

## **ГУМАНІТАРНІ ЦІННОСТІ ЯК ОСНОВА СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В ОСВІТНЬОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: З ДОСВІДУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАКТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

**Литвиненко Богдан Валентинович**

*здобувач II курсу другого (магістерського) рівня вищої освіти  
спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки»  
освітньо-професійної програми «Педагогіка вищої школи  
та адміністрування освіти»*

*Навчально-науковий інститут історії та соціогуманітарних дисциплін  
імені О. М. Лазаревського Національного університету  
«Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка  
м. Чернігів, Україна*

Ми усі помічаємо, що сучасна система освіти України функціонує в умовах складних суспільних трансформацій, які гостро актуалізують питання ефективного стратегічного управління закладами освіти. За таких умов діяльність керівника, безперечно, не може обмежуватися лише адміністративним контролем і виконанням нормативних вимог, а має передбачати ухвалення стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення стійкості освітнього процесу, безпеки його учасників та гуманістичної спрямованості освіти.

Насамперед, Закон України «Про освіту» визначає повноваження керівника закладу освіти та закріплює академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладу, створюючи нормативні передумови для стратегічного планування та розвитку [4].

Та особливого значення в умовах воєнного стану набуває якраз питання організації безпечного освітнього середовища. Тому опублікована постанова Кабінету Міністрів України від 1 липня 2026 р. № 847 визначає, що організація початку 2026/2027 навчального року має здійснюватися з урахуванням безпекової ситуації на відповідній території [5].

Водночас гостро виявлена наразі ще й проблема інтеграції гуманітарних цінностей у практику освітнього менеджменту. Відтак, нормативні орієнтири розвитку освіти акцентують на правах і свободах людини, гідності, відповідальності, взаємоповазі та інших ціннісних засадах [3].

Слід зазначити, що практичну основу дослідження становить власний досвід вивчення управлінської діяльності закладу освіти в аспекті гуманітарних цінностей, набутий під час проходження

виробничої (педагогічної) практики з проблем адміністрування освіти у Комунальному закладі «Чернігівське вище професійне училище» Чернігівської обласної ради.

Отож, детальне опрацювання посадових обов'язків управлінської команди засвідчило вертикальну організацію управлінських повноважень із ключовою роллю керівника закладу, заступників директора та методичної служб [2]. Водночас в умовах воєнного стану вона потребує доповнення механізмами професійної взаємодії, партнерства та врахування гуманітарних цінностей під час ухвалення управлінських рішень.

Як зазначає Є. М. Хриков, управління закладом освіти має бути орієнтоване не лише на підтримання його функціонування, а й на розвиток через планування, аналіз та постійне вдосконалення [6, с. 85–126].

Аналіз управлінської діяльності Чернігівського вищого професійного училища якраз і засвідчив, що одним із пріоритетних напрямів стало забезпечення безпечного освітнього середовища, зокрема організація освітнього процесу з урахуванням безпекових вимог. Безумовно, такі управлінські рішення мають не лише адміністративний, а й гуманітарний вимір, оскільки безпека здобувачів освіти та педагогічних працівників є необхідною умовою реалізації права на освіту.

Під час практики також був здійснений аналіз адміністративної наради закладу, який засвідчив переважно операційно-координаційний характер управлінських рішень, спрямованих на поточне функціонування закладу. Водночас сучасний освітній менеджмент потребує переходу від переважно реактивної моделі управління до стратегічного передбачення.

На думку Л. М. Карамушки, ефективність управління освітньою організацією значною мірою визначається психологічними особливостями управлінського процесу та умовами взаємодії його учасників [1]. У цьому контексті гуманітарні цінності доцільно розглядати не як додатковий компонент управління, а як його смислову основу. Зокрема, цінності гідності, довіри, відповідальності, емпатії та партнерства впливають на характер управлінської комунікації, спосіб ухвалення рішень і взаємодію між учасниками освітнього процесу.

З огляду на це в межах практики мною було розроблено освітній захід «HumanLab: управління освітою через цінності», спрямований на практичне опрацювання механізмів інтеграції гуманітарних цінностей в управлінські рішення. Формат заходу поєднує міні-дповідь, кейс-аналіз і моделювання управлінських ситуацій, де довіра розглядається як основа відкритої комунікації, а відповідальність – як умова прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності.

Таким чином, досвід управлінської практики засвідчує, що в умовах воєнного стану гуманітарна складова є не лише моральним орієнтиром, а й практичним інструментом освітнього менеджменту. Тому ефективність стратегічного управління якраз і визначається здатністю керівної команди поєднувати стабільність функціонування закладу з його розвитком, оперативність рішень – із їхньою обґрунтованістю, а управлінську відповідальність – із повагою до гідності, потреб і прав учасників освітнього процесу.

### **Література**

1. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
2. Комунальний заклад «Чернігівське вище професійне училище» Чернігівської обласної ради : інша публічна інформація. URL: <https://cvpu.edu.ua/other-public-info/> (дата звернення: 22.08.2026).
3. Про внесення змін до Концепції розвитку громадянської освіти в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 08.10.2022 № 893-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2022-p> (дата звернення: 22.08.2026).
4. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 22.08.2026).
5. Про початок навчального року під час воєнного стану в Україні : постанова Кабінету Міністрів України від 01.07.2026 № 847. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/847-2026-p> (дата звернення: 22.08.2026).
6. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.