

Олена Самойленко,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки, початкової освіти,
психології та менеджменту,
Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя

Юлія Новгородська,
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки, початкової освіти,
психології та менеджменту,
Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя

УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В СУЧАСНОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ

Сучасні трансформації в українській системі освіти, зумовлені реформою НУШ, воєнним станом, цифровізацією та посиленням автономії закладів освіти, висувають нові вимоги до управлінської діяльності керівника. Одним із ключових чинників підвищення якості освіти є партнерська взаємодія учасників освітнього процесу – учнів, педагогів, батьків, громади, органів місцевого самоврядування. Від рівня організованості, прозорості та системності такої взаємодії значною мірою залежить якість освітнього процесу, сталість змін, а також психолого-педагогічний клімат у закладі освіти, що підкреслює саме аспект взаємодії в освітньому процесі та включає методи викладання, організацію навчання, вплив на розвиток особистості учня, і є більш вузькоспеціалізованим терміном для освітнього середовища. Управлінська функція керівника полягає не лише в адміністративному регулюванні, а й у створенні відповідних умов для співпраці, розвитку організаційної та корпоративної культури, формування командної роботи та спільної відповідальності [3; 6]. Це потребує переосмислення моделей управління і переходу від вертикальної схеми «керівник – виконавець» до горизонтальної моделі партнерства та мотивації.

Партнерська взаємодія закладу освіти ґрунтується на принципах суб'єктності, діалогічності, відкритості, добровільності та рівності сторін. У сучасних наукових дослідженнях (К. Блек-Хокінс, Г. Брянцева [1], М. Гагарін, Б. Грудинін, Епштейн Дж. [9], С. Коляденко, М. Маклафлін [10, с. 327–341], В. Мартинюк, О. Тадеуш та ін.) вона розглядається як механізм підвищення якості управлінських рішень, побудови спільної відповідальності, створення позитивного психолого-педагогічного клімату, розширення можливостей закладу освіти через ресурси громади, батьків, партнерських організацій [7].

Управлінський аспект партнерства передбачає здатність керівника ініціювати та координувати взаємодію на всіх рівнях: стратегічному, організаційному, комунікаційному та педагогічному. При цьому, із відповідних принципів менеджменту особливо вагомими є принцип залученості – визнання цінності думок кожного учасника. А отже, ефективні стратегії підвищення залученості повинні не лише створювати комфортне професійне середовище, а й

враховувати індивідуальні особливості та прагнення людей. Таким чином, виникає потреба у формуванні відповідного середовища в закладі освіти, де кожен хоче і може бути залученим. Не менш важливими є: принцип прозорості – відкритість управлінських рішень; принцип командної взаємодії – узгодженість дій і ролей; принцип орієнтації на здобувача – врахування потреб та надання якісних освітніх послуг; принцип довіри – забезпечення психологічної безпеки та взаємоповаги [8].

Слід зазначити, що саме керівник визначає стратегічні пріоритети розвитку закладу, формує візію та місію, що мають бути співзвучними з ідеєю відкритого, партнерського, демократичного закладу освіти. Вдале управлінське рішення – створити стратегію розвитку закладу освіти, де передбачено окремі напрями: партнерство з батьківською спільнотою, внутрішньошкільні комунікації, співпраця з громадськими, культурними, науковими установами, волонтерські та соціальні проєкти. Стратегічні документи задають вектор взаємодії і дозволяють учасникам освітнього процесу бачити свою роль у спільній діяльності. Керівник забезпечує побудову системи співробітництва, включно з роботою органів громадського самоврядування, діяльністю шкільних комітетів та батьківських рад, створенням творчих груп і команд, розробкою процедур комунікації та зворотного зв'язку. Організація чітких, прозорих процесів дозволяє уникнути конфліктів, підвищити відповідальність та залученість учасників. Також завданням керівника закладу освіти є формування культури педагогічного партнерства через розвиток компетентностей педагогів у сфері комунікації, діалогічного навчання, фасилітації, впровадження інтерактивних методів навчання, забезпечення педагогічного наставництва та коучингу, проведення методичних заходів, присвячених партнерській взаємодії. Управлінські рішення щодо професійного розвитку педагогів, організація внутрішніх методичних дискусій і культура взаємного навчання забезпечують сталість партнерського підходу [5].

Ключовим елементом партнерства є ефективна комунікація. Для керівника закладу освіти надзвичайно важливим є налагодження каналів інформаційного обміну: електронні платформи, регулярні онлайн-наради, онлайн-зустрічі, консультації, публічні обговорення, використання соціальних мереж та інформаційних ресурсів. Комунікація має бути двосторонньою: не лише інформування, а й отримання думок, пропозицій, зворотного зв'язку від учнів, батьків, громади. Тому, керівник закладу освіти має забезпечити використання цифрових інструментів для комунікації з батьками, проведення електронних опитувань, прозорого доступу до інформації, участі батьків у шкільних подіях. Отже, використання цифрових платформ забезпечує формування культури відкритості та доступності управління [2].

Партнерська взаємодія не виникає стихійно – вона потребує планування та спеціальних управлінських механізмів. До ключових інструментів слід віднести: стратегічне планування, командоутворення, фасилітацію, медіацію, цифрову комунікацію, залучення громади (громадське самоврядування). Ефективний керівник застосовує ці інструменти системно, забезпечує, таким чином,

прозорість управління й активну участь усіх учасників. Так, разом із педагогами та батьківською спільнотою можна розробляти стратегію розвитку, річні плани роботи закладу освіти, програми партнерства, освітні проекти. Це дозволяє узгодити спільні цілі, визначити ресурси та відповідальних.

Сучасний керівник має володіти методами розвитку команд: тимблдінг (процес створення ефективної та згуртованої команди, здатної досягати спільних цілей), кооперативні форми роботи (спілка, ліга, асоціація), тренінги, розподіл ролей у команді відповідно до компетентностей [5]. Фасилітаторські навички дозволяють керівнику організувати діалог між учасниками, запобігати конфліктам, ухвалювати колективні рішення, забезпечувати конструктивне обговорення проблем (під час засідань педрад, зустрічей із батьками або ж з керівництвом громади). У разі виникнення конфліктів між учасниками освітнього процесу керівник має виступати медіатором або організувати медіативні команди: заклади культури, громадські організації, волонтерські групи, місцеві бізнеси, університети та наукові установи. Такий управлінський підхід до організації партнерства підтримує освітні ініціативи, сприяє реалізації соціальних проектів, розширює можливості здобувачів [4, с. 227–231].

Попри очевидну важливість партнерської взаємодії, керівники доволі часто стикаються з низкою труднощів: опір змінам з боку учасників освітнього процесу, особливо якщо попередні моделі управління були авторитарними; нестача комунікативної компетентності у частини педагогів; обмежені ресурси та надмірне навантаження, що ускладнює залучення до партнерських проектів; невизначеність повноважень, коли батьківська спільнота порушує межі професійної діяльності педагогів; воєнні умови, які вимагають гнучких і безпечних форматів взаємодії; різні очікування й цінності учасників, що ускладнює спільне прийняття рішень. Подолання бар'єрів потребує цілеспрямованої управлінської роботи, системи підтримки педагогів і батьків, розвитку культури довіри та психологічної безпеки. Для ефективного забезпечення партнерської моделі взаємодії керівнику доцільно впровадити такі кроки: створити політику відкритих дверей, регулярні зустрічі з батьками, онлайн-прийоми, можливість поставити запитання в електронному форматі; запровадити механізм спільного прийняття рішень; створити волонтерські та партнерські проекти, що об'єднують учнів, батьків і педагогів; організувати освітні події, спільні майстер-класи, дні відкритих дверей, тематичні зустрічі з громадою; розробити систему внутрішніх стандартів комунікації, де визначені правила взаємоповаги, реагування на запити, механізми вирішення конфліктів. Завдяки таким управлінським рішенням партнерство стає не декларацією, а реальною практикою [9; 10, с. 327–341].

Таким чином, партнерська взаємодія учасників освітнього процесу є необхідною умовою ефективного функціонування сучасного закладу освіти. Її формування залежить передусім від керівника, який виступає стратегом, організатором, фасилітатором та комунікатором. Партнерство у закладі освіти – це не одноразова дія, а тривалий, системний процес, що потребує відповідної підтримки, готовності до діалогу, спільного бачення та відповідальності. В

умовах сучасних викликів воно набуває особливого значення, адже дозволяє будувати стійке, гуманістичне та ефективне освітнє середовище.

Список використаних джерел

1. Брянцева Г. В. Особливості педагогічної взаємодії суб'єктів дистанційного навчального процесу URL: http://www.bdpu.org/scientific_published/pedagogics_3_2006 (дата звернення 28.10.2025).
2. Бучнів М. М., Сучков І. О. Роль цифрових комунікацій у підвищенні ефективності управлінських процесів. *Наукові вісті Дніпровського університету*. 2024. № 27. URL: <https://dspace.snu.edu.ua/items/4f7bea5a-1d42-4b68-a177-d5a1585229b0> (дата звернення: 24.10.2025).
3. Закон України «Про освіту» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38-39, ст.380) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 24.10.2025).
4. Луценко Є. В. Фасилітаційний підхід у професійній підготовці майбутніх менеджерів. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах : зб. наук. пр. / редкол.: А. В. Сущенко (голов. ред.) та ін. Запоріжжя, 2020. Т. 2. Вип. 70. С. 227–231.
5. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : [навч. посібн.] / Л. А. Мартинець. Вінниця, 2018. 196 с.
6. Нова українська школа : концептуальні засади реформування середньої школи / [упоряд. Гриневич Л., Елькін О., Калашнікова С., Коберник І., Ковтунець В., Макаренко О., Малахова О., Нанаєва Т., Усатенко Г., Хобзей П., Шиян Р. ; за заг. ред. Грищенка М.]. 2016. 40 с.
7. Педагогіка партнерства : навч. посіб. для студ. ЗВО / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад.: М.І. Гагарін, В.В. Мартинюк. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. 216 с.
8. Що таке залученість персоналу? Моделі та ключові компоненти залученості. <https://surwise.pro/ua/blog/shcho-take-zaluchenist-naspravdi-modeli-ta-kliuchovi-komponenty> (дата звернення: 14.11.2025).
9. Epstein J. School, Family, and Community Partnerships. New York: Routledge, 2018. 368 p.
10. McLaughlin C., Black-Hawkins K. School – university partnerships for educational research-distinctions, dilemmas and challenges. *Curriculum Journal*. 2007. Vol. 18. № 3. P. 327–341.