

RESEARCH ARTICLE



Соціальне лідерство університету в реалізації соціальної інклюзії та згуртованості громад

Галина Ковальчук^{1,*} ¹Інститут вищої освіти Національної академії педагогічних наук України, м. Київ, Україна*g.kovalchuk@ihed.org.ua

Анотація

Досліджено зміст поняття «соціальне лідерство» («освітньо-соціальне лідерство»), його значення для реалізації «третьої місії» університетів у системі забезпечення соціальної інклюзії та соціальної згуртованості. Висвітлено основні напрями соціального лідерства в межах територіальної локації ("on-site"). Обґрунтовано, що соціальне (соціально-освітнє) лідерство Університету (ЗВО) відповідає теорії трансформаційного лідерства й спрямовується на реалізацію мультимодальних цілей: моральне моделювання, візія, заклик, увага до індивідуальності (Moral Modelling, Visionary, Charisma and Individualized Consideration). Виявлено значення соціально-гуманітарної та освітньої складової для повоєнного відновлення України: «...доступ до освіти і можливостей для навчання мають вирішальне значення для відновлення дітей, сімей, спільнот і повоєнного розвитку»; зазначено, що згідно з документами ООН, соціальний розвиток, соціальна інклюзія, роль освіти, роль кооперації, роль місцевих (територіальних і галузевих/виробничих) спільнот є надзвичайно важливими для розв'язання глобальних проблем у кризових умовах сьогодення, що актуально й для повоєнного відновлення України. Визначено роль соціального лідерства як форми соціально-організаційного впливу на окремих людей та спільноти (групи і колективи) з опорою на суспільно-гуманітарні цінності з метою досягнення спільних цілей з акцентом на добробут і розвиток громад на засадах співпраці (кооперації) та співзалежності. Показано, що реалізація соціального лідерства передбачає динамічну контекстуальну взаємодію суб'єктів соціуму, а також їхню активну громадську позицію щодо суспільного прогресу, розвитку людей, зміцнення соціальної згуртованості й сприяння спільному добробуту. Підкреслено роль освітньо-соціального лідерства як чинника колективної ефективності заходів соціальної інклюзії на рівні локальних спільнот.

Вступ

Питання соціального лідерства й соціальної згуртованості набули особливої актуальності у нинішній час глобальних суспільних трансформацій та воєнної доби у нашій країні. Соціальна згуртованість, соціальна справедливість (SJ) та соціальна інклюзія визначені серед домінантних чинників сталого розвитку в багатьох програмних документах ООН. 2025-й проголошено ООН роком соціального розвитку (UN.org) та роком кооперації. Провідні ідеї на цей період – «Створимо кращий світ разом», «Кооперативи будують майбутнє» – детермінують програми дій урядів та міжнародних інституцій. 4–6 листопада 2025 року в Катарі заплановано проведення «Всесвітнього соціального саміту» під назвою «Другий всесвітній саміт в інтересах соціального розвитку» (WSSD2). До співпраці залучаються наукові кола, приватний сектор, експерти,

Ключові слова:

«третья місія» університетів, соціальна згуртованість, спільноти, соціально-чутливі групи, університет, соціальна інклюзія, студенти, соціальна архітектура, освітньо-соціальне лідерство

Мова статті:

українська

Отримано:

29 квітня 2025 р.

Прийнято:

24 травня 2025 р.

Опубліковано:

30 червня 2025 р.

Цитування:

Ковальчук, Г. (2025). Соціальне лідерство університету в реалізації соціальної інклюзії та згуртованості громад. *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»*, 19, 61-77. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-61-77>

кооперативний рух для зміцнення міжнародної співпраці з метою інклюзивного соціального та економічного зростання, соціальної справедливості й загального сталого розвитку (The Sustainable Development Goals). У документах ООН зазначається, що соціальний розвиток, соціальна інклюзія, роль освіти, роль кооперації, роль місцевих (територіальних і галузевих/виробничих) спільнот є надзвичайно важливими для розв'язання глобальних проблем у кризових умовах сьогодення. До ключових завдань у цих сферах у документах ООН віднесено такі: підвищувати обізнаність, зміцнювати політичні інститути і правові основи, створювати сприятливе середовище, розвивати і будувати партнерства між секторами і регіонами. Зі слів Генерального секретаря ООН пана Гутерріша, зараз, як ніколи необхідно об'єднуватись і будувати світ, який буде справедливим, безпечним, сталим і єдиним, та зробити інклюзивність реальністю. Створення більш інклюзивного і доступного світу, де визнається внесок усіх людей, включаючи людей з обмеженими можливостями та особливими потребами, повинне стати «ключовою метою» в процесі відновлення країн. Щоб дійсно нікого не залишити позаду в ході реалізації «Повістки дня в галузі сталого розвитку на період до 2030 року», потрібно реалізувати права всіх людей, забезпечуючи повноцінну участь в соціальному, культурному, економічному житті, гарантувати рівні можливості для процвітання, знаходити інноваційні рішення для кращого відновлення і побудови кращого світу для всіх (news.un.org, 2025).

На Конференції ООН з питань відновлення України (у липні 2024 року) було заявлено, що ООН виділила 1,1 млрд. доларів США на відновлення і розвиток у 2023 році та 1 млрд. доларів США у 2024 році (news.un.org). Вони зосереджені на ключових областях, якими керує постійний координатор ООН: підтримка підприємств і підприємців, інвестиції в розвиток людського потенціалу, визначення пріоритетів «комплексної моделі планування відновлення», реагування на запити уряду про надання технічної допомоги. Регіональний директор Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) заявила, що вирішальне значення має підтримка освіти, а відновлення країни залежить від навчання дітей – війна в Україні знищує головний ресурс країни – її людей (Регіна Де Домінічис). Доступ до освіти і можливостей навчання має вирішальне значення для відновлення дітей, сімей, спільнот і повоєнного розвитку. У «Національній доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні» (2021) підкреслюється, що держава і суспільство розглядають і підтримують освіту як провідний соціальний інститут, на який покладено головну відповідальність за інноваційний розвиток людини, формування конкурентоспроможного людського капіталу, зрештою – успішного майбутнього української нації.

До серйозних проблем, які перешкоджають нині соціальному розвитку, соціальній інклюзії та соціальній згуртованості, експерти ООН відносять також зниження довіри між людьми через страх щодо зайнятості. За даними Всесвітньої соціальної доповіді 2025, більшість людей вважає нинішнє життя гіршим, ніж 50 років тому. Так 60% опитаних щодо задоволеності життям повідомили, що вони «борються», а ще 12% – описали, що вони «страждають». Знижується довіра щодо інших людей, що руйнує соціальну згуртованість і ускладнює зусилля у сфері колективних дій та колективної ефективності. Ускладнюють ситуацію також зловживання та нецільове використання цифрових платформ і соціальних мереж для поширення обману, розпалювання конфліктів, ворожнечі й ненависті тощо. Для подолання цих явищ експерти ООН наполягають на реалізації політик рівності, економічної безпеки, солідарності, розширення доступу до державних послуг, зокрема освіти і соціального захисту, що є необхідним для сприяння сталому й інклюзивному росту, з використанням економічних і людських ресурсів, інституційного, організаційного та соціального лідерства на рівнях країн і локальних спільнот (news.un.org, 2025).

З урахуванням актуальності проблеми інклюзивного розвитку сучасних спільнот з використанням гуманітарних, зокрема освітніх ресурсів, нами визначено **мету** дослідження – висвітлити аспекти соціального (освітньо-соціального) лідерства

університету в контексті реалізації завдань соціальної інклюзії та згуртованості спільнот відповідно до концепції ЮНЕСКО «Освіта для всіх» (EFA, 2012).

Завдання: розкрити зміст поняття «соціального (освітньо-соціального) лідерства» університету, основні напрями і методи реалізації соціального лідерства для інклюзивного розвитку соціальної згуртованості локальних спільнот у процесі відновлення України.

Методика дослідження. Для досягнення мети дослідження використано інтегрований підхід, що включає систему методів і підходів для з'ясування актуального стану означеної проблематики, вироблення узагальнень, висновків та рекомендацій щодо подальших напрямів її вивчення та проектування відповідних рішень. Для теоретичного аналізу використано тематичний підхід (Nowell et al., 2017) щодо вивчення джерельної бази публікацій вітчизняних і зарубіжних учених-фахівців з різних аспектів означеної проблеми. Тематичний підхід дає глибокі та обґрунтовані результати, свідчить про широку представленість проблематики у науковому дискурсі. Для аналізу наукових публікацій використано електронні бази фахових наукових журналів України та дослідницько-видавничу платформу Taylor & Francis Online, наукові видання якої широко представлені у міжнародних наукометричних базах, зокрема Scopus. Методи узагальнення і систематизації використано для обґрунтування гіпотетично-дедуктивного моделювання і вироблення пропозицій щодо реалізації соціального лідерства університету (ЗВО) на засадах соціальної інклюзії. Принцип «на місцях» ("On-site") означає розкриття досліджуваної проблеми через призму актуальності безпосередньо на місці проведення діяльності з урахуванням місцевих фактів і ресурсів для ефективного розв'язання завдань регіонального значення, що якраз і важливо для інклюзивних рішень щодо учасників спільнот і соціально-чутливих груп (СЧГ). Емпіричні методи (педагогічне спостереження, віртуальне інтерв'ювання, бесіди, обговорення зі студентами на основі власного досвіду автора) – для виявлення суб'єктивних бачень і ставлень учасників щодо питань соціальної інклюзії. Ці психологічні феномени детермінують колективну ефективність заходів соціальної інклюзії на рівні локальних спільнот на місцях.

Результати та їх обговорення стосуються таких аспектів: суть соціального лідерства в контексті освітньої діяльності університету в територіальній локації («лідерство місця»); можливості заходів «третьої місії» університетів для реалізації соціально-освітнього лідерства з урахуванням концепції ЕФА («Освіта для всіх») та рекомендацій ОЕСД.

Значення і роль в сучасних умовах закладів освіти, навчальних заходів і програм неможливо переоцінити. Інвестиції в освіту дають можливість отримати віддачу більшу в 10–15 разів у вигляді економічного зростання протягом життя людини (EFA, 2012). Завдання сучасної освіти полягає в тому, щоб не тільки давати знання (грамотність), а й готувати молодих людей до життя, надаючи їм можливість результативно брати участь у житті спільнот, реалізувати свій потенціал, мати можливість знайти гідну роботу і забезпечувати себе. Освіта і професійна підготовка можуть забезпечити формування навичок, від яких залежить благополуччя і процвітання молоді та спільнот загалом. Відмова від цього означає відмову від реалізації людського потенціалу й економічної могутності. В широкому значенні – завдання освіти полягає у сприянні та підготовці такої робочої сили, яка необхідна для суспільного зростання і розвитку. Таке розуміння визначає необхідність для освітніх структур мати безпосередній та корінний зв'язок «на місцевості» ("On-site"), для глибокого розуміння актуальних і перспективних потреб соціально-економічного росту, моніторингу і моделювання ресурсів для його забезпечення. По суті, це означає реалізувати основні *лідерські принципи*: «бачити», «бути в контексті», «мотивувати», «вести» і «досягати».

Проблеми і значення соціального лідерства закладів освіти у зв'язку з необхідністю суспільних трансформацій в сучасних умовах досліджено й висвітлено ученими у численних наукових працях, проектах і міжнародних документах. Зокрема у Звіті ЮНЕСКО ((2024/5) GEM report: Leadership in education: lead for learning) йдеться про те, що лідерство є в основі якісної освіти та є другим за значимістю фактором, який детермінує результати навчання та соціальні трансформації в самому закладі освіти й за його межами. Згідно з висновками Всесвітньої доповіді ЮНЕСКО з моніторингу освіти за 2024/2025 роки на ефективне лідерство впливають соціальні, культурні та управлінські умови й політичні важелі, які можуть бути використані у різних контекстах (UNESCO, 2024/5).

Про специфічні соціальні елементи лідерських компетенцій, необхідних для регіонального суспільного розвитку, наголошує польський дослідник J.Szczuparczyński, серед таких – здатність розвивати мережі співпраці; управлінський підхід, зорієнтований на зміни та управління трансформаціями; підтримання високих етичних і моральних стандартів; контекстуальний інтелект (Szczuparczyński, 2014).

У Програмі розвитку лідерського потенціалу університетів України (2019) здійснено аналіз оцінки впливу та узагальнено соціально-економічні внески університетів до регіонального розвитку через реалізацію зв'язків між ЗВО, бізнесом і громадами, забезпечення інклюзії та доступу, відповідаючи на соціальні виклики і запити; відзначено, що університети є рушійною силою реформ у місцевих громадах і бізнесі, формування і розвитку соціального капіталу громад, створення креативних просторів для інноваційного зростання спільнот, екологізації освіти, демократичних громадських форумів, ефективного партнерства між університетом і стейкхолдерами.

Соціальні завдання сучасних університетів у зв'язку з потребами регіонального соціально-економічного розвитку досліджують вітчизняні автори. Зокрема підкреслюється, що соціальний складник у діяльності університету набуває дедалі більшої актуальності в умовах сучасного динамічного та нестійкого суспільства, зростає роль соціальної відповідальності як інструменту розвитку місцевих громад та «соціальний вимір» ЗВО, який є частиною його інституційної стратегії (Калашнікова, Литовченко, 2022). До основних інструментів та соціальної значимості для місцевого розвитку, зокрема, віднесено такі (І. Ховрах): урахування потреб осіб з особливими освітніми потребами та створення «доступного» кампусу ЗВО з відповідною інфраструктурою; наявність важливих для регіону наукових досліджень, що підтверджена надходженням фінансових ресурсів у ЗВО за виконання досліджень від представників бізнес-середовища та регіональної влади; реалізація соціально відповідальних ініціатив, спрямованих на різні групи зацікавлених осіб: студентів і працівників ЗВО, партнерів, регіональну владу, громадські організації та місцеві громади (заходи екологічного, соціального та економічного спрямування); проведення відкритих заходів і спільних заходів за участю громади; реалізація проєктів, реалізованих за участю громади, спільних проєктів з громадою та проєктів, що фінансуються коштом громади (Калашнікова, Литовченко, 2022).

Соціальне лідерство в контексті освітньої діяльності університету в територіальній локації («лідерство місця»)

Феномен соціального лідерства набуває особливої актуальності у зв'язку з впровадженням глобальних ініціатив і програм «Суспільство для всіх», «Освіта для всіх», «Нікого не залишити позаду» тощо (Unesco, 2007; BFUG, 2024; 17 Goals to Transform Our World; Working Group on Social Dimension; OECD. Review education policies, 2024; etc.). Сучасні дослідження цього напрямку суспільних відносин виявляють, що поняття «соціальне лідерство» частіше пов'язують із питаннями «соціальної роботи», «соціальної активності», «соціальної відповідальності», «громадської активності», «соціальної позиції», «політичних ініціатив», «соціального впливу», «the great man theory of leadership» тощо (Бирик, 2021; Рябченко, 2022; Chemers, 2000; etc.).

Становлення феномену соціального лідерства глибоко досліджує український учений Бирик Д. (2021), з урахуванням суспільних змін і потреб, особливостей сталого розвитку суспільства. Автор наголошує, що необхідною є інтегративна теорія соціального лідерства, яка обґрунтовує його сутнісні ознаки в контексті «організації системи суспільних взаємовідносин сталого розвитку, де вирішальна роль належить людині»... для забезпечення реалізації основних принципів розвитку суспільства: соціальної справедливості, соціальної рівності, соціальної відповідальності. Зміст поняття «соціальне лідерство» розкривається і реалізується в системі «*філософія – модель – стиль – дії*». Теоретичні засади для соціального лідерства створює концепція «Лідерство – служіння», яка включає такі аспекти: бути корисним суспільству, ставити інтереси спільноти вище за власні, намагатися відповідати суспільним вимогам і викликам на соціально-філософських засадах суспільного розвитку. Учений пропонує своє бачення принципів і напрямів соціального лідерства, які, на нашу думку, можна імплементувати у соціально-освітню активність університету. До таких базових принципів лідерства-служіння належать: уважність; активна демонстрація поваги до інших; емпатія-співпереживання, прагнення допомогти іншим досягати особистісної цілісності; поінформованість – усвідомлення контексту соціальної реальності; переконливість; концептуалізація прийняття рішень; візія – побудова привабливого образу майбутнього; турбота і захист як засіб розширення суспільного впливу організації; підтримка й заохочення зростання людей; формування партнерської взаємодії людей та спільнот на принципах служіння. До основних функціональних напрямів соціального лідерства віднесено такі: допомагати, діяти творчо, управляти інноваціями, вести за собою, ідентифікувати соціально важливі проблеми й сприяти їх розв'язанню, будувати ефективні партнерства, які базуються на місії, інновації та різноманітності в умовах соціальних викликів та структурних змін (Бирик, 2021).

Актуальним для нашого дослідження є всебічний ретроспективний аналіз теорій лідерства (другої половини XX ст.), що здійснений у працях Martin M. Chemers (Університет Каліфорнія, Санта Круз). Автор виявляє і порівнює ключові визначальні риси різних теорій, чинників, критеріїв та стилів лідерської поведінки та прослідковує перехід від лідерства, орієнтованого на результат, до лідерства, орієнтованого на відносини і зміни; характеризує моделі лідерства за шкалою ставлення до колеги з найменшими перевагами (найменш ефективного колеги, *шкала LPC*) та приходять до висновку, що в сучасних умовах початку XXI століття найбільш ефективною постає модель (тип) *трансформаційного лідерства*, що спрямовується не лише на реалізацію поточних економічних задач, а також враховує потреби і ресурси соціальних, економічних змін та інновацій (Chemers, 2000). Для ефективного досягнення цілей у моделі трансформаційного лідерства є важливим дотримуватися балансу економічних і соціальних складових процесу: легітимність і довіра, компетентність і заслуги, імідж і здібності, стимулювання і підтримка, навчання і мотивація, мета і мотиви, внесок і потреби, завдання і цінності. На таких засадах реалізуються найважливіші чинники лідерської діяльності: особистісна ефективність лідера і групова колективна ефективність. За умови ефективного лідерства та створення мотиваційного середовища, учасники поєднують індивідуальні та колективні цілі й самі трансформуються в процесі взаємодії, через розвиток впевненості, відчуття власних сил і відповідальності. Таким створюється певний «груповий інтерфейс» (M. Chemers), в якому представлені усі учасники локальних інституцій і спільнот, а посередником взаємодії тут є ЗВО. Ми погоджуємось, що саме тип трансформаційного лідерства найкраще підходить для реалізації завдань соціальної інклюзії та політики згуртованості задля розвитку і благополуччя всіх на засадах принципу «на місцях» на рівні спільнот на протигагу централізованому ієрархічному підходу, коли завдання і ресурси розподіляють «зверху-вниз» (Larios Soldevilla et al., 2025). «На місцях» означає врахування структури спільноти, вік і різноманітність, що відповідає вимогам ENEA (BFUG, 2024; Оржель, 2022; Васиньова, 2022; Оржель & Отіч, 2024; etc.). Це також

дає змогу залучати учасників до виявлення місцевих потреб, забезпечувати їх активність в розробленні та здійсненні соціально-гуманітарних заходів тощо (UNHCR guide, 2007).

Окремі аспекти значення і змісту трансформаційного освітнього лідерства для соціальних (освітніх) систем досліджує професор David Gurr: учений виділяє такі критерії трансформаційного лідерства (ідеалізована (модельна) поведінка, ідеалізовані атрибути, натхнення і мотивація, інтелектуальність, індивідуальний підхід (*Moral Modelling, Visionary, Charisma, and Individualized Consideration*)); серед результатів: додаткові зусилля, ефективність і задоволення. Для визначення трансформаційного лідерства найбільш використовуваним є багатофакторний опитувальник лідерства (MLQ) (Gurr, 2025).

Частина дослідників пов'язує освітнє лідерство і «третю місію» університету з корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ). Водночас остання є добровільною ініціативою закладу освіти, понад його нормативні цілі й завдання. Про лідерські аспекти у зв'язку з освітньою діяльністю ЗВО йдеться у дослідженнях В. Рябченка: «Соціальна відповідальність університетів полягає в забезпеченні якісної вищої освіти як чинника поліпшення людського життя і в підготовці соціально відповідальних громадян, здатних приймати адекватні рішення з точки зору екологічної цілісності, економічної життєздатності та справедливого суспільства для сучасних і майбутніх поколінь. Соціальна відповідальність університетів та інших ЗВО полягає в належному виконанні ними своєї суспільної місії, яка узгоджується з цілями та вимогами сталого розвитку. Виходячи зі зробленого визначення, університет, який реалізує будь-які проекти на добровільних засадах з розвитку місцевої громади, регіону чи суспільства в цілому, не може вважатися соціально відповідальним, якщо він не забезпечує належну підготовку своїх випускників, компетентність яких не відповідає вимогам сталого розвитку» (Рябченко, 2022).

Виявлення та розуміння сутності соціального лідерства є концептуальним у цьому дослідженні в місцевому вимірі «лідерства місця» (Porteous, 2013; Sotarauta et al., 2017; Yamashiro et al., 2022 etc.). Поняття лідерства в територіальному просторі (*place leadership*) стосується дискурсу щодо оптимального управління інституційними, соціальними, структурними взаємозв'язками на основі розуміння цінності локальної присутності. Це є спосіб рефлексивного реагування «агента» місцевого і регіонального розвитку з потенціалом «лінзи» (Sotarauta et al., 2017) та його впливу на управління територією через структурні, соціальні, бізнесові та інституційні взаємозв'язки. «Соціальне лідерство на місцях» має особливе значення у транзитивний період, оскільки в умовах швидких суспільних змін люди шукають сенс і відчуття напрямку і стратегії від суб'єктів, які мають достатню соціальну довіру, до яких належать, насамперед університети (Ковальчук, 2025; Nicholds et al., 2016). На відміну від політичних чи бізнесових структур, освітні заклади завжди спрямовані у стратегічну перспективу, чим, зокрема, й обґрунтовується їхній внесок у місцевий та регіональний (субнаціональний) розвиток. Демонструючи моделі соціального (освітньо-соціального) лідерства, університети водночас задають стандарти індивідуальної поведінки та моделі взаємодії на локальному рівні, що, як відомо, формуються рутинними процедурами та/або інституційними домінантами, засобами створення і валоризації нових знань, близькості та систем поширення інновацій (Sotarauta et al., 2017). Дослідники обґрунтовують, що «бути» соціальним лідером – це «хотіти» бути соціальним лідером, виявляти вплив і зацікавленість у перебігу соціальних процесів, у гуманітарних результатах для учасників спільнот і суб'єктів впливу, посилювати мотивацію розвитку місцевості (території) для життя, праці й відпочинку. Ці підходи також відповідають вимогам реалізації політики згуртованості ЄС.

На основі здійсненого теоретичного ревію, можемо припустити, що на цей час, значна частина досліджень у сфері лідерства стосується питань реалізації *корпоративного* (організаційного) лідерства (зокрема освітнього), *індивідуально-групового* лідерства, *соціального* лідерства як функції діяльності соціальних служб (на місцях). Однак важливо, що суб'єкти цих різновидів лідерських структур є одні й ті ж самі: організації, люди,

колективи і групи людей, які мають однакове локальне розташування й ті ж самі соціально-економічні ресурси, що зумовлює певні змагальні суперечності між ними, посилює конкуренцію за т.зв. «економічну ефективність», та чинить перешкоди у реалізації «суспільства для всіх» у досягненні цілей сталого розвитку. Здебільшого акценти зроблено на розв'язанні конкретних економічних чи поточних/ситуаційних соціальних завдань. Однак недостатньо уваги приділено аспектам освітнього соціального лідерства для реалізації завдань згідно з концепцією ООН «Нікого не залишити осторонь» – цього фундаментального принципу досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР), який було проголошено у документі A/RES/70/1 «Резолюція, прийнята Генеральною Асамблеєю 25 вересня 2015 року. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року»; та концепції ЮНЕСКО «Освіта для всіх» (Education for All, EFA, 2012) – глобального руху, який спрямований на досягнення освіти для всіх дітей, молоді та дорослих, та спирається на принципи безкоштовної та якісної освіти, а також забезпечення рівного доступу до освіти для всіх, включаючи учасників уразливих (чутливих) та мало представлених груп населення.

В контексті суб'єктивізації учасників СЧГ (адресатів соціальної інклюзії) важливо наголосити на необхідності розширеного тлумачення цього поняття (Ainscow, 2020), що відображає тенденції зростання ролі освіти та освітніх інститутів для збільшення «доданої вартості» гуманітарного процесу. Згідно з Рамковою угодою дій ЮНЕСКО «Освіта 2030» наголошено, що інклюзивність та рівність є основою якісної освіти, підкреслено необхідність усунення всіх форм виключення і маргіналізації, відмінностей і нерівності в доступі, участі, процесах і результатах навчання. Отже, очевидно, що освіта дійсно повинна бути спрямована «на всіх».

Серед нових зобов'язань щодо зміцнення інклюзивності й рівності в освіті є розширене поняття інклюзивності, яке було представлено на Міжнародному форумі ЮНЕСКО в Колумбії (2019), як загального керівного принципу для зміцнення рівного доступу до якісних можливостей навчання для всіх. Метою є усунення соціальної ізоляції через ставлення та реакції на різноманітність в расі, соціальному класі, майновому чи мовному статусі, етнічній належності, релігії, статі й здібностях. Отже принцип інклюзивності, який відображений і в Декларації EFA, розпочинається з переконання, що освіта є базовим правом людини й основою для більш справедливого суспільства, звідси – акцент на рівності, увага до соціальної справедливості (SJ) для присутності, участі, включеності й досягнень усіх, хто навчається, зокрема учасникам СЧГ (соціально-вразливі категорії населення), які можуть зазнавати ризиків маргіналізації, виключення чи неуспішності, мають труднощі (зокрема через безробіття чи воєнні конфлікти або особливі потреби. Ключовими чинниками ефективності тут є моніторинг та підтримка прогресу всіх учасників, моделювання своєрідної «доданої вартості», яка створюється внаслідок навчально-соціальної включеності. Ефективна соціально-інклюзивна освіта сприяє створенню доброзичливих спільнот, підвищенню економічної ефективності системи освіти, формуванню основи для справедливого і недискримінаційного суспільства.

Можливості заходів «третьої місії» університетів для реалізації освітньо-соціального лідерства з урахуванням концепції EFA («Освіта для всіх») та ОЕСД/Review education policies

Як було зазначено вище, важливу роль для забезпечення соціальної інклюзії та соціальної згуртованості в сучасних кризових умовах можуть відігравати заклади вищої освіти (ЗВО/Університети). Тут поняття «Університет» вживається в широкому значенні як заклад вищої освіти, що здійснює освітню, науково-технічну і соціально-орієнтовану діяльність («третья місія»). В нинішніх умовах назріла нагальна потреба забезпечення соціальної інклюзії та соціальної згуртованості місцевих громад перед глобальними викликами, які вимагають суспільних трансформацій на всіх рівнях громадського життя й соціальної активності, з урахуванням зростаючих гуманітарних вимог у сучасному світі

глобальних суперечностей до суспільних, державних і приватних (корпоративних) інституцій щодо забезпечення реалізації соціальних прав людини відповідно до Декларації ООН, документів ОЕСД, які передбачають збільшення впливу університетів (ЗВО) на регіональний розвиток, декларацій та проєктів Всесвітньої конференції щодо соціального розвитку (Копенгаген, 1995), а також великої кількості декларацій, програм, рекомендацій і керівних настанов, що регламентують, зокрема, соціальну спрямованість ЄПВО (Гаврилюк, 2024; Оржель, 2022; Оржель & Отич, 2024 etc.).

Заклади освіти локального розташування ("on-site") є органічною частиною місцевих спільнот і основним інтеграційним чинником їх взаємодії та кооперації. Особливе значення тут мають університети (їх філії), які водночас є інституційним (освітнім), і економічним, і дослідницько-інноваційним суб'єктом і є елементом місцевої соціальної інфраструктури. Тому вважаємо доцільним у контексті впливу ЗВО на інклюзивний розвиток громад і місцевих спільнот наголошувати на можливостях реалізації їх соціально-освітнього лідерського потенціалу на місцевих (регіональних) рівнях відповідно до парадигми «третьої місії» університетів (Балабаниць, 2022; Васиньова, 2022; Гаврилюк, 2024); Калашнікова & Литовченко, 2022; Ковальчук, 2025; Оржель, 2022; Хриков, 2021; UNHCR, 2007; Benneworth, & Fitjar, 2019; etc.). В цьому разі йдеться про освітні та соціальні аспекти лідерства, що передбачають і досягнення освітніх цілей (навчання, виховання і розвиток) у процесі взаємодії та впливу, і сприяння соціальним цілям (інклюзивна згуртованість спільнот, розвиток співпраці, колективної творчості й кооперації, створення позитивної мотивації особистісного та колективного зростання, покращення умов праці й життя тощо).

Освітнє лідерство соціальної спрямованості означає спонукання і мотивацію людей для досягнення значимих навчально-освітніх і професійно-кваліфікаційних завдань за допомогою різноманітних дидактичних інструментів. Соціальне лідерство та громадський активізм освітніми засобами сприяє розв'язанню соціальних проблем (насамперед зайнятості молоді), соціальної справедливості, підвищенню загального емоційного й інтелектуального потенціалу спільноти, сприянню розвитку благополуччя й соціальної інклюзії згідно з концепцією «Суспільство для всіх». Освітньо-соціальне лідерство університетів є важливим чинником трансформаційних зрушень в локальних і регіональних спільнотах для розв'язання соціальних проблем, забезпечення кращих результатів навчання, інноваційного розвитку економічного потенціалу місцевості (регіону) (Iachini et al., 2015; Caliskan, 2020; Slater et al., 2021; Glowach, 2025; etc.).

Частина дослідників вважає, що заходи щодо соціальної інклюзії та реалізації «третьої місії» можуть вступати у суперечність із іншими стратегічними цілями Університету (як от: створення знань, науково-дослідницька діяльність, підготовка трудових ресурсів і керівних кадрів, удосконалення викладання, вплив на якість і структуру трудових ресурсів тощо). Водночас вклад університетів у сталий соціальний регіональний розвиток неможливо переоцінити (Benneworth et al, 2019).

Для подолання певних неузгодженостей між стратегічними та локальними завданнями учені (Harrison & Turok, 2017) пропонують кілька основних способів: підвищення кваліфікації на ринку праці через створення відкритих і галузевих програм спільно з інституціями служби зайнятості; вчені, університетські професори спільно зі студентами можуть робити свій освітній чи дослідницький внесок в інноваційні структури чи місцеві галузі господарства; університети можуть створювати освітньо-наукові платформи регіональної взаємодії представників суб'єктів господарювання та місцевих спільнот – цим підвищувати якість регіональних стратегій розвитку і створювати колективні інноваційні активи, сприяти розвитку соціального здоров'я та активного громадянства.

На нашу думку, формування і розвиток громадської активності учасників СЧГ на рівні спільнот є особливо актуальним. Адже їм частіше притаманна своєрідна «лояльність» до місця свого перебування/проживання через меншу екстериторіальну мобільність із

особистісних причин. Водночас дослідники описують властиву для них схильність до взаємодії у гомогенних групах, що на тлі посиленої «психологізації» проблем включеності призводить часто до зворотного ефекту – збільшення соціальної сегрегації та ексклюзії (Matthews, 2008). Проблема особливо загострюється у зв'язку з різким збільшенням частки учасників вразливих груп у локальних спільнотах у структурі зайнятості, наприклад, у деяких спільнотах – сягає близько 60 %. Тобто ігнорування чи відсторонення цього соціального і демографічного чинника місцевого/регіонального розвитку може спричинити несприятливі соціальні, економічні та політичні наслідки.

У чому переваги соціально-освітнього лідерства університету порівняно з іншими закладами освіти (наприклад, «громадсько-активні школи») – без применшення значимості й ролі останніх. Університет апіорі є мультимодальним, багатоцільовим, багатофункціональним інституційним суб'єктом, який, з урахуванням можливостей власної автономії, має інтелектуальні, соціальні й матеріально-технічно-технологічні ресурси інтегрувати представників різних соціальних груп (студенти, вчені, викладачі, випускники, стейкхолдери, роботодавці, політики тощо) задля розв'язання стратегічних суспільних чи регіональних завдань. Університет у рамках реалізації «третьої місії» чинить вплив на соціальну інклюзію On-site та On-Line різними способами і засобами:

- просвітницька діяльність та підвищення обізнаності у сфері соціальної інклюзії для бізнес-середовища та гуманітарного простору;
- профорієнтаційна і правова (SJ) діяльність для здобувачів освіти різних рівнів та потенційних студентів;
- створення навчального інклюзивного середовища;
- сприяння самоефективності учасникам СЧГ психолого-педагогічними заходами (тренінги, онлайн-платформи, тематична присутність ЗВО у соцмережах тощо);
- сприяння створенню соціальної архітектури;
- розв'язання соціальних питань місцевого значення.

Для реалізації «третьої місії» у конкретних локальних умовах на місцях, з урахуванням зростаючих потреб розвитку професійної майстерності діючих працівників, випускників закладів вищої та професійної освіти, інтеграції практичної професійної та науково-теоретичної діяльності викладачів доцільним є створення центрів професійної майстерності при ЗВО, консультаційних пунктів при випускових кафедрах, а також широке впровадження інтегрованого конференційного методу (підходу) для професійного зростання випускників. Конференційний метод дає можливість відобразити й реалізувати різні етапи ОСЛ: обговорення, моделювання і проектування, практика і досвід, моніторинг, модернізація, імплементація та дисемінація кращих практик. Конференція, через обговорення з практиками і вченими здобутих у процесі фахової діяльності результатів, допомагає фактично переконатися у їх правильності або вчасно виявити недоліки і вжити необхідних заходів для уникнення помилок (Н. В. Кудикіна). Конференція у навчально-науковій роботі ЗВО є і як форма наукової діяльності (збори, наради, зібрання тощо) членів, представників різних організацій чи установ для представлення та обговорення певних наукових чи практично-досвідних результатів. Конференція є також і своєрідним методом наукового пізнання, адже дає можливість виявити відповідність цілей і результатів науково-практичної діяльності; узагальнити й генералізувати отриманий досвід у певній галузевій сфері, порівняти його, виявити корисні ефекти й кращі практики; узгодити навчально-наукові результати і запити суспільства у певному секторі, що стає своєрідним середовищем для моделювання інтеграції науки і практики, дослідження стану і досвіду професійної діяльності. Отже, університети мають достатні науково-освітні ресурси, щоб налагодити співпрацю з роботодавцями для створення програм стажування за спеціалізаціями в рамках «дуальної освіти» й подальшого працевлаштування, організації консультацій і тренінгів. Така взаємодія усіх суб'єктів локального соціально-професійного середовища сприятиме імплементації наскрізного керівного принципу «рівності для всіх і рівності в усіх її сенсах»

у контексті повоєнного відновлення нашої країни та впровадженню Європейської основи соціальних прав і концепції «Гідної праці» (2008 р.).

В умовах розвитку суспільства знань зростає значення і вплив університетів для досягнення нових соціальних результатів, забезпечення суспільного процвітання. У процесі реалізації своїх цілей і завдань університети співпрацюють з багатьма зацікавленими учасниками на рівні урядів, галузевих організацій та місцевих спільнот для сприяння регіональному розвитку, що є необхідним принципом реалізації Єдиного європейського простору вищої освіти та політики соціальної згуртованості ЄС (BFUG, 2024).

Отже, перед університетами постають різноаспектні інклюзивні завдання поширення своєї діяльності та результатів у соціальній сфері місцевих громад, зокрема: забезпечувати інклюзивне середовище на своїх навчальних територіях, сприяти соціальній (соціальної) інклюзії та соціальному розвитку в локації свого місцезнаходження, генерувати нові актуальні знання, бути в ролі посередників у регіональному розвитку, створювати й розширювати мережі обміну знаннями, заохочувати співпрацю і кооперацію, ставати «університетами спільнот», зміцнювати соціальну довіру й згуртованість тощо.

Оскільки в сучасних умовах знання, людський та соціальний капітал є основними чинниками процвітання, інклюзивності й територіального розвитку, тому університети як екстериторіальні агенти змін мають великі можливості свого внеску в соціальні дослідження, інновації, сприяння антикризовому менеджменту і побудови взаємодії та довіри для досягнення спільних інклюзивних цілей посеред різних суб'єктів та інтересів (Harrison & Turok, 2017). Університет має можливість для реалізації свого соціального (освітньо-соціального) лідерства та впливу на місцевий та регіональний розвиток спільнот через:

- створення середовища інклюзивної соціальної взаємодії спільнот, учасників соціально чутливих груп (СЧГ);
- сприяння розвитку навчальної мотивації та професійної самоефективності, оскільки освіта, навчання і самоефективність визнано ученими і педагогами серед основних чинників соціального розвитку (Mudhar et al., 2023);
- розроблення навчальних програм щодо реалізації соціальних прав (Social Justice) та формування активного громадянства і соціального здоров'я молоді;
- розвиток комунікативних площадок для спільної творчості, кращих практик та соціальної архітектури, що також сприятиме у повоєнному відновленні.

Соціальна архітектура тут означає цілеспрямоване проектування й організацію соціальних структур та відображає способи, за допомогою яких люди об'єднуються, спілкуються і співпрацюють у своїх спільнотах. Соціальна архітектура спрямовується на відносини і суспільні норми, формування доцільних моделей людської поведінки для сприяння згуртованості, інклюзивності й колективного добробуту (Portlandplacemaking).

В освітньо-соціальному лідерстві представлені п'ять елементів (*інституційні, комунікативні, координаційні, навчальні та культурні*) університетської структури, які є взаємозв'язаними та взаємопроникними і залучаються в реалізації інклюзивності кожен у своїх межах: *структури, системи, стратегії, кооперації та культури*.

До інклюзивно спрямованих можемо віднести такі види діяльності університету: *дослідження і розробки* (співпраця з дослідницькими групами і компаніями для розробки нових технологій у певній сфері); *партнерства* (встановлення співпраці з місцевими організаціями для досягнення спільних цілей, що забезпечують ЦСР); *освітні програми* (організація курсів, підвищення кваліфікації, семінарів, майстер-класів, тренінгів для транслокації знань та розвитку обізнаності спільнот; *взаємодія з учасниками і зацікавленими особами* (залучення спільнот у тематичні заходи для поліпшення якості життя у спільнотах); розроблення цифрових освітніх онлайн-платформ для забезпечення широкої доступності та імплементації тематичних знань для спільнот.

Висновки

Соціальне лідерство закладів вищої освіти в сучасних умовах суспільних трансформацій є вагомими чинником повоєнного відновлення України та інноваційного розвитку, посилення конкурентоспроможності й соціальної згуртованості громад і спільнот. Соціальне (освітньо-соціальне) лідерство Університету (ЗВО) ґрунтується на положеннях теорії трансформаційного лідерства й спрямовується на реалізацію мультимодальних цілей: моральне моделювання, візія, просвітництво, увага до індивідуальності (*Moral Modelling, Visionary, Charisma, and Individualized Consideration*) в системі соціальної інклюзії на місцях.

З урахуванням вищезазначеної проблеми доцільними є подальші дослідження технологій і методів реалізації інклюзивного соціального (освітньо-соціального) лідерства Університету, побудови партнерських мереж на місцях та формування соціальної архітектури індивідуального й локального рівнів.

Бібліографічні посилання

- Балабаниць, А. (2022). Роль університетів у стратегії сталого розвитку регіонів. *Особистість, університет, суспільство: виклики взаємодії та розвитку* : матеріали І міжнародної науково-практичної конференції, 30 листопада 2022 р. /за заг. ред. С. Калашнікової, Н. Базелюк. Київ : Ін-т вищої освіти НАПН України, с. 40-41. <https://doi.org/10.31874/REDU.Conf.2022>
- Бирик, Д. (2021). Становлення феномену соціального лідерства у науковому просторі соціальної роботи. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціальна робота*, 1(7), 14-18. <https://doi.org/10.17721/2616-7786.2021/7-1/2>
- Васиньова, Н. С. (2022). Проблеми реалізації «третьої місії» в умовах трансформувальної ролі університетів. *Перспективи та інновації науки*, 2(7), 200-209. [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-2\(7\)-200-208](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-2(7)-200-208)
- Гаврилюк, А.М. (2024). Теоретичні та методичні засади трансформаційної діяльності університетів як осередків сприяння стійкому розвитку громад і регіонів. *Розвиток університетів: теоретичні та методичні засади забезпечення синергії соціальних і інституційних трансформацій вищої освіти, науки та економіки* : монографія /за ред. Ю. Мелкова. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 33-55. <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-45-8-2024>
- Калашнікова, С., & Литовченко, О. (2022). Аналіз провідного вітчизняного досвіду реалізації соціальної відповідальності університету як інструмент розвитку місцевої громади у мирний час та в умовах війни. *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо реалізації соціальної відповідальності університетів під час конфліктів, воєнних дій та повоєнного відновлення* : аналітичні матеріали /за ред. С. Калашнікової та О. Оржель. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 30-61. <https://doi.org/10.31874/978-617-7644-56-8-2022>
- Ковальчук, Г.О. (2025). Неперервна освіта як чинник управління інноваційним розвитком територіальних громад у транзитивний період в Україні. *Theoretical and applied aspects of sustainable development of Ukrainian regions* : scientific monograph. Volume 1. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 446-484. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-539-6-20>
- Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні. (2021) /за заг.ред. В.Г.Кременя. Київ: КОНВІ ПРИНТ. (До 30-річчя незалежності України). <https://doi.org/10.37472/NAES-2021-ua>
- Оржель, О. (2022). Сутність та особливості реалізації соціальної відповідальності університетів в умовах війни та повоєнного відновлення: аналіз зарубіжного досвіду. *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо реалізації соціальної відповідальності університетів під час конфліктів, воєнних дій та повоєнного відновлення* : аналітичні матеріали /за ред. С. Калашнікової та О. Оржель. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 7-18. https://ihed.org.ua/wpcontent/uploads/2023/04/sots-vidp-univ_2022-145p.pdf
- Оржель, О.Ю., & Отич, О.М. (2024). Соціальний вимір ЄПВО як стратегія посилення інклюзивності вищої освіти. *Вища освіта*, 2 (215), 79-87. [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-2\(215\)-79-87](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-2(215)-79-87)
- Принципи та рекомендації щодо зміцнення соціального виміру вищої освіти у ЄПВО. Додаток II до Римського комюніке. (2020). <https://erasmusplus.org.ua/news/pereklad-materialiv-ministerskoyi-konferencziyi-z-pytanrozvytku-bolonskogo-proczesu-19-11-2020-m-rym-on-line/>
- Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України: Оцінка впливу. (2019). <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-61-77>

- www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/evaluation_of_impact_ukr.pdf
- Рябченко, В. В. (2022). Соціально відповідальна взаємодія університетів та суспільства у вимірах сталого розвитку: теоретико-методологічні засади. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика* (Серія: Педагогічні науки), 1 (70), 38-48. <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2022.1.4>
- Хриков, Є. М. (2021). Теоретичні засади організації взаємодії закладів вищої освіти та територіальних громад. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*, 1, 88-93. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.1.14>
- A UNHCR guide to agile, effective and community based humanitarian emergency responses. (2007). Retrieved from <https://emergency.unhcr.org/>
- Ainscow, M. (2020). Promoting inclusion and equity in education: lessons from international experiences. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 6(1), 7-16. <https://doi.org/10.1080/20020317.2020.1729587>
- Benneworth, P., de Boer, H., & Jongbloed, B. (2015). Between good intentions and urgent stakeholder pressures: institutionalizing the universities' third mission in the Swedish context. *European Journal of Higher Education*, 5(3), 280-296. <https://doi.org/10.1080/21568235.2015.1044549>
- Benneworth, P., & Fitjar, R. D. (2019). Contextualizing the role of universities to regional development: introduction to the special issue. *Regional Studies, Regional Science*, 6(1), 331-338. <https://doi.org/10.1080/21681376.2019.1601593>
- Global Education Monitoring Report Team. (2012). Youth and skills: putting education to work; EFA global monitoring report. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000217509>
- Glowach, T. (2025). A systematic review of systems leadership in education: taking a social justice lens. *International Journal of Leadership in Education*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/13603124.2025.2481060>
- Gurr, D. (2025). A think-piece on leadership and education. Background paper prepared for the 2024/5 Global Education Monitoring Report Leadership and education (ED/GEMR/MRT/2023/T1/2). Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384529/PDF/384529eng.pdf.multi>
- Caliskan, O. (2020). Ecology of social justice leadership: How schools are responsive to refugee students. *Multicultural Education Review*, 12(4), 267-283. <https://doi.org/10.1080/2005615X.2020.1842656>
- Dean, B. P., Sharma, A., & Sigler, T. H. (2025). Ethical leadership development leveraging an empirical model at a values-focused university. *International Journal of Leadership in Education*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/13603124.2025.2471326>
- Education for All (EFA). (2012). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000217542>
- Harrison, J., & Turok, I. (2017). Universities, knowledge and regional development. *Regional Studies*, 51 (7), 977-981. <https://doi.org/10.1080/00343404.2017.1328189>
- Iachini, A. L., Cross, T. P., & Freedman, D. A. (2015). Leadership in Social Work Education and the Social Change Model of Leadership. *Social Work Education*, 34(6), 650-665. <https://doi.org/10.1080/02615479.2015.1025738>
- Larios Soldevilla, O. A., Mendoza Ibarra, V., Moscoso Cuaresma, J. R., Urdanegui Sibina, R., Stone, D., Huamani Cerrón, A., & Pretell Pintado, E. A. (2025). Transforming accounting education: integrating technological, soft and research skills in education. *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2478304>
- Matthews, J. (2008). Schooling and settlement: refugee education in Australia. *International Studies in Sociology of Education*, 18(1), 31-45. <https://doi.org/10.1080/09620210802195947>
- Mudhar, G., Ertesvåg, S. K., & Pakarinen, E. (2023). Patterns of teachers' self-efficacy and attitudes toward inclusive education associated with teacher emotional support, collective teacher efficacy, and collegial collaboration. *European Journal of Special Needs Education*, 39(3), 446-462. <https://doi.org/10.1080/08856257.2023.2233297>
- Nicholds, A., Gibney, J., Mabey, C., & Hart, D. (2016). Making sense of variety in place leadership: the case of England's smart cities. *Regional Studies*, 51(2), 249-259. <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1232482>
- Nowell, L.S., Norris, J.M., White, D.E. and Moules, N.J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Policy guidelines on inclusion in education. Unesco. (2009). Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000177849>
- Porteous, P. (2013). Localism: from adaptive to social leadership. *Policy Studies*, 34(5-6), 523-540.

- <https://doi.org/10.1080/01442872.2013.862447>
- Riley, K. A. (2009). Reconfiguring urban leadership: taking a perspective on community. *School Leadership & Management*, 29(1), 51-63. <https://doi.org/10.1080/13632430802646396>
- Rules of Procedures for the European Higher Education Area (EHEA) and for the Bologna Follow-up Group (BFUG) (2024). Retrieved from https://www.ehea.info/Immagini/BFUG_BA_VA_88_8_TF_ROP_doc4_RoPEHEAafterMadrid.pdf
- Slater, C., Antúnez, S., & Silva, P. (2021). Social Justice Leadership in Spanish Schools: Researcher Perspectives. *Leadership and Policy in Schools*, 20(1), 111-126. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1838553>
- Sotarauta, M., Beer, A., & Gibney, J. (2017). Making sense of leadership in urban and regional development. *Regional Studies*, 51(2), 187-193. <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1267340>
- Szczupaczyński, J. (2014). Nowe wzory przywództwa w administracji publicznej. *Kwartalnik Naukowy OAP UW "e-Politikon"*, 10, 7-34. <https://bibliotekanauki.pl/articles/522963.pdf>
- The Sustainable Development Goals. (2015). 17 Goals to Transform Our World. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- United Nation. (n.d.). Retrieved from <https://news.un.org/en/story/2024/06/1150956>
- UNESCO. (2024/5). GEM report: Leadership in education: lead for learning). Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391755>
- Work Plan of the Bologna Follow-up Group 2024-2027. (n.d.). Retrieved from <https://ehea.info/>
- Working Group on Social Dimension. (2021-2024). Retrieved from <https://www.ehea.info/page-Working-Group-SD>
- Yamashiro, K., Huchting, K., Ponce, M. N., Coleman, D. A., & McGowan-Robinson, L. (2022). Increasing School Leader Diversity in a Social Justice Context: Revisiting Strategies for Leadership Preparation Programs. *Leadership and Policy in Schools*, 21(1), 35-47. <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.2022706>

References

- Balabanyts A. (2022). Rol universytetiv u stratehii staloho rozvytku rehioniv [The role of universities in the strategy of sustainable regional development]. *Osobystist, universytet, suspilstvo: vyklyky vzaiemodii ta rozvytku : materialy I mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii, 30 lystopada 2022 r. / za zah. red. S. Kalashnikovoi, N. Bazeliuk. Kyiv : Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy, s. 40-41. DOI: https://doi.org/10.31874/REDU.Conf.2022* [in Ukrainian].
- Bybyk D. (2021). Stanovlennia fenomenu sotsialnoho liderstva u naukovomu prostori sotsialnoi roboty [The emergence of the phenomenon of social leadership in the scientific space of social work]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Sotsialna robota*. 1(7). S. 14-18. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-7786.2021/7-1/2> [in Ukrainian].
- Vasynova N. S. (2022). Problemy realizatsii «tretioi misii» v umovakh transformuvalnoi roli universytetiv [Problems of implementing the «third mission» in the context of the transformative role of universities]. *Perspektyvy ta innovatsii nauky*, 2 (7), 200-209. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-2\(7\)-200-208](https://doi.org/10.52058/2786-4952-2022-2(7)-200-208) (in Ukrainian).
- Havryliuk A. M. (2024). Teoretychni ta metodychni zasady transformatsiinoi diialnosti universytetiv yak osередkiv spriannia stiikomu rozvytku hromad i rehioniv [Theoretical and methodological principles of the transformational activities of universities as centers of promoting sustainable development of communities and regions]. *Rozvytok universytetiv: teoretychni ta metodychni zasady zabezpechennia synerhii sotsialnykh i instytutsiinykh transformatsii vyshchoi osvity, nauky ta ekonomiky: monohrafiia / Yu. Mielkov, A. Havryliuk, V. Zinchenko, Yu. Vitrenko, V. Vorona; za red. Yu. Mielkova. Kyiv : Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy. 102 s. DOI: https://doi.org/10.31874/978-617-7486-45-8-2024* (c. 33-55). [in Ukrainian].
- Kalashnikova S., Lytovchenko O. (2022). Analiz providnoho vitchyznianoho dosvidu realizatsii sotsialnoi vidpovidalnosti universytetu yak instrument rozvytku mistsevoi hromady u myrnyi chas ta v umovakh viiny [Analysis of leading domestic experience in implementing university social responsibility as a tool for local community development in peacetime and wartime]. *Analiz providnoho vitchyznianoho ta zarubizhnoho dosvidu shchodo realizatsii sotsialnoi vidpovidalnosti universytetiv pid chas konfliktiv, voiennykh dii ta povoiennoho vidnovlennia : analitychni materialy / Ye. Baldzhy, I. Vlasova, S. Kalashnikova, ta in.; za red. S. Kalashnikovoi ta O. Orzhel. Kyiv : Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy. s. 30-61. DOI: https://doi.org/10.31874/978-617-7644-56-8-2022* [in Ukrainian].

- Kovalchuk H.O. (2025). Neperervna osvita yak chynnyk upravlinnia innovatsiinym rozvytkom terytorialnykh hromad u tranzytivnyi period v Ukraini [Continuing education as a factor in managing the innovative development of territorial communities in the transitional period in Ukraine]. *Theoretical and applied aspects of sustainable development of Ukrainian regions* : scientific monograph. Volume 1. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2025. 668 p. (p. 446-484). DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-539-6-20> [in Ukrainian].
- Natsionalna dopovid pro stan i perspektyvy rozvytku osvity v Ukraini (2021): monohrafiia / Nats. akad. ped. nauk Ukrainy [National report on the state and prospects of education development in Ukraine : monograph / National Acad. of Pedagogical Sciences of Ukraine]; [redkol.: V. H. Kremen (holova), V. I. Luhovyi (zast. holovy), O.M.Topuzov (zast. holovy)]; za zah.red. V.H.Kremen. Kyiv : KONVI PRINT. 384 s. Bibliohr.: s. 21. (Do 30-richchia nezalezhnosti Ukrainy). <https://doi.org/10.37472/NAES-2021-ua> [in Ukrainian].
- Orzhel O. (2022). Sutnist ta osoblyvosti realizatsii sotsialnoi vidpovidalnosti universytetiv v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia: analiz zarubizhnoho dosvidu [The essence and features of the implementation of social responsibility of universities in conditions of war and post-war reconstruction: analysis of foreign experience]. *Analiz providnoho vitchyznianoho ta zarubizhnoho dosvidu shchodo realizatsii sotsialnoi vidpovidalnosti universytetiv pid chas konfliktiv, voiennykh dii ta povoiennoho vidnovlennia : analitychni materialy* / Ye. Baldzhy, I. Vlasova, S. Kalashnikova, ta in.; za red. S. Kalashnikovoi ta O. Orzhel. Kyiv : Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy. s. 7–18. URL: https://ihed.org.ua/wpcontent/uploads/2023/04/sots-vidp-univ_2022-145p.pdf [in Ukrainian].
- Orzhel O.lu., Otych O.M. (2024) Sotsialnyi vymir YePVO yak stratehiia posylennia inkluzyvnosti vyshchoi osvity [The social dimension of the EHEA as a strategy for strengthening the inclusiveness of higher education]. *Vyshcha osvita*. № 2 (215) 2024. S. 79-87. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-2\(215\)-79-87](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2024-2(215)-79-87) [in Ukrainian].
- Pryntsyipy ta rekomendatsii shchodo zmitsnennia sotsialnoho vymiru vyshchoi osvity u YePVO (2020). Dodatok II do Rymskoho komiunike [Principles and Guidelines to Strengthen the Social Dimension of Higher Education in EHEA. Annex II to Rome Communiqué]. Retrieved from <https://erasmusplus.org.ua/news/pereklad-materialiv-ministerskoyi-konferencziy-pytan-rozvytku-bolonskogo-proczesu-19-11-2020-m-rym-online/> [in Ukrainian].
- Prohrama rozvytku liderskoho potentsialu universytetiv Ukrainy: Otsinka vplyvu. 2019. 54 s. URL : https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/evaluation_of_impact_ukr.pdf [in Ukrainian].
- Riabchenko V. (2022) Sotsialno vidpovidalna vzaiemodiia universytetiv ta suspilstva u vymirakh staloho rozvytku: teoretyko-metodolohichni zasady [Socially responsible interaction between universities and society in the dimensions of sustainable development: theoretical and methodological foundations]. *Neperervna profesiina osvita: teoriia i praktyka* (Serii: Pedahohichni nauky). Vypusk № 1 (70). S. 38-48. DOI: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2022.1.4> [in Ukrainian].
- Khrykov Ye. M. (2021). Teoretychni zasady orhanizatsii vzaiemodii zakladiv vyshchoi osvity ta terytorialnykh hromad [Theoretical principles of organization of interaction between higher education institutions and territorial communities]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 1, 88-93. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.1.14> [in Ukrainian].
- A UNHCR guide to agile, effective and community based humanitarian emergency responses. (2007). Retrieved from <https://emergency.unhcr.org/>
- Ainscow, M. (2020). Promoting inclusion and equity in education: lessons from international experiences. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 6(1), 7-16. <https://doi.org/10.1080/20020317.2020.1729587>
- Benneworth, P., de Boer, H., & Jongbloed, B. (2015). Between good intentions and urgent stakeholder pressures: institutionalizing the universities' third mission in the Swedish context. *European Journal of Higher Education*, 5(3), 280-296. <https://doi.org/10.1080/21568235.2015.1044549>
- Benneworth, P., & Fitjar, R. D. (2019). Contextualizing the role of universities to regional development: introduction to the special issue. *Regional Studies, Regional Science*, 6(1), 331-338. <https://doi.org/10.1080/21681376.2019.1601593>
- Global Education Monitoring Report Team. (2012). Youth and skills: putting education to work; EFA global monitoring report. Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000217509>
- Glowach, T. (2025). A systematic review of systems leadership in education: taking a social justice lens. *International Journal of Leadership in Education*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/13603124.2025.2481060>
- Gurr, D. (2025). A think-piece on leadership and education. Background paper prepared for the 2024/5

- Global Education Monitoring Report Leadership and education (ED/GEMR/MRT/2023/T1/2). Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000384529/PDF/384529eng.pdf.multi>
- Caliskan, O. (2020). Ecology of social justice leadership: How schools are responsive to refugee students. *Multicultural Education Review*, 12(4), 267-283. <https://doi.org/10.1080/2005615X.2020.1842656>
- Dean, B. P., Sharma, A., & Sigler, T. H. (2025). Ethical leadership development leveraging an empirical model at a values-focused university. *International Journal of Leadership in Education*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/13603124.2025.2471326>
- Education for All (EFA). (2012). <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000217542>
- Harrison, J., & Turok, I. (2017). Universities, knowledge and regional development. *Regional Studies*, 51(7), 977-981. <https://doi.org/10.1080/00343404.2017.1328189>
- Iachini, A. L., Cross, T. P., & Freedman, D. A. (2015). Leadership in Social Work Education and the Social Change Model of Leadership. *Social Work Education*, 34(6), 650-665. <https://doi.org/10.1080/02615479.2015.1025738>
- Larios Soldevilla, O. A., Mendoza Ibarra, V., Moscoso Cuaresma, J. R., Urdanegui Sibina, R., Stone, D., Huamani Cerrón, A., & Pretell Pintado, E. A. (2025). *Transforming accounting education: integrating technological, soft and research skills in education*. *Cogent Education*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2025.2478304>
- Matthews, J. (2008). Schooling and settlement: refugee education in Australia. *International Studies in Sociology of Education*, 18(1), 31-45. <https://doi.org/10.1080/09620210802195947>
- Mudhar, G., Ertesvåg, S. K., & Pakarinen, E. (2023). Patterns of teachers' self-efficacy and attitudes toward inclusive education associated with teacher emotional support, collective teacher efficacy, and collegial collaboration. *European Journal of Special Needs Education*, 39(3), 446-462. <https://doi.org/10.1080/08856257.2023.2233297>
- Nicholds, A., Gibney, J., Mabey, C., & Hart, D. (2016). Making sense of variety in place leadership: the case of England's smart cities. *Regional Studies*, 51(2), 249-259. <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1232482>
- Nowell, L.S., Norris, J.M., White, D.E. and Moules, N.J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Policy guidelines on inclusion in education. Unesco. (2009). Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000177849>
- Porteous, P. (2013). Localism: from adaptive to social leadership. *Policy Studies*, 34(5-6), 523-540. <https://doi.org/10.1080/01442872.2013.862447>
- Riley, K. A. (2009). Reconfiguring urban leadership: taking a perspective on community. *School Leadership & Management*, 29(1), 51-63. <https://doi.org/10.1080/13632430802646396>
- Rules of Procedures for the European Higher Education Area (EHEA) and for the Bologna Follow-up Group (BFUG) (2024). Retrieved from https://www.ehea.info/Immagini/BFUG_BA_VA_88_8_TF_ROP_doc4_RoPEHEAafterMadrid.pdf
- Slater, C., Antúnez, S., & Silva, P. (2021). Social Justice Leadership in Spanish Schools: Researcher Perspectives. *Leadership and Policy in Schools*, 20(1), 111-126. <https://doi.org/10.1080/15700763.2020.1838553>
- Sotarauta, M., Beer, A., & Gibney, J. (2017). Making sense of leadership in urban and regional development. *Regional Studies*, 51(2), 187-193. <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1267340>
- Szczupaczyński, J. (2014). Nowe wzory przywództwa w administracji publicznej. *Kwartalnik Naukowy OAP UW "e-Politikon"*, 10, 7-34. <https://bibliotekanauki.pl/articles/522963.pdf>
- The Sustainable Development Goals. (2015). 17 Goals to Transform Our World. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- United Nation. (n.d.). Retrieved from <https://news.un.org/en/story/2024/06/1150956>
- UNESCO. (2024/5). GEM report: Leadership in education: lead for learning). Retrieved from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000391755>
- Work Plan of the Bologna Follow-up Group 2024-2027. (n.d.). Retrieved from <https://ehea.info/>
- Working Group on Social Dimension. (2021-2024). Retrieved from <https://www.ehea.info/page-Working-Group-SD>
- Yamashiro, K., Huchting, K., Ponce, M. N., Coleman, D. A., & McGowan-Robinson, L. (2022). Increasing School Leader Diversity in a Social Justice Context: Revisiting Strategies for Leadership Preparation Programs. *Leadership and Policy in Schools*, 21(1), 35-47. <https://doi.org/10.1080/15700763.2021.2022706>

Скорочення / Abbreviations

DEI – diversity, equity, inclusion – різноманітність, рівність, інклюзивність;
ЄПВО – Європейський простір вищої освіти (European Higher Education Area, EHEA);
ЄС – Європейський Союз;
ЗВО – заклад вищої освіти;
ОЕСД – Організація економічного та соціального розвитку в Європі / Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD;
ООН – Організація Об'єднаних націй/ United Nations; (UN);
ОСЛ – освітньо-соціальне лідерство;
СЧГ – соціально чутливі групи (*vulnerable groups*);
ЮНЕСКО - UNESCO, *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* - спеціалізована установа ООН з питань освіти, науки, культури, яка включає визначні пам'ятки до списку Світової спадщини;
ЮНІСЕФ – UNICEF, *United Nations International Children's Emergency Fund* – міжнародна організація, що діє під егідою ООН.

Подяки / Acknowledgements

Автор висловлює подяку Дирекції Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України за надання дослідницьких можливостей. А також здобувачам освіти, студентам, які взяли участь у дослідницьких обговореннях і завданнях.

Фінансування

Публікацію підготовлено у рамках виконання наукового дослідження: «Соціальна інклюзія у сфері вищої освіти у післявоєнний період » (державний реєстраційний номер 0124U001190).

Конфлікт інтересів

Автор підтверджує відсутність конфлікту інтересів під час проведення дослідження та підготовки до публікації його результатів.

Відомості про автора

Галина Ковальчук, доктор педагогічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу взаємодії університетів та суспільства Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України, м. Київ, Україна, g.kovalchuk@ihed.org.ua

Інформація про наукове періодичне видання

Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство» (International Scientific Journal of Universities and Leadership) внесено до категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України за спеціальністю «011 Освітні, педагогічні науки» відповідно до наказу МОН України від 17 березня 2020 р. № 409.

Науковий журнал представлено у таких базах даних, реєстрах і пошукових системах: Crossref, Наукова періодика України (Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського), Directory of Open Access Journals (DOAJ), Educational Research Abstracts Online (ERA), European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences (ERIH PLUS), The Central European Journal of Social Sciences and Humanities (CEJSH), Library of Science (University of Warsaw), Index Copernicus International тощо.

RESEARCH ARTICLE



Skills Gap & Competitive Development: the problem of competitiveness balance in the “higher education–labor market” ecosystem

Halyna Kovalchuk ^{1,*}

¹Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

*g.kovalchuk@ihed.org.ua

Abstract

This article examines the concept of "social leadership" ("educational and social leadership"), its role and significance in the implementation of the "third mission" of universities within the system of ensuring social inclusion and social cohesion. The main directions of social leadership within the territorial location ("on-site") are highlighted. It is substantiated that the social (socio-educational) leadership of the University (HEI) corresponds to the theory of transformational leadership and aims to achieve multimodal goals: moral modelling, vision, charisma, and individualized consideration (Moral Modelling, Visionary, Charisma, and Individualized Consideration). The importance of the socio-humanitarian and educational components for the post-war reconstruction of Ukraine is revealed: "...access to education and learning opportunities are crucial for the recovery of children, families, communities, and post-war development." It is noted that, according to UN documents, social development, social inclusion, the role of education, cooperation, and local (territorial and sectoral/industrial) communities are extremely important for addressing global challenges in today's crisis conditions, which is also relevant for Ukraine's post-war reconstruction. The role of social leadership is defined as a form of social-organizational influence on individuals and communities (groups and collectives) based on social and humanitarian values, aimed at achieving common goals with an emphasis on the well-being and development of communities grounded in cooperation and interdependence. It is shown that the implementation of social leadership requires dynamic contextual interaction among social actors, as well as their active civic stance toward social progress, human development, strengthening social cohesion, and promoting common well-being. The role of educational and social leadership as a factor in the collective effectiveness of social inclusion initiatives at the local community level is emphasized.

Author details

Halyna Kovalchuk, Doctor of Science in Pedagogy, Full Professor, Chief Researcher University-Community Engagement Unit, Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine, g.kovalchuk@ihed.org.ua

Keywords:

"third mission" of universities, social cohesion, communities, socially vulnerable groups, university, social inclusion, students, social architecture, educational and social leadership

Language:

Ukrainian

Citation:

Kovalchuk, H. (2025). Social leadership of the university in implementing social inclusion and community cohesion. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 19, 61-77. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2025-19-61-77> (in Ukrainian)