



УДК 37.07:005.96

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2025-4\(223\)-12-17](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2025-4(223)-12-17)



ГОРИШНА ОКСАНА МИРОСЛАВІВНА,

докторка філософії, старша викладачка кафедри інформаційної діяльності та соціальних наук, Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, м. Тернопіль, Україна

Oksana Horishna,

PhD in Pedagogy, Senior Lecturer at the Department of Information Activity and Social Sciences, Ternopil Ivan Pulya National Technical University, Ternopil, Ukraine

E-mail: gorishna83@gmail.com

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-3127-1316>



БОДНАР ОКСАНА СТЕПАНІВНА,

докторка педагогічних наук, професорка, професорка кафедри педагогіки та менеджменту освіти, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль, Україна

Oksana Bodnar,

Doctor of Pedagogical Sciences, Professor, Professor at the Department of Pedagogy and Education Management, Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ternopil, Ukraine

E-mail: Bodnarotern@ukr.net

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-4207-0624>

ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГУМАНІСТИЧНОГО ПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ У КОНТЕКСТІ ТРЕНДІВ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

А Розглянуто основні фактори впливу на розвиток гуманістичного управління освітою у вітчизняному та зарубіжному менеджменті. Акцентовано увагу на витоках гуманістичного управління. Підкреслено роль управлінської етики та людиноцентристського підходу у появі гуманістичного управління. Представлено визначення гуманістичного менеджменту зарубіжних авторів. Підтвердженням проникнення гуманістичних ідей в управління та формування підстав для появи гуманістичного управління є дослідження українських учених. На основі аналізу наукових джерел виокремлено основні аспекти, що демонструють появу гуманістичного управління в українській освіті, серед яких: посилення уваги до кожної особистості долученої до організації; проникнення гуманізації в організаційну культуру; визнання пріоритету людиноцентризму; інтеграція гуманістичного підходу в управління; виокремлення особливостей специфіки гуманістичного менеджменту; дослідження управлінської етики як необхідної умови розвитку гуманістичного управління. Кожний фактор підтверджений потребами управлінської практики. Відповідно до цього запропоновано трактувати поняття «гуманістичне управління в освітньому процесі» як філософію управління, що інтегрує етичні принципи для координації діяльності всіх учасників в освітньому середовищі для забезпечення академічної рівності, підтримки особистісного інтелекту, розвитку суб'єктів, гармонійної взаємодії, що формує комфортність і безпечність освітнього процесу. Для підтвердження гуманістичних тенденцій в управлінні наведено окремі результати експериментального дослідження, що відображає передумови розвитку гуманістичного управління в освітньому середовищі закладу вищої освіти. Зокрема, респонденти виділили рейтинг трендів розвитку управління; підтвердили активне використання гуманістичного підходу в освітньому процесі; виявили ціннісні орієнтири системи управління; асоціювали гуманістичне управління для студентів із прогресивним розвитком внутрішнього потенціалу кожної особистості. Результати дослідження підтверджують важливість упровадження гуманістичного управління освітнім процесом ЗВО, орієнтуючись на індивідуальні потреби та цінності викладацького і студентського колективів. Перспективами подальших досліджень можуть бути дослідження специфіки та функцій гуманістичного управління.

Ключові слова: гуманістичний підхід; гуманізація управління; гуманістичне управління; управління освітнім процесом; основні аспекти розвитку гуманістичного управління

THE MAIN ASPECTS OF DEVELOPING HUMANISTIC MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL PROCESS
IN THE CONTEXT OF MODERN MANAGEMENT TRENDS

S The article deals with the main factors influencing the development of humanistic management in domestic and foreign management. Attention is focused on the origins of humanistic management. The role of managerial ethics and a human-centred approach in the development of humanistic management is emphasised. Definitions of humanistic management by foreign authors are presented. The penetration of humanistic ideas into management and the formation of the basis for the emergence of humanistic management are confirmed by studies of Ukrainian scientists. Based on the analysis of scientific sources, the main aspects of the emergence of humanistic management in Ukrainian education are highlighted. These include: increased attention to each individual involved in the organisation; the penetration of humanisation into the organisational culture; recognition of the priority of human centrality; integration of the humanistic approach into management; identification of the specific features of humanistic management; and the study of managerial ethics as a prerequisite for the development of humanistic management. Each factor is justified by the needs of management practice.

Accordingly, it is proposed to interpret the concept of "humanistic management in the educational process" as a management philosophy that integrates ethical principles to coordinate the activities of all participants in the educational environment to ensure academic equality, supporting personal intelligence, the development of subjects, harmonious interaction that fosters the comfort and safety of the educational process. To confirm the humanistic tendencies in management, the article presents some results of an experimental study that reflects the prerequisites for the development of humanistic management in the educational environment of a higher education institution. In particular, the respondents identified an evaluation of management development trends; confirmed the active use of the humanistic approach in the educational process; identified the value orientations of the management system; and noted that humanistic management for students is associated with the progressive development of the inner potential of each individual. In general, the results of the study confirm the importance of introducing humanistic management in the educational process of higher education institutions, focusing on the individual needs and values of teaching and student groups. Prospects for further research may include the study of the specifics and functions of humanistic management.

Keywords: humanistic approach; humanisation of management; humanistic management; management of the educational process; main aspects of the development of humanistic management

Актуальність проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими практичними завданнями.

Протягом останніх років вітчизняна освіта дрейфує у руслі змін і трансформацій, а система управління закладами освіти все частіше зосереджується на проблемах упровадження інновацій, досягненні академічних цілей і розвитку фахових компетентностей здобувачів. Оскільки ми живемо в умовах війни, яка демонструє молодим людям жорстокість і знецінення людського життя, в освітньому процесі постає потреба посилення гуманістичних тенденцій. Тому у центрі уваги наукового менеджменту знаходиться пошук механізмів глибшого проникнення гуманістичного підходу в управління освітнім процесом задля фокусу на особистісних аспектах розвитку та самореалізації людини. Відтак сучасні практики й теоретики звертаються до ідей гуманізму, популяризують людиноцентричні цінності й трансформують їх в управлінські рішення.

Отже, простежуються окремі аспекти розвитку гуманістичного управління освітнім процесом, що стає актуальним трендом сучасного менеджменту.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Протягом останніх десятиліть в умовах розвитку менеджмент освіти зазнав вагомих зрушень у сфері гуманізації. Зокрема, нині теорія управління вбирає в себе філософсько-світоглядні пріоритети, розширюючи різні типи управління, серед яких: адаптивне (Г. Єльнікова, Т. Борова, Н. Білик); стратегічне (Г. Дмитренко, О. Мармаза, В. Козак), парсіпативне (Р. Сторожев, Л. Бойко, Н. Колісніченко), рефлексивне (В. Лефевр, В. Пилипчук, І. Павленко), управління змінами (І. Семенець-Орлова, В. Кремень) тощо. Однак розвиток типологій управління продовжується.

Безперечно, всі сучасні види управління базуються на гуманістичних концепціях, витоки яких розпочинаються з XX століття, зокрема з досліджень А. Маслоу, К. Роджерса, В. Франкла, які вивчали індивідуальні потреби людей і механізми формування їхнього професійного потенціалу в організаціях. Відтак це були передумови появи гуманістичного управління у зарубіжному менеджменті через те, що технічний прогрес посилив увагу до принципів соціальної справедливості, рівності та верховенства права. Важливим фактором, який викликав появу гуманістичного управління стало запровадження управлінської етики. Підтвердженням цього є праці науковців Мічиганської школи бізнесу А. Хоффмана та Дж. Ехрефельда [7].

Наступним чинником, який дозволяє виокремлювати гуманістичне управління є людиноцентричний підхід. Наприклад: І. Адізес, вивчаючи цикли життя організації, звертає увагу на олюднення управлінських процесів [1]. Основою положень сучасного менеджменту П. Друкер розглядає людину, як ключовий елемент функціонування бізнесу та економічного прогресу [6].

Крім цього, загальновідомо, що головною умовою ефективного функціонування організації є вмотивований і висококваліфікований персонал, який прагне справедливого управління задля досягнення загального блага.

Сам термін «гуманістичне управління» з'явився на початку XXI століття і передбачає синтез гуманістичних ідей, черпаючи їх із філософських і соціальних концепцій, які еволюціонували у процесі розвитку суспільства. Наприклад, Д. Меле трактує гуманістичний менеджмент, як управління, зорієнтоване на людей, прагнучи реалізувати їхні цінності та досягти поставлених організаційних цілей [8].

Політичні зрушення, пов'язані із незалежністю України, посилювали концепцію гуманізації в управлінні освітою. Як підкреслює Є. Гравцева, вітчизняна освіта, ґрунтуючись на культурно-національних і загальнолюдських цінностях, покликана створити умови для розвитку й самоствердження кожної особистості як громадянина української держави; сформувати покоління, яке здатне навчатися протягом життя, підтримувати цінності громадянського суспільства, творити суспільство освіченої нації. Автор наголошує, що гуманізація управління базується на принципах рівності та партнерства та суб'єкт-суб'єктної взаємодії учасників освітнього процесу [2, с. 33–38].

Видатний філософ і педагог В. Кремень зосереджує увагу на гуманізації освіти не лише як на науковій проблемі, але й вважає, що сьогодні це важливе практичне завдання для сучасних управлінців [3].

Відомий науковець-управлінець Є. Хриков виокремлював ключові засади ціннісного управління закладом освіти, яке «ґрунтується на спільних, узгоджених, цілеспрямованих сформованих ціннісних пріоритетах, які обумовлюють індивідуальні та колективні рішення та засоби їхньої реалізації» [5, с. 358].

Це призводить до думки, що хоча в українському менеджменті ще не чітко окреслюється таке поняття як *гуманістичне управління*, однак передумови його виникнення вже сформувались.

Виділення невришених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на ґрунтовні дослідження у сфері гуманізації освітнього процесу та освіти загалом і достатньо вагомі надбання з проблем використання гуманістичного підходу в управлінні закладами освіти, поза увагою залишається пошук наукових і практико-орієнтованих підстав для формування концепцій гуманістичного управління. Подане дослідження є спробою аналітичного узагальнення та виділення основних аспектів розвитку гуманістичного управління освітнім процесом у закладі вищої освіти.

Мета статті: проаналізувати передумови появи гуманістичного управління у контексті сучасного освітнього менеджменту, виокремити його основні аспекти та підтвердити їх окремими елементами експериментального дослідження.

Викладення основного матеріалу. Теорія управління розвивалася протягом багатьох століть, про що засвідчує колективна наукова монографія «Розвиток гуманістичних ідей: від Григорія Сковороди до сучасного педагога-новатора у системі неперервної освіти». Перший розділ монографії містить окремі матеріали учасників Всеукраїнської наукової онлайн-конференції з міжнародною участю «Гуманістичні ідеї Сковороди як джерело розвитку наукового потенціалу педагогічного працівника у системі неперервної освіти». Цей захід був знаковим і присвячувався 300-річчю з Дня народження відомого українського філософа-містика, богослова, поета, педагога Григорія Савича Сковороди і проходив у переддень Дня працівників освіти. Науковці констатували, що формування сквородинівського ідеалу «істинної людини» ввібрало в себе систему широко

відомих гуманістичних ідей Григорія Сковороди, серед яких: гуманістичні ідеї природовідповідності (необхідність виявляти та розвивати природжені здібності, таланти, схильності учнів); філософська концепція «сродної праці» (реалізація цілепокладання за власними здібностями, нахилами, талантами); суспільний ідеал діяльнісного життя (виховання активної особистості); етичний ідеал доброчесності; демократичний ідеал свободи тощо [4, с. 10].

Зважаючи на генезис розвитку філософських і соціальних концепцій, гуманістичні цінності залишаються пріоритетними для кожної людини в особистому і професійному житті. Відповідно до умов функціонування ринку змінюються наукові погляди, підходи і види систем управління.

На основі аналізу наукових джерел можна виокремити основні аспекти формування гуманістичного управління у закладах вищої освіти (ЗВО), серед яких:

- *посилення уваги до кожної особистості як тренду сучасної організації* відображається через урахування індивідуальних освітніх або фахових потреб персоналу закладу вищої освіти у планах роботи на основі персоналізації навчання і професійного зростання викладачів; забезпечення психологічного супроводу учасників освітнього процесу у кризових ситуаціях; створення гуманних умов праці з урахуванням балансу між професійним й особистісним життям; виявлення почуттів емпатії, що дозволяє зробити систему управління людянішою. Керівники часто проводять індивідуальні зустрічі з учасниками освітнього процесу, щоб глибше зрозуміти їхні потреби або питання, які їх хвилюють, забезпечувати конструктивний зворотній зв'язок щодо можливих змін або нововведень у ЗВО. На основі стратегій розвитку, професійних потреб персоналу та запитів споживачів освітніх послуг адміністрація стимулює автономію професорсько-викладацького складу щодо вибору цілей і змісту підвищення кваліфікації як інвестиції у майбутнє кар'єрне зростання;

- *проникнення гуманізму в організаційну культуру* передбачає зорієнтованість на людину, її розвиток, креативність, інтереси, права та реалізацію через розкриття внутрішнього потенціалу; створення відкритого комунікаційного простору вільного від осуджень думок і поглядів; підтримка комфортних умов праці задля запобігання професійного вигорання викладацького колективу; залученість активної молоді до ініціативних груп, різноманітних комітетів та органів студентського самоврядування. Організаційна культура ЗВО на основі загальноприйнятих норм і сталих практик визначає особливості взаємодії системи управління університету зі студентами, викладачами, обслуговуючим персоналом, стейкхолдерами, потенційними роботодавцями й абітурієнтами, скорочення дистанції влади, а її гуманістична спрямованість дає можливість для самореалізації не тільки здобувачів освіти, але й усього персоналу. Тенденції гуманізму формують загальні моделі поведінки і механізми комунікації в академічній спільноті, що може передбачати використання технік активного слухання під час лекцій і нарад; упровадження наставництва, виявлення терпимості

та взаємоповаги у ситуаціях дискусійного характеру. Ціннісні орієнтири в організаційній культурі університету можуть відображатися через лозунги, що наголошують на проблемах людяності, рівності, гідності тощо. Певна символіка може відображати гуманні університетські цінності, ідеї командної роботи, колегіального прийняття рішень, інклюзивності та різноманітності, а спільні наукові заходи сприятимуть згуртуванню колективу, де індивідуальні історії успіху і навіть незначні внески кожного учасника освітнього процесу стають важливими для досягнення загального успіху ЗВО;

– *визнання пріоритету людиноцентризму в управлінні освітнім процесом* означає, що всі компоненти освітньої діяльності, як-от: наукова діяльність, професійний розвиток, громадська активність, академічна свобода, організаційна культура і взаємодія між усіма структурами ЗВО спрямована на стимулювання та підтримку професійного, критично мислячого, емоційного та творчого розвитку учасників освітнього процесу, які активно залучаються до життя університетської спільноти. Підтримка людиноцентричних принципів може реалізовуватися на основі додаткових послуг для студентів, зокрема для невеликих за розмірами груп; пошук індивідуального підходу до кожного здобувача. Для забезпечення людиноцентризму у ЗВО керівництву потрібно звернути увагу на формування інклюзивного середовища в університеті, яке б визначалося не лише дотримання будівельних норм та організацією комфортного маршруту до аудиторій, але й сприятливим для навчання кліматом, адаптацією навчальних програм, методів, технічних засобів роботи зі студентами, які мають особливі освітні потреби;

– *виокремлення особливостей специфіки гуманістичного менеджменту персоналу* сприяє зміщенню акцентів із виробничих, управлінських, освітніх процесів на особистість людини, як на найбільшу цінність організації, що розвивається у гуманному середовищі на основі взаємодії з іншими особистостями. Для реалізації основних концепцій гуманістичного менеджменту персоналу важливими є впровадження колективного підходу до розвитку курсів і програм; сприяння, підтримка та прищеплення інновацій; формування глобальної свідомості всіх учасників освітнього процесу; розвиток ціннісно орієнтованої мотивації, яка формує довірчу атмосферу і культуру співпраці персоналу, а також стимулює саморозвиток кожного учасника в академічному середовищі ЗВО. Гуманістичний менеджмент сприяє персоналізації навчання студентів за індивідуальними освітніми маршрутами та неперервне навчання викладацького колективу на засадах збалансування інтереси різних груп стейкхолдерів; урахування благополуччя всіх зацікавлених сторін, етичне прийняття рішень, зосередженість на освітніх і соціальних цілях ЗВО, паритетна взаємодія з представниками влади і громадою;

– *дослідження управлінської етики як необхідної умови розвитку гуманістичного управління* є фундаментом для формування комунікативної культури, соціальної справедливості, толерантного розпорядження та прозорості у прийнятті рішень. На наше переконання, саме управлінська етика визначає особливості організаційної культури

закладу, диктує моделі поведінки і впроваджує моральні принципи та етичні норми в освітньому процесі. Важливим елементом гуманістичного управління є відповідальність за прийняття рішень, яка базується не лише на професійних якостях керівників, але й моральних, етичних переконаннях і загальнолюдських принципах. Отже, рішення, які можуть бути, наприклад, пов'язані з вступною компанією, оновлення науково-педагогічного складу, участь у міжнародній діяльності, запобігання порушення академічної доброчесності, преміювання та дисциплінарні стягнення за порушення умов трудового договору або професійного порядку приймаються відкрито з урахуванням моральних норм і професійної етики, щоб забезпечити інтереси студентів, викладачів, стейкхолдерів, представників бізнесу й громади. У даному контексті варто наголосити й на аспектах етичного та емпатійного лідерства, адже демонструючи почуття емпатії до учасників освітнього процесу, керівники власним прикладом підтверджують управлінську етику, чим сприяють гуманізації освітнього середовища, формують почуття довіри, поваги до гідності людини в академічній спільноті;

– *інтеграція гуманістичного підходу у систему управління ЗВО* спонукає до впровадження людиноцентричних і демократичних принципів в управлінські процеси; зокрема, використання м'якого пролонгованого контролю на основі конструктивного зворотного зв'язку; модернізуються функції: з'являється проєктне планування, експертний аналіз, використання івент-менеджменту у функції організації; активне стимулювання; партнерська координація, що забезпечує узгоджену співпрацю різних підрозділів і членів колективу ЗВО, прийняття колективних рішень на основі детального обговорення. Важливим є розвиток внутрішньої системи управління якістю та підготовка власних внутрішніх експертів для оцінювання педагогічних явищ і процесів. Для повного втілення демократичних принципів управління та гуманізації управлінських процесів варто перейти від ієрархічного до горизонтального управління з активним використанням матричного управління та командного підходу, а також інтегрувати зусилля всіх органів колегіального управління ЗВО для підтримки та розвитку гуманістичного управління та інтернаціоналізації.

Результати дослідження. З метою з'ясування передумов розвитку гуманістичного управління в освітньому середовищі було проведено дослідження серед аспірантів одного з університетів Тернопільського регіону. У дослідженні брало участь 60 респондентів. Для забезпечення валідизації експерименту анкетування було анонімним, а для пришвидшення процесу збору даних та опрацювання показників було використано Google Form. Анкета передбачала 7 запитань, які орієнтували на: визначення трендів сучасного менеджменту; розуміння сутності гуманістичного підходу; виявлення пріоритетів у цінностях суб'єктів; з'ясування характеристик гуманістичне управління та надання рекомендацій щодо впровадження гуманістичного управління у ЗВО.

Значущими для респондентів стали такі тренди менеджменту освіти: орієнтація управління на розвиток

і добробут людини (35%); швидке реагування системи управління на зміни (16%), проєктний підхід до управління (17%), а решта – 32% визнають тренди, як-от: планування та підтримка інновацій, авторитет лідерів, наявність ресурсів. Як демонструють відповіді, респонденти віддають перевагу саме гуманістичному тренду, пов'язаного з покращенням життя людей. Отже, найважливішим трендом сучасної системи управління є її зорієнтованість на благо суспільства з урахуванням вимог часу та можливостей адаптації до трансформацій у соціально-економічному середовищі.

Важливо звернути увагу на те, що отримані результати також засвідчують, що більшість респондентів (82%) уважає

гуманістичний підхід основою ефективного управління ЗВО, зокрема 73% зазначили, що цей підхід визначає пріоритетність особистих цінностей і вподобань людини в організації будь-якого типу. Це доводить, що здобувачі освіти приймають лише демократичні механізми управління, в якому гуманізм є базою для прийняття рішень.

На основі переконань респондентів серед восьми запропонованих базових гуманістичних цінностей суб'єктів управління освітнім процесом у ЗВО виявлено наступні: баланс між професійним і особистим життям суб'єктів освітнього процесу – 96%; професійний розвиток викладачів – 78%, соціальна справедливість – 62% (рис. 1):



Рис. 1. Базові гуманістичні цінності суб'єктів управління освітнім процесом у ЗВО з точки зору аспірантів

Респондентам потрібно було вибрати три пріоритети серед восьми. Найменше уваги опитувані приділили управлінським цінностям, як-от: колективне прийняття рішень, рівність, доступність. Такі результати пояснюються, напевно, недостатнім розумінням сутності цих цінностей, відсутністю прикладів їхнього застосування або пасивним спостереженням за відповідними управлінськими процесами.

Дослідження показує неоднорідність поглядів на ціннісні пріоритети гуманістичного управління

Розмірковуючи над наступним запитанням, більшість респондентів зауважили, що гуманістичне управління для них асоціюється з прогресивним розвитком внутрішнього потенціалу кожної особистості, залученої до освітнього процесу університету (53%) та впровадженням уніфікованих, загальноприйнятих цінностей і людських чеснот в організаційну культуру ЗВО (34%). Отже, можна підкреслити, що потенційні дослідники обізнані із гуманістичними ідеями у різноманітних соціальних і філософських концепціях і віддають їм переваги.

На заключному етапі дослідження респондентами було запропоновано рекомендації щодо впровадження гуманістичного управління в ЗВО, серед яких: розроблення та впровадження цільових короткострокових програм для отримання вузьких компетентностей і м'яких навичок в іноземних ЗВО, які б сприяли не лише їхньому професійному, але й особистому розвитку; розроблення механізмів матеріального стимулювання за результатами навчання здобувачів освіти за рахунок різних фондів; створення

альтернативних колегіальних органів управління з числа студентської спільноти; подолання неоднорідності розуміння гуманізму різними суб'єктами освітнього процесу засобами тренінгу та пропаганди гуманістичних цінностей; посилення академічної свободи здобувачів освіти через формування міжуніверситетських лекторіїв; упровадження гуманістичного управління на всіх ієрархічних і горизонтальних рівнях через визнання індивідуальних особливостей і неможливість ідентифікувати індивідуальні особливості здобувачів освіти як колективні; формування унікальної системи університетських гуманістичних цінностей, які б підтримували креативність та ініціативність здобувачів освіти; використання потенціалу місцевого самоврядування для вдосконалення системи гуманістичного управління ЗВО.

Звертаючи увагу на складність і багатогранність розвитку особистісно зорієнтованого підходу у сучасному менеджменті, пропонуємо власне трактування гуманістичного управління освітнім процесом у ЗВО, яке розглядаємо, як певну філософію управління, що гуманізує всі управлінські процеси на основі інтеграції етичних принципів і моральних норм для концентрації уваги на потребах та інтересах особистості в освітньому процесі та координації діяльності для забезпечення академічної рівності, підтримки особистісного інтелекту, гармонійної взаємодії й розвитку всіх суб'єктів, що зумовлює комфортність і безпечність освітнього процесу.

Висновки. Упровадження такого типу менеджменту є довготривалим і затратним процесом, адже гуманістичне управління передбачає створення таких умов праці та навчання, які б мотивували до особистісного зростання,

самовираження людини через творчість, креативність і нестандартність мислення. Бажаний результат і довготривалий успіх не може бути можливим без олюднення організаційної культури, яка б мотивувала колективи до ефективної взаємодії, співпраці, толерантної комунікації та, у першу чергу, забезпечила почуття поваги до гідності людини через виявлення емпатії у складних ситуаціях, незважаючи на її академічні досягнення чи професійні здобутки. Основою для ефективного функціонування закладу освіти має бути сприятливе середовище, яке не лише мотивує до дій, але й надає почуття безпеки, захищеності від будь-яких проявів насильства та дискримінації.

Отже, гуманістичне управління, зорієнтоване на створення сприятливих умов для діяльності кожного учасника освітнього процесу, забезпечить довгостроковий успіх університету.

Однак ефективність функціонування організації визначається не лише людськими пріоритетами і добробутом, але й досягненням організаційних цілей.

Саме ціннісні орієнтири і переконання мають бути основою колективного прийняття рішень на всіх рівнях управління.

Перспективами подальших досліджень можуть бути дослідження специфіки та функцій гуманістичного управління.

Список використаних джерел

1. Адізес І. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті / пер. з англ. Т. Семінгіної. Київ : Форс Україна, 2018. 400 с.
2. Гревцева Є. Управління закладом освіти на засадах гуманізму та людиноцентризму. *Педагогічні науки та освіта*. 2022. Вип. XL–XLI. С. 31–39. URL: https://znayshov.com/News/Details/pedahohichni_nauky_ta_osvita_vypusk_xl_xli
3. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в стратегіях освітнього простору. Київ : Педагогічна думка, 2009. 520 с.
4. Розвиток гуманістичних ідей у неперервній освіті: від Григорія Сковороди до сучасного педагога-новатора : колективна наук. монографія / за заг. та наук. ред. д-ра пед. наук Н. І. Білик ; редколегія: В. В. Зелюк, М. О. Кириченко, В. В. Пилипенко, З. В. Рябова та ін. Полтава ; Київ : ПАНО ім. М. В. Остроградського, 2023. 542 с. URL: Колект. наук. моногр. Розв. гуман. ідей.pdf
5. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Ч. 1. Харків : ФОП Андреев К.В., 2016. 354 с. URL: https://document.kdu.edu.ua/info_zab/011_1398.pdf
6. Drucker P. F. Management Challenges for the 21st Century. Routledge, 2007. 181 p. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Management_Challenges_for_the_21st_Century.html?id=NpkJf0lZhUC&redir_esc=y
7. Hoffman A. J., Ehrenfeld J. R. Flourishing: A Frank Conversation on Sustainability. Publisher : Stanford University Press, 2013. URL: https://www.researchgate.net/publication/274250501_Flourishing_A_Frank_Conversation_on_Sustainability
8. Melé D. Understanding Humanistic Management. *Humanist Manag J*. 2016. № 1. P. 33–55. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>

References

1. Adizes, I. (2018). *Upravlinnya zminamy dlya dosyahnennya naylipshoho rezul'tatu v biznesi y povsyakdennomu zhytti* [Managing change to achieve the best results in business and everyday life]. Kyiv: Fors Ukrayina [in Ukrainian].
2. Hrevtseva, Y. E. (2022). Upravlinnya zakladom osvity na zasadakh humanizmu ta lyudynotsentryzmu [Management of an educational institution based on the principles of humanism and human-centeredness]. *Pedahohichni nauky ta osvita* [Pedagogical Sciences and Education], XL–XLI, 31–39. Retrieved from: https://znayshov.com/News/Details/pedahohichni_nauky_ta_osvita_vypusk_xl_xli [in Ukrainian].
3. Kremen, V. H. (2009). *Filosofiya lyudynotsentryzmu v stratehiyakh osvitynoho prostoru* [Philosophy of humanism in educational space strategies]. Kyiv: Pedahohichna dumka [in Ukrainian].
4. Bilyk, N. I. (Ed.). (2023). *Rozvytok humanistychnykh idei u neperervnii osviti: vid Hryhoriia Skovorody do suchasnoho pedahoha-novatora* [The development of humanistic ideas in continuing education: from Hryhoriy Skovoroda to the modern innovative educator]: kolekt. nauk. monohrafiya. Poltava; Kyiv: PANO im. M. V. Ostrohradskoho. Retrieved from Колект. наук. моногр. Розв. гуман. ідей.pdf [in Ukrainian].
5. Khrykov, YE. M. (2016). *Upravlinnya navchal'nym zakladom* [Educational institution management]: navch. posib. (Ch. 1). Kharkiv: FOP Andreyev K. V. Retrieved from https://document.kdu.edu.ua/info_zab/011_1398.pdf [in Ukrainian].
6. Drucker, P. F. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*. Routledge. Retrieved from https://books.google.com.ua/books/about/Management_Challenges_for_the_21st_Century.html?id=NpkJf0lZhUC&redir_esc=y
7. Hoffman, A. J., & Ehrenfeld, J. R. (2013). *Flourishing: A Frank Conversation on Sustainability*. Publisher: Stanford University Press. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/274250501_Flourishing_A_Frank_Conversation_on_Sustainability
8. Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanist Manag J*, 1, 33–55. DOI: <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>

Дата надходження до редакції
авторського оригіналу: 24.03.2025