

УДК 1:323.2

DOI <https://doi.org/10.30970/PPS.2026.65.13>

ГІБРИДНІСТЬ ЯК ФІЛОСОФСЬКО-ОСВІТНІЙ ІМПЕРАТИВ ХХІ СТОЛІТТЯ

Олексій Кийков

*Український державний університет імені Михайла Драгоманова,
ДП «Генеральна дирекція з обслуговування іноземних представництв «Дипсервіс»
вул. Володимирська, 45, Київ, 01034, Україна
<https://orcid.org/0000-0001-8368-6367>*

Мета дослідження полягає у глибокому філософському осмисленні феномену гібридного менеджменту крізь призму новітньої парадигми освіти ХХІ ст. У статті гібридність розглядається як ключова онтологічна категорія та інструмент для розв'язання складних соціально-економічних і педагогічних суперечностей в умовах глобалізації, цифровізації та Індустрії 4.0.

Методологія. Дослідження ґрунтується на комплексному застосуванні діалектичного, системного та феноменологічного підходів. Це дало змогу всебічно декодувати багатовимірність гібридності, простежити її історико-філософську генезу та обґрунтувати стратегічне значення для архітектури сучасного освітнього менеджменту.

Наукова новизна та основні результати. У статті здійснено системний аналіз еволюції концепту гібридності від античної філософії (вчення Геракліта про єдність протилежностей) та середньовічної діалектики (Тома Аквінський) до сучасних постмодерністських і соціологічних візій. Доведено, що концепція деконструкції Ж. Дерріда та ідея культурної гібридності Г. Бґабхи легітимізують простір для продукування нових академічних смислів через відмову від жорстких бінарних опозицій.

Окрему увагу приділено філософському обґрунтуванню гібридних екосистем на базі акторно-мережевої теорії Б. Лагура (де технології та цифрові платформи виступають рівноправними нелюдськими акторами освітнього процесу) та синергетики І. Пригожина (де самоорганізація дисипативних структур стає запорукою виживання інституцій в умовах турбулентності). Досліджено вплив глобалізації та інформаційного суспільства на освітній простір через концепції глобальних «скейпів» А. Аппадуря та мережевих структур М. Кастельса.

Висновки. Доведено, що гібридний освітній менеджмент є неминучою еволюційною відповіддю на експоненційну складність сучасного світу. Він виступає безальтернативним інструментом оркестрування складними, просторово розподіленими системами, вимагаючи від управлінців запровадження гнучких, децентралізованих та адаптивних стратегій. Гібридний підхід дає змогу органічно синтезувати класичні академічні цінності з інноваційними цифровими та мережевими практиками, забезпечуючи сталий розвиток людського потенціалу в глобалізованому макросередовищі.

Ключові слова: гібридність, освітній менеджмент, філософія освіти ХХІ ст., мережеве суспільство.

Вступ. У сучасній парадигмі глобалізованого світу, де стрімка цифровізація та безперервна міжкультурна взаємодія виступають фундаментальними детермінантами суспільного поступу, концепт гібридності набуває безпрецедентної значущості для формування новітньої філософії освіти ХХІ ст. Гібридний освітній менеджмент, який органічно синтезує диверсифіковані управлінські підходи, педагогічні методології та інноваційні практики, постає як адекватна відповідь на багатовимірні виклики епохи Індустрії 4.0, даючи інституціям змогу зберігати структурну гнучкість шляхом інтеграції глибоких традиційних цінностей із новітніми технологічними імперативами. Філософська рефлексія над гібридністю як ключовою онтологічною категорією сучасності відкриває шляхи до системного



© Кийков О., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

осягнення тих глибинних трансформаційних процесів, що невпинно переформатовують як глобальну економіку та культуру, так і саму сутність освітнього простору.

Варто наголосити, що осмислення феномену гібридності живиться потужними інтенціями класичної та постнекласичної філософської думки, починаючи від античних візій Геракліта, який убачав у напруженій єдності протилежностей першооснову світобудови та джерело універсальної гармонії, що сьогодні резонує з потребою балансу в освітніх екосистемах [5]. У площині сучасної філософії Жак Дерріда розгортає концепт гібридності крізь призму деконструкції, де розмивання жорстких категоріальних меж вивільняє безмежний простір для продукування нових академічних смислів та інтерпретативних стратегій, вільних від догматизму [6]. Водночас акторно-мережева теорія Бруно Латура набуває особливого педагогічного звучання, увиразнюючи складну симбіотичну взаємодію людських і нелюдських (цифрових) акторів, які спільно творять гібридні освітні мережі, де технологічний інструментарій стає абсолютно невіддільним від когнітивних і соціальних процесів [20]. Така архітектоніка є іманентною ознакою інформаційного суспільства, ґрунтовно описаного Мануелем Кастельсом, де мережеві форми організації освітнього та наукового досвіду домінують над ієрархічними структурами, а гібридні форми стають нормою [8]. Це також корелює з поглядами Гомі Бґабхи, який доводить, що в умовах тотальної глобалізації формування новітніх культурних та освітніх ідентичностей неминуче відбувається саме на гібридному перетині різнорідних парадигм [15].

Попри очевидну актуалізацію дискурсу гібридності в широкому міждисциплінарному просторі, глибокі філософсько-освітні виміри гібридного менеджменту й досі перебувають на периферії наукової уваги, залишаючи відчутну епістемологічну прогалину, концептуальне заповнення якої є критично необхідним для вдосконалення сучасних стратегій управління знаннями. Цей філософський пошук є життєво важливим інструментом в епоху турбулентностей, оскільки саме гібридна освітня методологія здатна забезпечити плідний міжкультурний діалог та синергетичну інтеграцію, конструюючи середовище, що орієнтоване на абсолютне взаєморозуміння та сталий розвиток людського потенціалу в глобалізованому світі.

Мета дослідження полягає у глибокому філософському осмисленні феномену гібридного менеджменту крізь призму новітньої освітньої парадигми, де концепт гібридності виступає ключовим інструментом для розв'язання складних соціально-економічних та педагогічних суперечностей XXI ст.

Методологічним фундаментом розвідки слугують діалектичний, системний та феноменологічний підходи, комплексне застосування яких дає змогу всебічно декодувати багатовимірність гібридності та її стратегічне значення для архітектури сучасного освітнього менеджменту. Імплементация цих наукових інструментів відкриває можливості для осягнення глибинних, неочевидних взаємозв'язків між фундаментальними філософськими концептами та щоденними управлінськими практиками в закладах освіти, тим самим заповнюючи критичну наукову прогалину в теоретичному обґрунтуванні гібридних екосистем та закладаючи міцний базис для подальших перспективних розвідок у цій галузі.

Виклад основного матеріалу. Переходячи до аналізу історичних витоків гібридності, варто наголосити, що хоча сам термін прямо не артикулювався в античній філософській традиції, його ідейні корені, безперечно, простежуються у вченні Геракліта Ефеського, який концептуалізував єдність та боротьбу протилежностей як фундаментальну основу світоустрою, що сьогодні ідеально екстраполюється на баланс між традиційними та інноваційними формами навчання. Гераклітова теза про те, що буття перебуває у стані перманентної динаміки, а протилежності не просто пасивно співіснують, а інтенсивно

взаємодіють задля творення гармонійної цілісності, набуває особливого звучання в епоху безперервних освітніх трансформацій [5]. У його філософській системі категорія Логосу – універсального закону, що впорядковує всесвіт і синтезує полярності (як-от день і ніч, життя і смерть, статика і динаміка) у єдину сутність, – постає як своєрідний прообраз гібридного освітнього середовища, де поєднання контрастних, а часом і конфліктних елементів генерує принципово нову академічну якість [5]. Знаменитий постулат філософа «все тече» (*pánvta réi*) увиразнює ідею безперервної мінливості буття, підказуючи сучасним дослідникам, що інституційна стійкість можлива виключно через синергію протилежностей, які перебувають у стані постійного руху, доводячи, що інновації та нові сенси народжуються саме з гібридного синтезу різнорідних підходів [5].

У координатах середньовічної філософської думки прототип гібридності розкривається через складну діалектику єдності та множинності, розроблену Томою Аквінським, чия масштабна спроба синтезувати християнське богослов'я з раціоналістичною філософією Арістотеля стала еталонним прикладом концептуальної інтеграції, що нині нагадує про необхідність поєднання ціннісно-етичних орієнтирів із прагматичними вимогами освіти [1]. Запроваджуючи концепт «аналогії буття», Аквінський доводив, що, попри спільну онтологічну першооснову, речі мають здатність проявлятися в нескінченній різноманітності, так само як єдина мета освіти може реалізовуватися через множинність індивідуальних траєкторій. Розглядаючи божественну сутність як абсолютну єдність, із якої еманує плюралізм створеного світу, мислитель заклав підґрунтя для розуміння того, як цілісна макросистема здатна генерувати безліч унікальних форм. У своїх ґрунтовних коментарях до арістотелівської «Політики» Тома Аквінський препарує природу соціальних інституцій і держави, розглядаючи їх як системи, що агрегують розрізнені елементи заради досягнення спільного блага, і наголошує на важливості структурної гармонії, де кожна частина, виконуючи свою вузьку функцію, водночас залишається невіддільною клітиною глобального організму [1]. Ця парадигма безпосередньо віддзеркалює ідеологію сучасного гібридного менеджменту – майстерне поєднання диверсифікованих компонентів у єдину життєздатну систему, де діалектична взаємодія частин неминуче призводить до формування складніших і досконаліших рівнів організаційного існування [1].

У координатах сучасної філософії концепт гібридності набуває принципово нового, радикального осмислення завдяки працям Жака Дерріда, одного з ключових репрезентативів постмодерністського дискурсу, чия концепція деконструкції дестабілізує традиційні бінарні опозиції та безжально розмиває жорсткі демаркаційні лінії між ними, що має колосальне значення для подолання догматизму в освітніх системах [6]. Деконструктивна методологія спрямована на виявлення прихованих смислів у текстах і академічних дискурсах, переконливо доводячи, що знання не є статичною даністю, а являють собою безперервний процес становлення та смислової трансформації. Дерріда аргументує, що будь-який наратив (включно з освітнім) містить іманентні суперечності, які не руйнують його, а, навпаки, відкривають невичерпний простір для множинних, багатоваріантних інтерпретацій [6]. Такий епістемологічний підхід підриває традиційні ієрархічні категорії та ригідні структури, легітимізуючи простір для гібридності, яка, за Дерріда, народжується саме як наслідок деконструкції таких звичних бінарностей, як центр і периферія (наприклад, у відносинах між викладачем і студентом), присутність і відсутність, ідентичність і відмінність. Вона легалізує поєднання, здавалося б, абсолютно несумісних елементів, генеруючи новітні форми критичного мислення та когнітивного сприйняття. У площині гібридного освітнього менеджменту ідеї Дерріда слугують потужним каталізатором для переосмислення архаїчних організаційних структур: розмивання жорстких владних вертикалей на

користь упровадження гнучких, адаптивних та партисипативних моделей управління яскраво віддзеркалює постмодерністську інтенцію до деконструкції застарілих академічних норм та принципів [7].

Своєю чергою, Гомі Бгабха, видатний теоретик постколоніальних студій, вводить категорію культурної гібридності як фундаментального ключа до дешифрування сучасних соціокультурних та, екстраполюючи, освітніх процесів, глибоко досліджуючи алгоритми взаємодії різних культур під тиском глобалізації та формування на цьому ґрунті новітніх гібридних ідентичностей і практик [15]. Бгабха конструє Евристичну модель «третього простору» (*Third Space*) – унікальної контактної зони, де відбувається не просто зустріч, а глибинне взаємопроникнення різномірних культурних та освітніх елементів, генеруючи принципово нові смисли, які неможливо редукувати до жодної з вихідних традицій. Цей простір є територією продуктивної амбівалентності та творчої непевності, де традиційні монолітні категорії ідентичності зазнають неминучого розмивання [16]. Культурна (та освітня) гібридність, згідно з концепцією Бгабхи, не є механічною еkleктикою чи простою арифметичною сумою компонентів; вона кристалізується в нову, безпрецедентну якість, що трансцендує межі своїх початкових складників, радикально підриваючи ілюзорні ідеї чистоти та автентичності, натомість акцентуючи на їхній іманентній динамічності та потужному трансформаційному потенціалі [15]. У фокусі гібридного менеджменту закладів освіти ця парадигма імперативно вказує на необхідність інклюзивного врахування культурної та когнітивної диверсифікації: оскільки сучасні університети та школи функціонують у глобалізованому макросередовищі, вони щоденно стикаються з викликами міжкультурної комунікації, на які гібридний менеджмент відповідає розробленням синергетичних стратегій, здатних ефективно інтегрувати різні соціокультурні підходи у єдину дієву модель мультикультурного управління.

Переходячи до глибшого філософського обґрунтування гібридних екосистем, необхідно насамперед актуалізувати потужний потенціал акторно-мережевої теорії (*Actor-Network Theory*) Бруно Латура, яка пропонує радикальну ревізію усталених поглядів на взаємодію між природним (матеріальним) і соціальним (ідеальним) світами. Мислитель безапеляційно стверджує, що класичне дихотомічне розділення реальності на природу та суспільство є штучним конструктом, який абсолютно не релевантний складним процесам сучасності [20; 21]. За Латуром, новітній соціум (і сучасна освіта як його квінтесенція) є тотально гібридним утворенням із розмитими онтологічними межами, де він запроваджує концепт «гібрида» як специфічного об'єкта або розгорнутого в часі процесу, що органічно спаєє у собі елементи природного, технологічного та соціального генезису. Наприклад, такі технологічні артефакти, як смартфони, інтерактивні дошки чи системи штучного інтелекту в освіті, є складним комплексним результатом симбіозу наукових проривів, інженерних рішень та гострих соціальних чи педагогічних потреб [20]. Ця візія колосально розширює горизонти нашого розуміння освітніх процесів, змушуючи включати до соціологічного та управлінського аналізу не лише людські актори (студентів, викладачів, адміністраторів), а й рівноправні нелюдські елементи: цифрові технології, алгоритми, навчальні простори та інфраструктуру, оскільки, як підкреслює Латур, без урахування цих гібридних, матеріально-семіотичних зв'язків досягнути реальність неможливо [21]. У парадигмі акторно-мережевої теорії всі без винятку елементи наділяються статусом акторів (або актантів), що взаємодіють у єдиній мережі на паритетних засадах, засвідчуючи, що ідеї, люди та технології спільно формують архітектуру системи та взаємно детермінують одне одного [20]. Гібриди у цій конфігурації виступають не пасивними трансляторами інформації, а активними трансформаторами взаємодій: так, імплементація новітньої цифрової

платформи (LMS) у навчальному закладі неминуче переформатовує не лише суто технічні алгоритми, а й глибинну структуру академічної комунікації, розподіл владних повноважень та саму організаційну культуру [9]. Цей підхід є фундаментальним для філософії гібридного освітнього менеджменту, адже він диктує управлінням імператив урахувати всю повноту акторної мережі; розуміння того, що нелюдські (технологічні) агенти здатні кардинально змінювати організаційну динаміку, відкриває управлінням інноваційні перспективи для максимізації ефективності навчального процесу в умовах тотальної цифровізації.

Не менш вагомий внесок у концептуалізацію гібридності через призму теорії складних систем зробив Ілля Пригожин, видатний філософ науки та фізико-хімік, чия теорія дисипативних структур блискуче пояснює феномен виникнення високовпорядкованих структур у відкритих, нелінійних системах, що функціонують далеко від стану термодинамічної рівноваги – стан, який ідеально описує сучасне турбулентне освітнє середовище [25]. Дисипативні структури формуються у просторово-часовому континуумі завдяки інтенсивній дисипації (розсіюванню) енергії, і на відміну від закритих систем, приречених на зростання ентропії та неминучу деградацію у хаос, відкриті системи (якими є сучасні університети) постійно обмінюються енергією, інформацією та ресурсами із зовнішнім середовищем, що дає їм змогу не лише зберігати, а й еволюційно підвищувати рівень своєї внутрішньої впорядкованості [25]. Пригожин математично і філософськи довів, що в подібних системах неминуче виникають точки біфуркації – критичні, переломні моменти, у яких навіть мікроскопічні флуктуації (наприклад, незначна зміна в освітній політиці чи поява нової технології) здатні спровокувати макроскопічні, якісні стрибки в поведінці всієї системи, зумовлюючи її спонтанний перехід до принципово нового, вищого організаційного стану, що є прямим наслідком складної нелінійної взаємодії її гетерогенних компонентів.

Відповідно, концепція самоорганізації, що становить ядро синергетичної парадигми, набуває критичної важливості для декодування гібридних процесів у соціальних та освітньо-управлінських системах. Самоорганізація визначається як іманентна здатність системи автономно, без жорсткого зовнішнього диктату, генерувати впорядковані структури та адаптивні патерни поведінки винятково завдяки внутрішній кооперації та взаємодії своїх елементів [11]. У проєкції на гібридний освітній менеджмент механізми самоорганізації свідчать про те, що заклади освіти здатні виживати та успішно адаптуватися до шоківих змін довкілля (наприклад, під час пандемій чи криз) шляхом еволюційного вирощування новітніх, нешаблонних управлінських і педагогічних процесів, що є життєво необхідним в умовах абсолютної невизначеності, коли класичні ієрархічні, бюрократичні моделі управління демонструють свою повну неспроможність та дисфункціональність [9]. Гібридні процеси в такому управлінському контексті варто трактувати як філігранне поєднання різновекторних підходів: жорсткої централізації з гнучкою децентралізацією, строгої формалізації з креативною неформальністю, прагматичної технократії з ціннісним гуманізмом. Самоорганізація виступає живильним середовищем для кристалізації інноваційних управлінських практик, фундаментом яких є колективний інтелект, безбар'єрна комунікація та висока адаптивність [14]. Застосування синергетичного підходу зобов'язує розглядати освітні інституції як складні нелінійні динамічні мережі, де мінімальні педагогічні чи управлінські флуктуації можуть індукувати глобальні трансформації (так званий «ефект метелика»), що безапеляційно доводить необхідність глибокого розуміння та врахування нелінійної комплексної динаміки в сучасних процесах управління знаннями.

Зрештою, найвиразніше феномен гібридності артикулюється саме в перетині глобальних соціально-економічних та соціокультурних контекстів, що блискуче проаналізовано Арджуном Аппадурасем, впливовим теоретиком глобалізації, який інтегрує поняття

гібридності в канву сучасних культурно-освітніх процесів. Він аргументовано спростовує міф про те, що глобалізація є синонімом тотальної культурної гомогенізації та стандартизації (уніфікації освіти); навпаки, він доводить, що глобальні потоки потужно стимулюють процеси гібридизації, провокуючи синтез та народження безпрецедентних культурних і освітніх феноменів [13]. Аппадурой конструює багатовимірну модель п'яти глобальних ландшафтів, або «скейпів» (етноскейпи, техноскейпи, фінанскейпи, медіаскейпи та ідеоскейпи), які, безперервно перетинаючись і накладаючись один на одного, генерують надскладну, пульсуючу гібридну мережу транснаціональних потоків людського капіталу, новітніх технологій, фінансових ресурсів, інформаційних масивів та ідеологічних концептів, що в сукупності визначають обличчя сучасної глобальної освіти [13].

Мануель Кастельс, видатний соціолог та візіонер інформаційного суспільства, у своїх фундаментальних працях глибоко препарує тектонічні зміни, що відбуваються в соціальній тканині під тотальним впливом інформаційних технологій, що сьогодні слугує ідеальним теоретичним підґрунтям для переосмислення філософії сучасної освіти. Він уводить парадигмальне поняття «мережеве суспільство», де чиста інформація та знання стають не просто ресурсами, а ключовою онтологічною основою буття, тоді як базовою формою інституційної організації включно з освітніми закладами неминуче стають ризоматичні мережеві структури [8]. Кастельс переконливо доводить, що сучасна соціокультурна та освітня реальність здійснює незворотний перехід від жорстких архаїчних ієрархічних вертикалей до мережевих конфігурацій, де академічна та управлінська взаємодія ґрунтується виключно на горизонтальних, паритетних зв'язках між різноманітними акторами, створюючи гнучкі, високодинамічні та адаптивні екосистеми, здатні миттєво реагувати на безперервні інноваційні виклики епохи [8].

Ці новітні мережеві структури відзначаються тотальною децентралізацією управління, де відсутність єдиного диктаторського центру влади делегує право автономного прийняття рішень різним вузлам мережі (викладачам, дослідникам, студентам), забезпечуючи їхню здатність до блискавичної адаптації в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Вони характеризуються абсолютною відкритістю, що гарантує безперешкодний вхід та вихід нових учасників у систему безперервної освіти (*lifelong learning*), а також гіпершвидкістю обміну когнітивними ресурсами завдяки імплементації передових цифрових технологій координації. Саме ці іманентні характеристики виступають каталізатором формування новітніх гібридних освітніх організацій – складних синтетичних структур, що органічно поєднують у собі елементи класичної академічної бюрократії, відкритого ринку освітніх послуг, децентралізованої мережі та локальної спільноти, виникаючи як життєво необхідна еволюційна відповідь на екстремальну складність та динаміку інформаційного суспільства, де традиційні педагогічні та управлінські моделі остаточно втрачають свою дієздатність [8]. Фундаментальними рисами таких гібридних інституцій є синергетичне поєднання різноманітних академічних культур, інтеграція ґрунтовних університетських цінностей із гнучкою стартап-культурою та духом підприємництва, а також інтенсивна інформаційна взаємодія на базі глобальних цифрових платформ, що уможлиблює транснаціональну співпрацю; у цьому контексті гібридний освітній менеджмент постає як безальтернативний інструмент оркестрування такими надскладними, просторово розподіленими системами [9].

Відповідно, мережева архітектура та гібридна природа сучасних освітніх інституцій докорінно руйнують класичні підходи до менеджменту, імперативно вимагаючи від освітніх лідерів формування принципово нових компетенцій та стратегічного бачення. Сучасні управлінці повинні філігранно орієнтуватися в умовах перманентної невизначеності, стрімких епістемологічних зсувів та колосального культурного різноманіття

студентського і викладацького контингенту [3]. Гібридний менеджмент у координатах філософії інформаційного суспільства безпосередньо передбачає: абсолютну адаптивність (здатність миттєво перекалібрувати освітні програми відповідно до технологічних стрибків); безперервну інноваційність (формування екосистеми, що толерує ризик та стимулює креативну генерацію сенсів); глибоку міжкультурну компетентність (критично важливу для управління міжнародними академічними колабораціями); тотальну технологічну інтеграцію задля максимізації комунікативної та дидактичної ефективності.

Підсумовуючи свої рефлексії, Кастельс акцентує увагу на тому, що виживання та успіх організацій в інформаційну епоху прямо пропорційно залежать від їхньої спроможності глибоко інтегруватися в глобальні інтелектуальні мережі та використовувати цифрові технології не як допоміжний інструмент, а як фундаментальний стратегічний ресурс [8]. Ця нова реальність генерує безпрецедентні виклики для управління освітою, які можуть бути успішно подолані виключно через системну імплементацію гібридних підходів; таким чином, концепції мережевого суспільства Мануеля Кастельса надають потужне філософсько-методологічне обґрунтування незворотності трансформації управлінських практик. Гібридний менеджмент перетворюється на той універсальний філософський і прагматичний ключ, який дає змогу освітнім організаціям не просто виживати, а процвітати в умовах глобалізації та інформаційної революції, майстерно синтезуючи найефективніші досягнення всіх відомих управлінських парадигм.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, варто наголосити, що гібридний освітній менеджмент постає не просто як ситуативна реакція, а як фундаментально необхідна, еволюційна відповідь на експоненційну складність та безперервну динаміку сучасного макросередовища, де процеси тотальної глобалізації, стрімкий технологічний прогрес і безпрецедентне культурне різноманіття імперативно вимагають кардинально нових, багатомірних підходів до управління закладами освіти. Глибоке філософське осмислення феномену гібридності, генезу якого ми простежили від античних візій Геракліта про гармонійну єдність і боротьбу протилежностей до середньовічної діалектики Томи Аквінського, відкриває потужний епістемологічний інструментарій для адекватного розуміння тих глибинних трансформаційних процесів, що нині незворотно переформатовують соціальні, економічні та, насамперед, освітні системи.

Залучення сучасної філософської оптики, зокрема концепції деконструкції Жака Дерріда та ідеї культурної гібридності Гомі Бгабхи, дає змогу концептуалізувати процес неспинного розмивання традиційних жорстких академічних категорій і легітимізує простір для продукування принципово нових сенсів через синергетичну взаємодію гетерогенних елементів. Ця філософська інтенція безпосередньо екстраполюється на площину реальних управлінських практик в освіті, де гібридний менеджмент віртуозно акумулює та синтезує різноманітні педагогічні підходи й методології задля радикального підвищення інституційної адаптивності та операційної ефективності освітніх організацій в умовах тотальної невизначеності та перманентних кризових змін.

Своєю чергою, акторно-мережева теорія Бруно Латура та синергетична парадигма Іллі Пригожина формують міцний філософсько-методологічний фундамент для глибинного осягнення природи гібридних екосистем, зміщуючи фокус уваги на рівноправну, паритетну взаємодію між людськими (викладачі, адміністратори, студенти) та нелюдськими (цифрові платформи, штучний інтелект, освітня інфраструктура) акторами, а також актуалізуючи визначальну роль механізмів самоорганізації у надскладних відкритих системах. Такий концептуальний базис створює ідеальні передумови для системного впровадження гібридного освітнього менеджменту, який свідомо враховує усю багатомірну складність

внутрішніх та зовнішніх взаємозв'язків, філігранно використовуючи їхній потенціал для оптимізації управління навчальними процесами.

У ширших соціальному та гео економічному контекстах концепт гібридності найяскравіше маніфестується через інтенсивні процеси глобалізації та невпинне розгортання інформаційного суспільства, що безпосередньо визначають контури освіти майбутнього. Теоретичні конструкти Арджуна Аппадурая щодо транснаціональних «скейпів» та візії Мануеля Кастельса щодо мережевих структур переконливо доводять, що саме гібридні, ризоматичні форми організації освітнього простору стають абсолютно домінуючими в архітектурі сучасного світу, тоді як економічна гібридність, концептуалізована ще в ідеях Карла Поланї про органічне поєднання ринкових і планових інструментів та реінкарнована в новітній моделі економіки спільної участі (*sharing economy*), ставить перед освітнім менеджментом безапеляційну вимогу розроблення принципово нових, адаптивних стратегій управління та інституційного регулювання.

Список використаної літератури

1. Аквінський Т. Коментарі до Арістотелевої «Політики» / пер. з лат. О. Кислюк ; авт. передм. В. Котусенко. 2-е вид. Київ : Основи, 2003. 796 с.
2. Андрущенко В.П., Андрущенко Т.В., Савельєв В.Л. Конституціоналізація освітнього простору Європи: аксіологічний вимір. Київ : МП «Леся», 2014. 460 с.
3. Васильєва Т.А., Боронос В.М., Захаркін О.О., Білоус Ю.Г. Стейкхолдерський підхід до моніторингу діяльності підприємства в системі стратегічного управління. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2019. № 1. С. 154–158.
4. Габермас Ю. До реконструкції історичного матеріалізму. *Філософія освіти*. 2014. Вип. 2. С. 37–79.
5. Геракліт. Філософський енциклопедичний словник / В.І. Шинкарук (гол. редкол.) та ін. Київ : Абрис, 2002. 742 с. http://shron1.chtyvo.org.ua/Shynkaruk_Volodymyr/Filosofskyi_entsyklopedychnyi_slovnuk.pdf
6. Дерріда Ж. Цілі людини. Після філософії: кінець чи трансформація? / упоряд. К. Байнес. Київ : Четверта хвиля, 2000. С. 114–145.
7. Єрмоленко В. Дерріда, або Повернення. Далекі близькі. Есеї з філософії та літератури. Львів : Видавництво Старого Лева, 2017. С. 227–246.
8. Кастельс М. Інтернет-галактика. Міркування щодо Інтернету, бізнесу і суспільства / пер. з англ. Київ : Ваклер, 2007. 304 с.
9. Осипенко Л.О. Філософія управління як нова парадигма керування складними соціально-економічними системами. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. № 52. С. 189–199.
10. Свириденко Д.Б. Академічна мобільність: відповідь на виклики глобалізації : монографія. Київ : НПУ імені М.П. Драгоманова, 2014, 279 с.
11. Солових В.П. Синергетична модель державного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2015. № 1. С. 3–8.
12. Терепицький С.О. Сучасні освітні ландшафти. Київ : Фенікс, 2016, 309 с.
13. Appadurai A. *Modernity at Large: Cultural Dimensions of Globalization*. Minneapolis, 1996. 229 p.
14. Bai C., Dallasega P., Orzes G., Sarkis J. Industry 4.0 technologies assessment: A sustainability perspective». *International Journal of Production Economics*. 2020. DOI: 10.1016/j.ijpe
15. Bhabha H. Unsatisfied: Notes on vernacular cosmopolitanism. *Text and nation: Cross-disciplinary essays on cultural and national identities*, 1996, pp. 191–207.
16. Bhabha Homi K. *Nation and narration*. Routledge, 1990, <http://ereserve.library.utah.edu/Annual/SPAN/4900/Guevara/what.pdf>

17. Fayol Henri. *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod et Pinat. 1917. 174 p.
18. Jonas H. *The phenomenon of life: Toward a philosophical biology*. Northwestern University Press, 2001.
19. Karl Polanyi. Hungarian politician. Britannica. Retrieved 3 August 2022, <https://www.britannica.com/biography/Karl-Polanyi>
20. Latour B. *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*, 1987, Harvard university press.
21. Latour B. *We have never been modern*. 2012, Harvard university press
22. Maslow A.H. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 1943, 50, pp. 370–396. <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>
23. Mayo George Elton. *Psychology of Pierre Janet*, London: Greenwood Press, 1972; Routledge, reprint edition 2013.
24. Mayo George Elton. *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Routledge, 2007.
25. Prigogine I. *Time, Dynamics and Chaos: Integrating Poincare's «Non-Integrable Systems»*. Center for Studies in Statistical Mechanics and Complex Systems at the University of Texas-Austin, United States Department of Energy-Office of Energy Research, Commission of the European Communities (October 1990), <https://www.osti.gov/biblio/6390561>
26. Taylor Frederick Winslow. *The Principles of Scientific Management*, 1911, <https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich/page/n5/mode/2up>
27. Terepyschyi S. Educational Landscape as a Concept of Philosophy of Education. *Studia Warmińskie*, 2017. Vol. 54. P. 373–383. DOI: 10.31648/sw.78

HYBRIDITY AS A PHILOSOPHICAL-EDUCATIONAL IMPERATIVE OF THE 21ST CENTURY

Oleksiy Kyikov

*Dragomanov Ukrainian State University,
General Directorate for Servicing Foreign Missions «Dipservice»,
45 Volodymyrska St., Kyiv, 01034, Ukraine
<https://orcid.org/0000-0001-8368-6367>*

The purpose of the study is to deeply philosophically understand the phenomenon of hybrid management through the prism of the new paradigm of education of the 21st century. The article considers hybridity as a key ontological category and a tool for resolving complex socio-economic and pedagogical contradictions in the context of globalization, digitalization and Industry 4.0.

Methodology. The study is based on the integrated application of dialectical, systemic and phenomenological approaches. This allowed us to comprehensively decode the multidimensionality of hybridity, trace its historical and philosophical genesis, and substantiate its strategic significance for the architecture of modern educational management.

Scientific novelty and main results. The article provides a systematic analysis of the evolution of the concept of hybridity from ancient philosophy (Heraclitus's teaching on the unity of opposites) and medieval dialectics (Thomas Aquinas) to modern postmodern and sociological visions. It is proven that J. Derrida's concept of deconstruction and G. Bhaga's idea of cultural hybridity legitimize the space for producing new academic meanings through the rejection of rigid binary oppositions.

Special attention is paid to the philosophical justification of hybrid ecosystems based on the actor-network theory of B. Latour (where technologies and digital platforms act as equal non-human actors of the educational process) and synergetics of I. Prigogine (where the self-organization of dissipative structures becomes the key to the survival of institutions in conditions of turbulence). The impact of globalization

and the information society on the educational space is studied through the concepts of global «scapes» of A. Appadurai and network structures of M. Castells.

Conclusions. It is proven that hybrid educational management is an inevitable evolutionary response to the exponential complexity of the modern world. It acts as an alternative tool for orchestrating complex, spatially distributed systems, requiring managers to implement flexible, decentralized and adaptive strategies. The hybrid approach allows for the organic synthesis of classical academic values with innovative digital and network practices, ensuring the sustainable development of human potential in a globalized macroenvironment.

Key words: hybridity, educational management, philosophy of education of the 21st century, network society.

Дата першого надходження статті до видання: 24.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026