



- Миздренко О.М., Годун Н.І., Палієнко О.А.** 1033
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТРАВМАТИЗМУ У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ФАХІВЦІВ У ГАЛУЗІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ
- Москаленко А.М.** 1052
ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ТА ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ЕТИКИ В МАЙБУТНІХ УПРАВЛІНЦІВ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ
- Найда Р.Г., Панченко О.О.** 1064
ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ СТВОРЕННЯ РОЗВИВАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ
- Поляк-Свергун М.М.** 1077
МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ І НАВИЧОК У ПРОФЕСІЙНІЙ ОСВІТІ
- Прокопів Л.М.** 1089
ОСОБЛИВОСТІ ДОБРОЧИННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПРОФЕСІЙНІЙ ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ УКРАЇНИ І ПОЛЬЩІ (90-ТІ РР. ХХ-ПОЧАТОК ХХІ ст.)
- Пупена В.Ю.** 1102
ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ ГУМАНІТАРНОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ ІНОЗЕМНИХ МОВ
- Радул О.С., Радул В.В., Михайліченко І.В.** 1113
РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ (20-І РОКИ ХХ СТОЛІТТЯ)
- Реброва Г.О., Галіцян О.А.** 1127
ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ МИСТЕЦЬКОГО СВІТОГЛЯДУ МАЙБУТНІХ УЧИТЕЛІВ МУЗИЧНОГО МИСТЕЦТВА
- Резунова О.С.** 1136
РОЗВИТОК НАВИЧОК РЕФЛЕКСІЇ ЯК НЕОБХІДНОГО КОМПОНЕНТА САМОЕФЕКТИВНОГО ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ
- Ровенчак І.І., Котик Л.І.** 1145
АКТУАЛЬНІСТЬ ВИКЛАДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ЗАГАЛЬНА СУСПІЛЬНА ГЕОГРАФІЯ» У ВИЩІЙ ШКОЛІ
- Самойленко О.А., Антонюк О.І., Патлайчук О.В.** 1159
УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ НА ЗАСАДАХ ПЕДАГОГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА



УДК 378.14

[https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-8\(26\)-1159-1170](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2024-8(26)-1159-1170)

Самойленко Оксана Анатоліївна доктор педагогічних наук, доцент кафедри психології Дніпровського інституту, Міжрегіональна академія управління персоналом, вулиця Надії Алексеєнко, 21, м. Дніпро, 49000, тел.: (096) 681-62-55, <https://orcid.org/0000-0002-2305-4111>

Антонюк Олена Іллівна доктор філософії, викладач кафедри іноземних мов Одеський національний економічний університет, вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, тел.: (048) 723-44-24, <https://orcid.org/0000-0003-4363-3273>

Патлайчук Оксана Віталіївна кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри психології, філософії та соціально-гуманітарних дисциплін, Національний університет кораблебудування ім. адм. Макарова, Проспект Героїв України, 9, м. Миколаїв, 54007, тел.: (097) 687-54-08, <https://orcid.org/0000-0002-1448-3360>

УПРАВЛІННЯ ОСВІТНІМ ПРОЦЕСОМ НА ЗАСАДАХ ПЕДАГОГІЧНОГО ПАРТНЕРСТВА

Анотація. Статтю присвячено проблемі організації управління освітнім процесом закладу вищої освіти на засадах педагогічного партнерства. Уточнено сутність базових понять дослідження («управління», «партнерство», «співробітництво», «суб'єктність»). Доведено, що управління освітнім процесом на засадах педагогічного партнерства зумовлено зміною освітньої парадигми, пошуками нових підходів до організації співпраці викладачів і студентів.

З'ясовано, що розвиток партнерських відносин між викладачем та студентом зумовлює залучення останніх до управління процесом власного навчання, передбачає нововведення у змісті освіти, в її цілях, умовах, у методах, формах і прийомах організації навчання, які мають бути наближеними до майбутньої професійної діяльності здобувачів. Методологічною основою педагогічного партнерства визначено положення діяльнісного підходу.

Обґрунтовано основні вимоги щодо організації педагогічного партнерства між учасниками освітнього процесу як засобу управління ним: - удосконалення практичної підготовки студента через інтенсивні



шляхи розвитку та створення умов для самопізнання, саморозвитку та самореалізації студента; - моделювання особистісно значущого для студента контексту продуктивної навчальної діяльності; - критичний перегляд методик навчання з урахуванням механізму сприйняття та природи засвоєння нових знань, умінь та формування навичок; - опора на рефлексивну самооцінку та саморегуляцію навчальної діяльності; - організація взаємодії всіх суб'єктів освітнього процесу з урахуванням зміни позиції викладача та його ролі у процесі навчання.

Актуалізовано роль сформованості в суб'єктів педагогічного партнерства soft skills і hard skills як метапредметних компетенцій, які стають основою інтерактивної взаємодії, що характеризується взаємообумовленістю діяльності і реалізується завдяки феноменам взаєморозуміння та взаємовпливу, співпраці, співтворчості.

Ключові слова: освітній процес закладу вищої освіти, управління, педагогічне партнерство, співробітництво, суб'єктність

Samoilenko Oksana Anatolyivna Doctor of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Psychology of the Dnipro Institute of the Interregional Academy of Personnel Management, 21 Nadiya Alekseenko Street, Dnipro, Dnipropetrovsk Region, 49000, tel.: (096) 681-62-55, <https://orcid.org/0000-0002-2305-4111>

Antoniuk Olena Illivna Doctor of Philosophy, Ph.D., teacher of the Department of Foreign Languages of Odessa National University of Economics, St. Preobrazhenska, 8, Odessa 65082, tel.: (048) 723-44-24, <https://orcid.org/0000-0003-4363-3273>

Patlaichuk Oksana Vitaliyivna Candidate of Philosophical Sciences (PhD in Philosophy), Associate Professor of the Department of Psychology, Philosophy and Social-Humanitarian Disciplines, Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Avenue of Heroes of Ukraine, 9, Mykolaiv, 54007, tel.: (097) 687-54-08, <https://orcid.org/0000-0002-1448-3360>

MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL PROCESS ON THE BASIS OF PEDAGOGICAL PARTNERSHIP

Abstract. The article is devoted to the problem of organizing the management of the educational process of a higher education institution on the basis of pedagogical partnership. The essence of the basic research concepts ("management", "partnership", "subjectivity") has been specified. It is proved



that the management of the educational process on the basis of pedagogical partnership is conditioned by the change of the educational paradigm, the search for new approaches to the organization of cooperation between teachers and students.

It was found that the development of partnership relations between the teacher and the student predisposes the involvement of the latter in the management of the process of their own learning, involves innovations in the content of education, its goals, conditions, methods, forms and techniques of the organization of learning, which should be closer to future professional activity acquirers. The methodological basis of the pedagogical partnership is determined by the provisions of the activity approach.

The main requirements regarding the organization of pedagogical partnership between the participants of the educational process as a means of managing it are substantiated: - improvement of the student's practical training through intensive development paths and creation of conditions for self-discovery, self-development and self-realization of the student; - modeling of the context of productive educational activity that is personally significant for the student; - a critical review of teaching methods taking into account the mechanism of perception and the nature of assimilation of new knowledge, skills and skill formation; - reliance on reflective self-assessment and self-regulation of educational activities; - organizing the interaction of all subjects of the educational process, taking into account the change in the teacher's position and his role in the learning process.

The role of the formation of soft skills and hard skills in the subjects of the pedagogical partnership as metasubject competencies, which become the basis of interactive interaction, characterized by the interdependence of activities and realized thanks to the phenomena of mutual understanding and mutual influence, cooperation, co-creation, is updated.

Keywords: educational process of a higher education institution, management, pedagogical partnership, cooperation, subjectivity

Постановка проблеми. У сучасних економічних умовах освіта все більше набуває характеру відкритої системи, що обумовлює системне оновлення змісту освіти, форм і методів організації навчання, технологічного інструментарію, характеру взаємовідносин всіх суб'єктів-учасників освітнього процесу. Водночас, як ніколи гостро стоїть питання про підготовку ініціативного, висококультурного, нестандартно мислячого фахівця - особистості, здатної орієнтуватися у складній соціальній обстановці, що прагне професійного зростання, професійної мобільності та саморозвитку. Все це актуалізує проблему якісного управління освітнім процесом.



Питання сутності освітнього процесу, можливостей його продуктивної реалізації в сучасних умовах, специфіки взаємин його суб'єктів визначаються, з одного боку, освітньою політикою держави, ставленням до інституту освіти з боку суспільства та окремо взятого індивіда, а з іншого боку, безпосередньо залежать від конкретної освітньої ситуації. Остання сьогодні пов'язана зі зміною освітніх парадигм, з виникненням нових підходів до організації освітнього процесу, появою та закріпленням у суспільній практиці тих чи інших теоретичних та технологічних пріоритетів.

Саме тому архіважливим стає питання організації такого управління освітнім процесом, яке б відповідало сучасним тенденціям розвитку освіти і, в першу чергу, потребам особистості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження сутності процесу управління освітнім процесом у закладі вищої освіти започатковано в загальній теорії управління (М. Альберт, Р. Блейк, М. Мескон, Д. Моутон, А. Файоль, Ф. Хедоурі та ін.).

Принципи наукового управління у сфері освіти запропонували використовувати зарубіжні дослідники Ф. Боббіт та Ф. Сполдинг.

В наукових працях вітчизняних науковців О. Боднар, Н. Волянчук, Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікової, М. Коляди, В. Маслова, В. Олійника, Н. Островерхової, Т. Сорочан, С. Шевченка, В. Яковця та ін. обґрунтовані теоретико-методологічні та практичні аспекти управління соціально-педагогічними системами, зокрема закладами вищої освіти.

Особливості управління адаптивно-педагогічним проектуванням регіональної освітньої системи підвищення кваліфікації досліджує Н. Білик.

Проблему підвищення результативності управління освітнім процесом закладу фахової передвищої освіти досліджують І. Балащенко та Т. Бондаренко.

Предметом уваги П. Байдаченка, І. Гавриленко, Г. Задорожного, Л. Хижняк та інших є загальні аспекти педагогіки партнерства.

Н. Ничкало, О. Олейнікова, О. Тадеуш та ін. досліджують партнерство як сучасний механізм функціонування навчальних закладів зарубіжних країн.

Як провідний принцип організації навчання в умовах НУШ розглядають педагогіку партнерства В. Дідух, М. Тишковець, Т. Федірчик та ін.

Мета статті – на основі аналізу наукової літератури узагальнити сучасні тенденції управління освітнім процесом закладу вищої освіти; обґрунтувати теоретико-методичні вимоги до організації управління освітнім процесом на засадах педагогічного партнерства.



Виклад основного матеріалу. У філософському енциклопедичному словнику управління трактується у контексті забезпечення цілісності, підтримки заданого режиму діяльності, забезпечення досягнення запланованої мети високоорганізованих систем (соціологічних, біологічних, технічних) [12].

Управління в освіті має свою специфіку та закономірності. Л.Даниленко зауважує, що «це особливий вид діяльності усіх суб'єктів освітнього процесу, спрямований на досягнення поставлених цілей з використанням форм і методів, які сприяють функціонуванню та розвитку освітнього процесу як педагогічної системи» [3, с. 10-12].

На необхідність управління навчальною діяльністю як складовою дидактичного процесу вказує Л.Карамушка, розуміючи під управлінням вплив на діяльність об'єкта управління з метою підтримки або зміни алгоритму діяльності [6].

Актуальні щодо розуміння сутності поняття «управління» узагальнення знаходимо у навчальному посібнику В. Маслова. Так, педагогічне управління трактується «як система, що включає мету діяльності (планований, очікуваний результат), суб'єкта діяльності (в загальному випадку керівники, викладачі, учні, студенти тощо) та об'єкта діяльності – виконавець завдань (студент, викладач, способи діяльності (метод і стиль взаємодії суб'єктів) [7].

Г.Єльнікова зі співавторами поняття «управління» трактують як «специфічний вид людської діяльності, сутність якого полягає в цілеспрямованому впливі керуючої системи на керовану з метою переведення останньої на вищий рівень розвитку» [1]. Управління освітнім процесом у закладі вищої освіти науковці розуміють як таке, що реалізується у ході певної взаємодії суб'єкта та об'єкта управління і враховує зовнішні та внутрішні впливи на систему [1].

М.Чеботарьов, своєю чергою, доводить ефективність процесу адаптивного управління, яке передбачає адаптацію фахівця до професійного середовища та змісту і характеру діяльності, забезпечуючи тим самим суб'єкт-суб'єктний характер педагогічної взаємодії [11, с.66]. Слушно, на нашу думку, науковець наголошує і на тому, що провідною метою адаптивного управління в освіті є розвиток творчого потенціалу студента і створення умов для його якнайповнішої самореалізації в майбутній професійній діяльності [11, с.66].

У працях І.Зязюна знаходимо чинники, які впливають на організацію і управління освітнім процесом. З-поміж них: соціально-культурна діяльність як цілісний системний процес, що містить творчу цілеспрямованість; взаємодія студентів та педагогів з використанням



сучасних засобів навчання; усвідомлення педагогом і студентом ринкової ситуації в потребі вчителів, які володіють творчим стилем педагогічної дії; використання найновіших досягнень педагогічної науки; управління творчою діяльністю майбутніх фахівців [4, с. 13].

Зауважимо, що сучасна інноваційна спрямованість освітнього процесу передбачає розвиток суб'єктності студента на основі діалогу з педагогом на засадах діяльнісного підходу, який основним своїм предметом розглядає не накопичення знань здобувачами, не зростання їх обсягу, а здатність правильно застосовувати знання у практичних ситуаціях на основі наявних знань та набутих компетенцій. Це означає, що знання та вміння як основний зміст навчання переходять у статус допоміжних засобів, інструментів для здійснення навчальної діяльності, а освітній процес вибудовується на навчальному діалозі здобувача та педагога та спрямований на спільний розвиток (конструювання) навчальної діяльності.

Як відомо, освітній процес у закладі вищої освіти має трикомпонентну структуру, яка об'єднує науково-педагогічних працівників, здобувачів освіти та зміст навчальних дисциплін. На нашу думку, провідною технологією забезпечення результативності управління освітнім процесом, і як результату – підвищення якості навчальних досягнень здобувачів є технологія педагогічного партнерства, яку доцільно розглядати як методологічну основу організації освітнього процесу.

Поняття «партнерство» (від англійського слова «partnership») у «Великому словнику англійської мови» тлумачиться як відносини, що передбачають тісну співпрацю між сторонами, які мають взаємовигідні права та обов'язки.

Науковиця О. Тадеуш досліджуване поняття розуміє як «процес суб'єкт-суб'єктних відносин в організації та проведенні спільної ціннісно-орієнтованої діяльності, заснованої на конструктивному діалоговому спілкуванні, що розширює мотивоване розуміння ними освітнього процесу і призводить до якісних змін» [9, с. 62].

Педагогіку партнерства у науковій літературі розглядають як гуманістичний напрям педагогіки, в якому провідними щодо інших категорій є категорії «співпраця», «взаємодія», «співробітництво», які виступають у ролі педагогічних цінностей, що формуються у в освітньому процесі.

Як зазначає М. Тишковець, «педагогіка співробітництва ґрунтується на принципах гуманізму й творчого підходу до розвитку особистості» [10]. У центрі її уваги перебуває особистість учня/студента, формування



суб'єктності якого передбачає цілеспрямований розвиток його активної життєвої позиції, ініціативності, самостійності прийняття рішень, здатності навчатися впродовж життя. Не менш важливим є й виховання у здобувачів освіти здібності критичного сприйняття дійсності, різнобічної оцінки явищ і процесів з урахуванням їх соціальних, економічних та інших характеристик [10].

І.Калько, у продовження викладеної думки зауважує, що педагогіка партнерства – це ключова ланка, комунікативна основа особистісно орієнтованих педагогічних технологій, яка інтегрує особистісну спрямованість освітнього процесу; гуманізацію й демократизацію педагогічних відносин; відмову від методу прямого примусу; нове трактування індивідуального підходу; формування позитивної Я-концепції [5, с.35]. По суті, партнерство відображає різнобічний характер відносин між усіма учасниками освітнього процесу та забезпечує ефективне виконання функціональних обов'язків у зоні відповідальності.

У контексті нашого дослідження важливо зауважити, що розвиток партнерських відносин між викладачем та студентом зумовлює залучення останніх до управління процесом власного навчання, передбачає нововведення у змісті освіти, в цілях, умовах, методах, формах і прийомах організації навчання, які мають бути наближеними до майбутньої професійної діяльності здобувачів.

На кожному етапі пізнавального процесу партнерська взаємодія характеризується не тільки прямим зв'язком, що показує, як змінюється студент як суб'єкт навчання, а також і зворотнім, що здійснюється за допомогою рефлексії. Така взаємодія дозволяє говорити не лише про можливість самоуправління процесом пізнання, а й про розвиток здібностей самостійно вибудовувати пізнавальний процес. Суб'єктність при цьому передбачає самовизначення, самопізнання, саморозвиток, самореалізацію, самоконтроль. Відповідно здобувач виступає для самого себе і як об'єкт управління, і як суб'єкт управління, який сам планує, організовує та вибудовує свою взаємодію з іншими учасниками освітнього процесу, з інформаційно-предметним середовищем.

На наш погляд, найбільш важливими умовами організації партнерства в освітньому процесі вищої школи є:

- удосконалення практичної підготовки студента через інтенсивні шляхи розвитку та створення умов для його самопізнання, саморозвитку та самореалізації.

- Моделювання особистісно значущого для студента контексту продуктивної діяльності, спрямованої на створення особистісно значущого освітнього процесу. Здійснюється таке моделювання шляхом



адаптації викладачем системи соціально-суспільних вимог до вимог освітнього процесу до особливостей розвитку здібностей здобувачів, до умов діяльності, у якій вони беруть участь. При цьому студент має прийняти, усвідомити, зрозуміти необхідність виконання суспільних вимог, які спонукають його потребу в саморозвитку і набутті досвіду здійснення професійно значущої діяльності, яка також набуває і особистісного сенсу для здобувачів і стає їхньою внутрішньою інтелектуально-емоційно-вольовою потребою у навчальній діяльності.

- Критичний перегляд методик навчання з урахуванням механізму сприйняття та природи засвоєння нових знань, умінь та формування навичок. На сьогодні, як відомо, педагогічна наука розглядає два підходи до організації процесу навчання: інформативний та діяльнісний. Інформативний підхід відповідає так званій директивній моделі навчання, коли викладач ініціює потік інформації, а студент її сприймає і механічно відтворює. Основними критеріями директивної моделі навчання є точність і однозначність.

Діяльнісний підхід орієнтує здобувачів переважно на формування вміння вирішувати навчальні завдання та діяти у реальних нестандартних ситуаціях. Діяльнісний підхід є основою інтерактивної моделі викладання, яка передбачає радикальну зміну ролі викладача, коли він стає керівником самостійної роботи студента, ініціатором його творчої ініціативи. З-поміж інтерактивних методів навчання неабияку ефективність засвідчують: метод проблемного викладу матеріалу, дискусії, метод мозкового штурму, міні-дослідження, ділові ігри, написання наукових есе тощо. Формуванню якісно нової форми побудови взаємин педагога та студента (партнерства) сприяє і спільна проектна діяльність, характер та зміст суб'єкт-суб'єктної взаємодії в умовах якої повинні відповідати, з одного боку, логіці професійних освітніх програм та етапам їх освоєння, а з іншого - структурі проектної діяльності (спільне прогнозування, цілепокладання, проектування, реалізація, супровід, діагностика, рефлексія).

- Опора на рефлексивну самооцінку та саморегуляцію навчальної діяльності. Р. Павелків вважає, що «рефлексія дозволяє людині критично ставитися до себе та своєї діяльності, робить її суб'єктом власної активності, що підкреслює велике значення рефлексії для розвитку особистісних якостей, оволодіння повноцінними знаннями, освоєння нових видів діяльності» [8, с.85]. Відтак, рефлексія виявляється у здатності суб'єкта до постійного особистісного та професійного самовдосконалення на основі механізмів самоаналізу та саморегуляції. Рефлексивну самооцінку можна розглядати як поліфункціональний педагогічний інструмент, який використовується для мотивуючої



підтримки навчальних дій, генералізації знань, розвитку різних видів мислення (критичного, творчого, алгоритмічного).

Як відомо, теоретичні знання можуть виникнути у свідомості лише як наслідок власної діяльності та активності здобувача. Однак, така активність має бути змотивована педагогом, а власне процес засвоєння знань, формування умінь та навичок саморегуляції діяльності відбувається лише внаслідок збігу активності педагога та студента, тобто в суб'єкт-суб'єктній системі взаємодії. Саморегуляція навчальної діяльності дозволяє здобувачеві здійснювати вихід за межі заданого (самотивація) викладачем навчального матеріалу, виявляти самостійність та ініціативність у вирішенні навчальних завдань, дозволяє активно співпрацювати з іншими учасниками освітнього процесу.

- Організація взаємодії всіх суб'єктів освітнього процесу з урахуванням зміни позиції викладача та його ролі у процесі навчання. Як зауважує І.Калько, «переосмислення ролі педагога полягає в оновленні професійного мислення й відповідних цілеспрямованих дій: постійному аналізу власної педагогічної діяльності, орієнтованої на самоосвіту; відстеження результативності своєї роботи через систему моніторингу» [5, с.35].

У здобувачів натомість мають бути сформовані такі уміння: - самостійно набувати та творчо використовувати отримані знання; - приймати самостійні та відповідальні рішення; - планувати свою діяльність, прогнозувати та оцінювати її результати; - вибудовувати з іншими людьми відносини співробітництва та підтримки.

Значущим у цьому контексті стає питання володіння педагогами і здобувачами *soft skills* і *hard skills*, які у науковій літературі іноді характеризують як професійно важливі якості, як метапредметні компетенції. Метапредметну компетенцію викладача можна розуміти як здатність до вирішення універсальних професійних завдань, яка дозволяє успішно самовдосконалюватися, бути мобільним, інформаційно грамотним і креативно мислячим для ефективної взаємодії з учасниками освітнього процесу та суспільством в цілому. Метапредметну компетенцію студента – як здатність сприймати, обробляти та застосовувати отриману інформацію для продуктивної діяльності стосовно будь-якого об'єкта.

В умовах педагогічного партнерства означені метапредметні компетенції стають основою інтерактивної взаємодії учасників освітнього процесу, яка характеризується взаємообумовленістю їхньої діяльності і реалізується завдяки феноменам взаєморозуміння та взаємовпливу, співпраці, співтворчості.



Висновки. Таким чином, взаємна активність у педагогічному партнерстві, яка включає в себе в єдності педагогічний вплив, його активне сприйняття, засвоєння об'єктом, власну активність здобувача, виявляється у безпосередніх або опосередкованих взаємовпливах, що передбачає побудову освітнього процесу таким чином, коли обидві сторони – викладач та студент – активні, діяльні, а їхні відносини будуються на принципі співробітництва, надаючи кожному суб'єкту права на самостійне самовизначення у спільній продуктивній навчальній діяльності. Управління освітнім процесом на засадах педагогічного партнерства обумовлюється готовністю суб'єктів виконувати взяті зобов'язання, що передбачає їхній гуманістичний спосіб життя, дотримання норм педагогічної етики, відмову від авторитарних відносин та перехід до відносин творчої співучасті в єдиному процесі діяльності для досягнення спільної мети.

Література:

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін.; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.
2. Білик Н. І. Теоретичні і методичні засади управління адаптивно-педагогічним проектуванням регіональних освітніх систем підвищення кваліфікації педагогічних працівників: автореф. дис. ... докт. пед. наук : спец.: 13.00.06; Черкаський нац. пед. ун-т ім. Богдана Хмельницького. Черкаси: Бізнес-інновац. центр Черкаського нац. пед. ун-т ім. Богдана Хмельницького, 2016.
3. Даниленко Л. І. Теоретико-методичні засади управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : дис. на здоб. наук ступ. д-ра пед. наук : 13.00.01 / Даниленко Лідія Іванівна ; Ін-т педагогіки АПН України. Київ, 2005. 478 с.
4. Зязюн І. А. Творчий потенціал особистості вчителя: психолого-педагогічні орієнтири / І. А. Зязюн // Професійна освіта: ціннісні орієнтири сучасності. К.-Х.: НТУ «ХП», 2009. С. 11-22.
5. Калько І.В. Педагогіка партнерства як умова реалізації завдань розвитку особистості в контексті Нової української школи. Інноваційна педагогіка. Випуск 21. Т. 1. 2020 С. 33-36.
6. Карамушка Л.М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія / Л.М. Карамушка, М.В. Москальов. К. Львів: Сполом, 2011. 216 с.
7. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. / В. І. Маслов. Тернопіль: Астон, 2007. 150 с.
8. Павелків Р.В. Рефлексія як механізм формування індивідуальної свідомості та діяльності особистості. Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки». Випуск 8(37). 2019. С.84-98.
9. Тадеуш О.М. Освітнє партнерство у просторі вищої школи: вітчизняний та зарубіжний досвід. Педагогічна освіта: Теорія і практика. Психологія. Педагогіка, 2020. № 33 (1). С. 61-68.



10. Тишковець М. Педагогіка партнерства як провідний принцип нової української школи / Збірник тез II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Компетентісно орієнтоване навчання: виклики та перспективи», Київ, 05 березня 2020 р. Київ: Педагогічна думка, 2020. С. 166-168.

11. Чеботарьов М. К. Адаптивність управління освітнім процесом у творчості І.А.Зязюна. Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. пр. / ред.: Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, О. Г. РОМАНОВСЬКИЙ. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. Вип. 42 (46). С. 65-70.

12. Філософський енциклопедичний словник / В. І. Шинкарук (гол. редколегії) та ін.; Л. В. Озадовська, Н. П. Поліщук (наук. ред.). Київ: Абрис, 2002. 742 с.

References:

1. Yelnykova, H. V., Borova, T. A., Riabova, Z. V. (2017). *Adaptyvne upravlinnia: mizhhaluzevi zviazky, naukovo-prikladnyi aspekt* [Adaptive management: interdisciplinary connections, scientific and applied aspect]. Yelnykovoі, H. V. (Ed.). Kharkiv: Machulin [in Ukrainian].

2. Bilyk, N. I. (2016). *Teoretychni i metodychni zasady upravlinnia adaptivno-pedahohichnym proektuvanniam rehionalnykh osvitnikh system pidvyshchennia kvalifikatsii pedahohichnykh pratsivnykiv* [Theoretical and methodical principles of management of adaptive and pedagogical design of regional educational systems of professional development of pedagogical workers]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Cherkasy: Biznes-innovats. tsentr Cherkaskoho nats. ped. un-t im. Bohdana Khmelnytskoho [in Ukrainian].

3. Danylenko, L. I. (2005). *Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu v zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh* [Theoretical and methodological principles of management of innovative activities in general educational institutions]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].

4. Ziaziun, I. A. (2009). *Tvorchyi potentsial osobystosti vchytelia: psykholoho-pedahohichni oriientyry* [Creative potential of the teacher's personality: psychological and pedagogical guidelines]. *Profesiina osvita: tsinnisni oriientyry suchasnosti - Vocational education: modern value orientations*. K.Kh.:NTU «KhPI» [in Ukrainian].

5. Kalko, I.V. (2020). *Pedahohika partnerstva yak umova realizatsii zavdan rozvytku osobystosi v konteksti Novoi ukrainskoi shkoly* [Pedagogy of partnership as a condition for the realization of personal development tasks in the context of the New Ukrainian School]. *Innovatsiina pedahohika - Innovative pedagogy*, 1, 21, 33-36. [in Ukrainian].

6. Karamushka, L.M. (2011). *Psykholohiia pidhotovky maibutnikh menedzheriv do upravlinnia zminamy v orhanizatsii* [The psychology of training future managers to manage changes in the organization]. K. Lviv: Spolom [in Ukrainian].

7. Maslov, V. I. (2007). *Naukovi osnovy ta funksii protsesu upravlinnia zahalnoosvitnimy navchalnymy zakladamy* [Scientific foundations and functions of the process of management of general educational institutions]. Ternopil: Aston [in Ukrainian].

8. Pavelkiv, R.V. (2019). *Refleksiiia yak mekhanizm formuvannia indyvidualnoi svidomosti ta diialnosti osobystosti* [Reflection as a mechanism of formation of individual consciousness and personality activity]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity. Seriia «Sotsialni ta povedinkovi nauky» - Bulletin of postgraduate education. Social and Behavioral Sciences Series*, 37, 8, 84-98. [in Ukrainian].



9. Tadeush, O.M. (2020). Osvitnie partnerstvo u prostori vyshchoi shkoly: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid [Educational partnership in the space of a higher school: domestic and foreign experience]. *Pedahohichna osvita: Teoriia i praktyka. Psykholohiia. Pedahohika - Pedagogical education: Theory and practice. Psychology. Pedagogy*, 1, 33, 61-68 [in Ukrainian].

10. Tyshkovets, M. (2020)ю Pedahohika partnerstva yak providnyi pryntsy novoi ukrainskoi shkoly [Pedagogy of partnership as a leading principle of the new Ukrainian school]. Proceedings from `20: *Zbirnyk tez II Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii «Kompetentnisno oriiantovane navchannia: vyklyky ta perspektyvy» - Collection of theses of the 2nd All-Ukrainian scientific and practical internet conference "Competence-oriented education: challenges and prospects"* Kyiv: *Pedahohichna dumka*. (pp. 166-168) [in Ukrainian].

11. Chebotarov, M. K. (2015). Adaptyvnist upravlinnia osvitim protsesom u tvorchosti I.A.Ziaziuna [Adaptability of management of the educational process in the work of I.A. Zyazyun],. Tovazhnianskyi, L. L, Romanovskyi, O. H. (Ed.). *Problemy ta perspektyvy formuvannia natsionalnoi humanitarno-tekhnichnoi elity - Problems and prospects of the formation of the national humanitarian and technical elite*, (pp.65-70). Kharkiv : NTU "KhPI" [in Ukrainian].

12. Shynkaruk, V. I. (2002). Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk [Philosophical encyclopedic dictionary]. Ozadovska, L.V., Polishchuk, N.P. (Ed.). Kyiv: Abrys [in Ukrainian].