Оксана ГОРІШНА,
доктор філософії,
старший викладач кафедри інформаційної діяльності та
соціальних наук
Тернопільського національного технічного університету
Імені Івана Пулюя (м. Тернопіль)
e-mail: gorishna83@gmail.com

ГУМАНІСТИЧНИЙ ВИМІР УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ

Повномасштабне вторгнення докорінно змінило умови функціонування закладів вищої освіти. Загроза життю, вимушена релокація закладів освіти, руйнування інфраструктури, тривала невизначеність та психоемоційне навантаження зумовили необхідність постійного перегляду управлінських рішень. Традиційно управління змінами орієнтується на організаційні результати: оптимізацію процесів, раціональне використання ресурсів, упровадження нових технологій, удосконалення управлінської структури та досягнення визначених показників діяльності [3]. В умовах кризи така логіка є необхідною, але недостатньою, оскільки орієнтація лише на функціональну стійкість університету може призвести до втрати людського ресурсу, довіри та внутрішньої згуртованості учасників освітнього процесу.

Гуманізм у соціальних концепціях утверджує людину, її гідність, свободу, права та можливості самореалізації як базові цінності суспільного розвитку [2]. З цієї точки зору, гуманізація управління означає орієнтацію не лише на бажані результати, а й на збереження людського ресурсу, його внутрішнього потенціалу в академічному процесі соціальних взаємодій.

Сьогодні, у надскладний для країни час особливої уваги набуває *гуманістичний вимір управління змінами,* що зосереджується над особистістю кожної людини як суб'єкта організаційних змін. Варто зазначити, що в умовах воєнних конфліктів і тотальної руйнації сталого устрою життя суспільства не йдеться про зниження ефективності або якості освітнього процесу, а про їх гармонійне поєднання із людиноцентричними орієнтирами, а саме: провідництвом, гідністю, терпимістю, безпекою,

толерантністю, які формують цілісну особистість кожного здобувача вищої школи [1].

Відтак, на наш погляд, управління змінами було б варто розглядати як цілеспрямований процес впливу всіх зацікавлених сторін на освітнє середовище з метою ініціювання та підтримки змін і пошуку більш гнучких моделей взаємодії в умовах не лише воєнних, але й соціальних криз.

У цій площині гуманістичний вимір управління змінами у ЗВО можна розкрити через систему взаємопов'язаних управлінських векторів, які формують нові пріоритети сучасної і повоєнної освіти:

- *емпатійне лідерство,* яке передбачає створення керівником сприятливих умов для розвитку мотивації та внутрішньої стійкості здобувачів та науково-педагогічних колективів країни. У даному контексті керівника варто розглядати як координатора дій, провідника змін та наставника, що стимулює міжособистісну взаємодію та окреслює нові шляхи трансформацій. На наш погляд, емпатія є фундаментальною основою сучасного лідерства, яка зосереджується на емоційному та психологічному благополуччі. Керівникам варто розуміти, що людський потенціал – це не лише ресурс реалізації змін, а основа стратегічного розвитку закладу освіти;

- *адаптивність освітнього процесу в умовах кризових змін* – це явище, яке відображає гнучкість системи управління відповідно до потреб навколишнього середовища, зберігаючи цілісність освітнього процесу. Так як в умовах воєнного часу, щоденних викликів і загроз вища школа не може функціонувати за єдиним сталим алгоритмом, гуманістичний вимір управління передбачає варіативність рішень: поєднання різних форм навчання, віртуалізація освітніх аудиторій, необмежений доступ до навчальних матеріалів, індивідуальний підхід до кожного здобувача вищої освіти, тощо. На наше глибоке переконання саме гнучкість дозволяє створити такі сприятливі умови, за яких кожна людина може реалізувати свій науковий та творчий потенціал задля майбутнього розвитку суспільства;

- *толерантність та відкритість діалогічної взаємодії* – саме ці зауважені аспекти, як правило, пов'язані зі створенням такого мотиваційного середовища вищої школи, де учасники освітнього процесу мають можливість бути почутими і не бояться осуду за інакодумство.

В умовах невизначеності і емоційного вигоряння колективу своєчасне пояснення важливих змін, прогнозування можливих результатів і відкрите обговорення майбутніх ризиків знижує рівень недовіри колективу до нововведень, формуючи імідж адміністрації закладу освіти;

- *соціальна відповідальність* – це фундаментальний фактор, який відображає залученість закладу освіти до соціального життя громади, регіону тощо. Будь-який заклад освіти не може існувати поза соціумом так як саме суспільство диктує вектори його розвитку та є замовником і споживачем його послуг. У даному контексті гуманістичний вимір реалізується через ініціювання і підтримку соціальних стартапів, волонтерську діяльність та популяризацію знань і результатів власних наукових досліджень у медіапросторі, бізнесі та промисловості;

Гуманістичний підхід дає змогу нам переосмислити саме поняття управління змінами в освітньому процесі вищої школи. У звичайних умовах його можна пов’язувати, передусім, із досягненням запланованих організаційних результатів, високих рейтингів або освітніх показників. Однак, сьогодні цього вже недостатньо, поняття безпека, цінності особистості та збереження людського добробуту відіграють ключову роль у будь-якій сфері життя суспільства. І на завершення, варто нам зауважити, що успішною можна вважати таку зміну, яка одночасно забезпечує адаптивність та стійкість закладу і не призводить до втрати людського потенціалу, довіри та суб’єктності учасників освітнього процесу.

Отже, гуманістичний вимір управління змінами у закладах вищої освіти в умовах воєнних дій полягає у переході від управління змінами як необхідністю до управління змінами як відповідальністю перед людиною. Такий підхід передбачає поєднання адміністративної стійкості із людяністю, організаційної ефективності з турботою, управлінської визначеності із гнучкістю, а формального залучення учасників освітнього процесу з реальним діалогом.

Список використаних джерел:

1. Боднар О. С., Горішна О. М. Сутність та взаємозв’язок основних понять теорії управління змінами в освіті у філософсько-соціальному аспекті. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Педагогіка :*

електрон. наук. фах. вид. 2020. Вип. 8 (15) URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/191 (дата звернення: 08.10.2026).

2. Горішна О., Паласюк М. Генезис розвитку гуманістичних ідей у філософських та соціальних концепціях. *Філософія та політологія в контексті сучасної культури*. 2024. Т. 16, №2. С. 28–35. DOI: https://doi.org/10.15421/352443 (дата звернення: 08.10.2026).

3. Bodnar O., Boyko M., Horishna O., & Naumchuk V. Conceptual essence of change of management models in the educational environment: theory and practice. *Applied Linguistics Research Journal.* 2021. Vol. 5 (8). P. 26–35.