіти та акцентує на посиленні ролі управлінських

механізмів у цьому процесі [4]. Узагальнюючі дослідження засвідчують, що сучасні підходи до освітнього менеджменту передбачають інтеграцію соціальних, культурних та організаційних чинників у систему управління.

Водночас сучасні наукові праці вказують на наявність низки не вирішених питань. Зокрема, підкреслюється, що освітній менеджмент часто розглядається переважно як адміністративно-організаційний процес, тоді як його соціокультурний потенціал залишається недостатньо розкритим. Зокрема, відзначається обмеженість досліджень, які розглядають освітній менеджмент як цілісну соціокультурну практику та інтегрують управлінські, культурні й соціальні аспекти в єдину систему.

Результати

Сучасний етап розвитку вищої освіти характеризується глибокими трансформаційними процесами, які охоплюють не лише зміст і форми освітнього процесу, але й управлінські підходи до функціонування закладів вищої освіти. У цих умовах освітній менеджмент набуває статусу ключового інструменту забезпечення якості освіти, ефективності функціонування університетів та розвитку їх соціокультурного потенціалу.

Освітній менеджмент у сучасному науковому дискурсі розглядається як цілісна система організаційних, адміністративних, стратегічних і педагогічних процесів, спрямованих на досягнення високих результатів освітньої діяльності та забезпечення сталого розвитку закладу вищої освіти [2; 3; 7; 8; 10]. Водночас його зміст виходить за межі суто управлінських функцій і дедалі більше пов'язується із соціальними та культурними аспектами функціонування університету.

Сучасні дослідження доводять, що освітній менеджмент слід розглядати не лише як систему управління ресурсами чи процесами, але і як соціокультурну практику, що формується під впливом цінностей, норм, традицій і взаємодій у межах освітнього середовища [9]. Такий підхід дозволяє переосмислити роль управління освітою як інструменту формування культурного простору університету. Університет як соціальний інститут функціонує в контексті складних соціокультурних взаємозв'язків, які визначають характер взаємодії між викладачами, студентами, адміністрацією та зовнішніми стейкхолдерами [11; 12]. У цьому контексті освітній менеджмент виконує інтеграційну функцію, забезпечуючи узгодження різних інтересів, формування спільних цінностей і підтримку академічної культури. Важливим аспектом є те, що соціокультурна діяльність у закладах вищої освіти не обмежується позааудиторною роботою, а охоплює широкий спектр процесів: формування корпоративної культури, розвиток студентського самоврядування, міжкультурну комунікацію, волонтерські та громадські ініціативи, культурно-освітні проєкти. Саме через ці механізми відбувається соціалізація здобувачів освіти та формування їх професійної ідентичності.

Освітній менеджмент виконує низку функцій, які безпосередньо впливають на розвиток соціокультурної діяльності у закладах вищої освіти (Табл.1)..

Таблиця 1

Функції освітнього менеджменту в контексті розвитку соціокультурної діяльності [1; 2; 7; 9; 12; 13]

Функція ОМ	Зміст функції	Ключові характеристики	Результати реалізації
---------------	---------------	---------------------------	-----------------------

Стратегічна	Спрямована на визначення довгострокових пріоритетів розвитку соціокультурної діяльності та її інтеграцію в загальну стратегію закладу вищої освіти	Формування місії та візії; Орієнтація на цінності; Прогнозування розвитку; Стратегічне планування	Формування цілісного соціокультурного середовища; Підвищення конкурентоспроможності ВО; Розвиток особистості та соціальної відповідальності здобувачів вищої освіти
Організаційна	Передбачає створення та підтримку структур і механізмів реалізації соціокультурної діяльності в освітньому середовищі	Розбудова інфраструктури (центри, клуби, хаби, проекти); Розподіл функцій; Координація ресурсів	Системність та сталість соціокультурних процесів; Ефективне функціонування освітнього середовища; Підвищення якості освітніх послуг
Комунікативна	Забезпечує ефективну взаємодію між усіма суб'єктами освітнього процесу та стейкхолдерами	Відкритість комунікацій; Зворотний зв'язок; Партнерство; Міжсуб'єктна взаємодія	Підвищення рівня довіри; Узгодженість дій; Формування сприятливого психологічного клімату в освітньому середовищі
Мотиваційна	Орієнтована на стимулювання активності та залученості учасників освітнього процесу до соціокультурної діяльності	Підтримка ініціатив; Розвиток внутрішньої мотивації; Створення умов для самореалізації; Використання стимулів	Професійний розвиток студентів і викладачів; Розвиток креативності та інноваційності; Підвищення рівня задоволеності освітнім процесом
Інтеграційна	Полягає у поєднанні освітньої, наукової та соціокультурної діяльності в єдину систему управління	Системність; Міждисциплінарність; Узгодженість процесів; Синергія діяльностей	Формування цілісного освітнього простору; Підвищення ефективності діяльності ЗВО; Гармонійний розвиток особистості

Сформовано автором

Функції освітнього менеджменту відображають системний характер управління закладом вищої освіти та охоплюють стратегічні, організаційні, комунікативні, мотиваційні та інтеграційні аспекти. Їх реалізація забезпечує ефективне досягнення освітніх цілей через координацію ресурсів, розвиток людського потенціалу та створення сприятливого освітнього середовища. У сучасних умовах особливої ваги набуває інтеграція цих функцій, що дозволяє забезпечити цілісність освітнього процесу та його відповідність викликам соціального розвитку.

Сучасний освітній менеджмент розвивається під впливом глобальних тенденцій, серед яких ключовими є цифровізація, інтернаціоналізація, гуманізація освіти та орієнтація на сталий розвиток [4; 5; 7]. Зокрема, цифрові технології суттєво змінюють підходи до управління освітою, забезпечуючи нові можливості для комунікації, організації освітнього процесу та моніторингу результатів діяльності. Водночас вони відкривають нові формати соціокультурної взаємодії, зокрема онлайн-спільноти, цифрові культурні проекти, віртуальні освітні середовища. Інтернаціоналізація освіти сприяє розвитку міжкультурної комунікації та формуванню глобальної ідентичності здобувачів вищої освіти. У цьому контексті соціокультурна діяльність набуває міжнародного виміру, що вимагає нових управлінських підходів. Сучасні дослідження також підкреслюють важливість формування організаційної культури університету як основи ефективного управління. Організаційна культура визначає цінності, норми поведінки та стиль взаємодії, що безпосередньо впливає на якість освітнього середовища.

Освітнє середовище університету виступає ключовим простором реалізації соціокультурної діяльності. Воно включає не лише фізичні умови (аудиторії, кампуси), але й соціально-психологічні та культурні компоненти. Дослідження показують, що освітнє середовище значною мірою впливає на мотивацію, благополуччя та соціальну активність студентів. Відповідно, ефективний освітній менеджмент має забезпечувати створення комфортного, інклюзивного та культурно насиченого середовища. Важливим є також розвиток академічної культури, яка включає цінності академічної доброчесності, співпраці, відповідальності та інноваційності [1; 2]. Формування такої культури є одним із ключових завдань освітнього менеджменту.

Сучасні підходи до освітнього менеджменту передбачають використання інноваційних технологій і методів управління. Зокрема, впровадження інформаційних систем управління дозволяє підвищити ефективність планування, моніторингу та оцінювання результатів діяльності. Інноваційні підходи також включають: проектне управління соціокультурними ініціативами; використання цифрових платформ для організації взаємодії; впровадження гнучких моделей управління; розвиток лідерства та командної роботи. Особливого значення набуває розвиток компетентностей майбутніх менеджерів освіти, зокрема емоційно-етичних, комунікативних та міжкультурних, що дозволяє ефективно управляти соціокультурними процесами.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що освітній менеджмент виступає системним механізмом розвитку соціокультурної діяльності у закладах вищої освіти. Його ефективність визначається здатністю інтегрувати різні аспекти діяльності університету, забезпечувати взаємодію між учасниками освітнього процесу та формувати сприятливе середовище для розвитку особистості (рис.1).



Рис. 1. Системний механізм освітнього менеджменту розвитку соціокультурної діяльності у закладах вищої освіти (Сформовано автором).

Таким чином, освітній менеджмент можна розглядати як інтегративний інструмент, що поєднує управлінські, соціальні та культурні компоненти у єдину систему розвитку закладу вищої освіти.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що розвиток соціокультурної діяльності у сфері вищої освіти є неможливим без ефективного управління, яке враховує сучасні тенденції, потреби учасників освітнього процесу та особливості соціокультурного середовища.

Водночас сучасні дослідження свідчать про необхідність подальшого вдосконалення управлінських підходів, зокрема в таких напрямках: інтеграції соціокультурної діяльності у стратегії розвитку університетів; розвитку організаційної культури; впровадження інноваційних управлінських технологій; посилення ролі студентів як активних суб'єктів соціокультурної діяльності.

Отже, освітній менеджмент виступає не лише інструментом управління освітнім процесом, але й важливим механізмом формування соціокультурного середовища, що забезпечує розвиток особистості та суспільства в цілому.

Висновки

У результаті дослідження обґрунтовано роль освітнього менеджменту як інтегративного механізму розвитку соціокультурної діяльності у закладах вищої освіти. Встановлено, що сучасний освітній менеджмент є багаторівневою системою, яка поєднує стратегічні, організаційні та комунікативні процеси й спрямована на забезпечення якості освіти та ефективного функціонування ЗВО. Доведено, що соціокультурна діяльність є важливою складовою освітнього середовища, оскільки сприяє формуванню соціальних компетентностей, ціннісних орієнтацій і професійної ідентичності здобувачів освіти. Освітній менеджмент виконує ключову інтеграційну роль, забезпечуючи стратегічне планування, організацію освітнього середовища, координацію взаємодії та оцінювання результатів діяльності. Визначено, що ефективність управління залежить від рівня організаційної культури, якості комунікації

та здатності до адаптації в умовах соціальних змін. Актуальними тенденціями розвитку освітнього менеджменту є цифровізація, інтернаціоналізація та орієнтація на інноваційність. Обґрунтовано, що освітній менеджмент – це цілісний соціокультурний механізм та уточнено його функції у формуванні освітнього середовища. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні інтеграційних моделей освітнього менеджменту та емпіричній перевірці ефективності управлінських практик в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Жилияєв І. Б., Ковтунець В. В., Сьомкін М. В. Вища освіта України: стан та проблеми. Київ : НДІ інформатики і права НАПрН України, 2015. 96 с.
2. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки / Міністерство освіти і науки України. Київ, 2020. URL: https://zvo.knu.ua/uploads/p_43_34982761.pdf (дата звернення: 12.04.2026).
3. Abdillah L. A. Managing information and knowledge sharing cultures in higher education institutions. arXiv preprint arXiv:1402.4748. 2014. URL: <https://arxiv.org/abs/1402.4748> (дата звернення: 14.04.2026).
4. Ai Tran C. et al. Research in higher education quality assurance worldwide (2003–2023): a bibliometric analysis from the Scopus database // Cogent Education. 2025. Vol. 12, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2479405>.
5. Berkat, Setinawati, Basrowi. The role of educational management in enhancing innovation and problem-solving competencies for students towards global competitiveness: A literature review // Social Sciences & Humanities Open. 2025. Vol. 11. 101280. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101280>.
6. Corbo J. C. et al. Framework for transforming departmental culture to support educational innovation // Physical Review Physics Education Research. 2016. Vol. 12, № 1. 010113. URL: <https://arxiv.org/abs/1412.3034> (дата звернення: 14.04.2026).
7. Dudycz H. et al. A conceptual framework of intelligent management control system for higher education // IFIP International Workshop on Artificial Intelligence for Knowledge Management. Cham : Springer International Publishing, 2021. P. 35–47. URL: <https://arxiv.org/abs/2201.06969> (дата звернення: 15.04.2026).
8. Lysokon I. et al. Educational Management in Higher Education Institutions: Strategies for Quality and Competitiveness Management // Cadernos de Educação Tecnologia e Sociedade. 2024. Vol. 17. P. 73–84. DOI: 10.14571/brajets.v17.nse1.73-84.
9. Ridei N. M. et al. Administrative Management of Improvement Processes of Socio-Cultural Forms Based on Principles of Sustainable Development of Education // Journal of Higher Education Theory and Practice. 2021. Vol. 21, № 14. DOI: <https://doi.org/10.33423/jhetp.v21i14.4814>.
10. Saukh P. Yu. Synergy of science and higher education as the main resource of the knowledge society // New Pedagogical Thought. 2012. № 1. С. 13–19.
11. Serpa S., Sá M. J. Trust in higher education management and organizational culture // Journal of Educational and Social Research. 2022. Vol. 12, № 1. С. 8–13. DOI: <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0002>.
12. Sych T. V. et al. Public administration in the education system: theoretical and methodological approaches // Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine. 2021. Vol. 28, № 2. С. 132–139.
13. Verbytska A. V. Regulatory and legal support of state policy in the field of higher education in Ukraine: problems and prospects // Law and Public Administration. 2016. № 2. С. 9–13.