
КОМУНІКАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ПАРТНЕРСТВО В ОСВІТІ



Ніжинський державний університет
імені Миколи Гоголя

КОМУНІКАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ І ПАРТНЕРСТВО В ОСВІТІ

*Опорний конспект лекцій
з навчальної дисципліни для здобувачів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Управління закладом освіти»
спеціальності А1 Освітні науки*

Упорядники:

Самойленко О. В.,

Вдовенко І. С.

УДК 37.07:005.57(075.8)

К63

Рекомендовано Вченою радою

Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

(НДУ ім. М. Гоголя)

Протокол № 15 від 30.06.2026 р.

Рецензенти:

Аніщук А. М. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри дошкільної освіти Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя.

Новгородська Ю. Г. – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя.

К63 Комунікативна діяльність і партнерство в освіті: опорний конспект лекцій / упорядн. Самойленко О. В., Вдовенко І. С. – Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2026. – 145 с.

В опорному конспекті лекцій висвітлено сучасні теоретичні та практичні засади комунікативної діяльності й партнерської взаємодії в системі управління закладом освіти. Розкрито особливості професійної комунікації керівника, міжособистісної взаємодії, використання цифрових інструментів комунікації, розвитку партнерства, стейкхолдерської взаємодії, освітнього консультування, переговорів, медіації та проектування комунікативної стратегії закладу освіти.

Видання містить опорні конспекти лекцій, питання для самоконтролю, тестові завдання, питання підсумкового контролю, глосарій і перелік рекомендованих джерел.

Видання адресоване здобувачам другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності А1 Освітні науки освітньо-професійної програми «Управління закладом освіти», а також науково-педагогічним працівникам, керівникам закладів освіти та фахівцям органів управління освітою.

УДК 37.07:005.57(075.8)

© Самойленко О. В., Вдовенко І. С.,
укладання, 2026

© НДУ ім. М. Гоголя, 2026

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТІ.....	4
ЛЕКЦІЯ 1. Комунікаційна діяльність у системі управління закладом освіти.....	4
ЛЕКЦІЯ 2. Професійна міжособистісна взаємодія в освітньому середовищі	26
ЛЕКЦІЯ 3. Публічна комунікація та репутація закладу освіти.....	42
ЛЕКЦІЯ 4. Цифрові інструменти професійної комунікації в освіті	54
РОЗДІЛ 2. ПАРТНЕРСТВО, КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА СТЕЙКХОЛДЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ В ОСВІТІ.....	69
ЛЕКЦІЯ 5. Партнерство в освіті: сутність, принципи та моделі	69
ЛЕКЦІЯ 6. Стейкхолдерська взаємодія в управлінні закладом освіти.....	84
ЛЕКЦІЯ 7. Освітнє консультування та переговори в професійній діяльності керівника.....	97
ЛЕКЦІЯ 8. Проектування партнерської взаємодії в освіті	119
ГЛОСАРІЙ.....	132
ПИТАННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ.....	137
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	141

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТІ

ЛЕКЦІЯ 1. КОМУНІКАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Мета лекції: формування у здобувачів вищої освіти цілісного уявлення про сутність, зміст і значення комунікаційної діяльності в системі управління закладом освіти; розкриття ролі комунікації як управлінського ресурсу, засобу організації професійної взаємодії, прийняття управлінських рішень, розвитку партнерства та формування відкритого освітнього середовища; розвиток розуміння комунікативної культури керівника закладу освіти, комунікативних бар'єрів, способів їх подолання та етичних засад професійної взаємодії.

План

1. Сутність комунікаційної діяльності в освіті.
2. Комунікація як управлінський ресурс і чинник ефективного функціонування закладу освіти.
3. Види, функції та принципи професійної комунікації в освітньому середовищі.
4. Комунікативна культура керівника закладу освіти.
5. Комунікативні бар'єри, способи їх подолання та етичні засади професійної взаємодії.

Ключові поняття та терміни: комунікація, комунікаційна діяльність, професійна комунікація, управлінська комунікація, комунікаційний процес, освітнє середовище, комунікативна культура, ділове спілкування, комунікативна компетентність, інформаційний обмін, зворотний зв'язок, комунікативні бар'єри, організаційна культура, етика взаємодії, професійна етика, педагогічна взаємодія.

1. Сутність комунікаційної діяльності в освіті

Сучасний заклад освіти є складною відкритою соціально-педагогічною системою, функціонування якої неможливе без постійного обміну інформацією, узгодження дій, координації управлінських рішень, професійної взаємодії та партнерства між усіма учасниками освітнього процесу. У цьому контексті комунікаційна діяльність набуває особливого значення, оскільки вона забезпечує зв'язок між суб'єктами освітнього середовища, сприяє формуванню довіри, порозуміння, відповідальності та спільного бачення розвитку закладу освіти.

Комунікаційна діяльність в освіті – це цілеспрямована, організована та професійно зумовлена система взаємодії між адміністрацією закладу освіти, педагогічними працівниками, здобувачами освіти, батьками, органами управління освітою, територіальною громадою, громадськими організаціями, роботодавцями та іншими стейкхолдерами. Її зміст полягає не лише у передаванні повідомлень, розпоряджень чи інформації, а передусім у забезпеченні взаєморозуміння, формуванні спільних цілей, організації конструктивного діалогу, узгодженні позицій і досягненні результатів освітньої діяльності.

У найзагальнішому розумінні комунікація є процесом обміну інформацією, думками, ідеями, оцінками, емоціями та смислами між людьми. Проте в управлінні закладом освіти вона має значно ширший зміст, оскільки безпосередньо впливає на якість освітнього процесу, ефективність управлінських рішень, організаційну культуру, психологічний клімат, професійну мотивацію педагогічного колективу та рівень довіри до адміністрації. Комунікація в освіті завжди має ціннісний характер, адже вона стосується не лише організації роботи, а й розвитку особистості, підтримки гідності людини, створення безпечного, відкритого й партнерського освітнього середовища.

Комунікаційна діяльність керівника закладу освіти охоплює різні напрями. Вона передбачає інформування колективу про управлінські рішення, організацію професійного діалогу, проведення нарад і консультацій, взаємодію з батьками, підтримку комунікації зі здобувачами освіти, підготовку офіційних повідомлень, участь у громадських обговореннях, представлення закладу освіти в публічному

просторі, ведення ділового листування, використання цифрових каналів комунікації. Отже, комунікаційна діяльність є не допоміжною, а базовою складовою управлінської діяльності.

Особливістю комунікаційної діяльності в освіті є її *багаторівневість*. На внутрішньому рівні вона забезпечує взаємодію між адміністрацією, педагогами, здобувачами освіти, батьками, органами самоврядування та структурними підрозділами закладу освіти. На зовнішньому рівні вона спрямована на підтримку зв'язків із засновником, органами управління освітою, громадою, партнерами, роботодавцями, медіа, громадськими організаціями та професійними спільнотами. На стратегічному рівні комунікаційна діяльність допомагає формувати імідж закладу освіти, підтримувати його репутацію, залучати ресурси та створювати умови для розвитку.

Важливо підкреслити, що комунікаційна діяльність у закладі освіти не може зводитися лише до інформування або передавання адміністративних вказівок. Її справжня ефективність визначається тим, наскільки учасники взаємодії розуміють зміст повідомлень, приймають спільні цілі, мають можливість висловити власну позицію, отримують зворотний зв'язок і відчують свою причетність до розвитку закладу освіти. Саме тому сучасне управління освітою орієнтується на діалогічну, партнерську, відкриту та етичну модель комунікації.

2. Комунікація як управлінський ресурс і чинник ефективного функціонування закладу освіти

Управління закладом освіти неможливе без постійного інформаційного обміну. Через комунікацію керівник отримує інформацію про стан освітнього процесу, потреби педагогічного колективу, запити здобувачів освіти та батьків, результати моніторингу, проблеми освітнього середовища, очікування стейкхолдерів. Водночас саме через комунікацію керівник передає управлінські рішення, пояснює їхню доцільність, координує діяльність працівників, мотивує колектив, організовує контроль і забезпечує корекцію управлінських дій.

Комунікація як управлінський ресурс має *інформаційний, організаційний, мотиваційний, аналітичний, регулятивний і стратегічний виміри*.

Інформаційний вимір полягає в тому, що комунікація забезпечує своєчасне надходження, передавання, уточнення та використання інформації.

Організаційний вимір пов'язаний із розподілом завдань, координацією дій, узгодженням графіків, планів, відповідальності та ресурсів.

Мотиваційний вимір виявляється у здатності керівника через слово, діалог, підтримку й аргументацію впливати на професійну активність педагогів.

Аналітичний вимір полягає у збиранні та осмисленні інформації для прийняття управлінських рішень. Регулятивний вимір пов'язаний із формуванням правил взаємодії, норм поведінки, комунікативної дисципліни.

Стратегічний вимір полягає у формуванні спільного бачення розвитку закладу освіти.

Управлінська комунікація в закладі освіти виконує важливу роль у процесі прийняття рішень. Жодне управлінське рішення не може бути ефективним, якщо воно не доведене до виконавців, не зрозуміле ними, не прийняте колективом і не супроводжується зворотним зв'язком. Якщо рішення ухвалюється без належного обговорення, пояснення й комунікаційного супроводу, воно може спричинити опір, формальне виконання або викривлене розуміння його змісту. Саме тому керівник має не лише ухвалювати рішення, а й уміти пояснювати їх, аргументувати, обговорювати, адаптувати до конкретних умов і залучати учасників освітнього процесу до реалізації.

Комунікація є також важливим *чинником організаційної культури закладу освіти*. Якщо в закладі освіти панує культура відкритості, взаємоповаги, професійного діалогу та довіри, то управлінські рішення сприймаються більш усвідомлено, педагогічний колектив демонструє вищу готовність до змін, а здобувачі освіти й батьки відчують більшу причетність до життя закладу. Натомість закрита, авторитарна або хаотична комунікація призводить до чуток, непорозумінь, зниження довіри, конфліктів і втрати управлінської ефективності.

У сучасних умовах комунікація стає *ресурсом стратегічного розвитку закладу освіти*. Вона допомагає керівникові налагоджувати партнерство з громадою, залучати стейкхолдерів до розроблення освітніх програм, проводити громадські обговорення, презентувати результати діяльності, формувати позитивний імідж і репутацію. Заклад освіти, який уміє якісно комунікувати, стає більш відкритим, конкурентоспроможним, соціально відповідальним і привабливим для учасників освітнього процесу.

Особливого значення набуває *зворотний зв'язок (фідбек)*.

Зворотний зв'язок – це відгук про роботу або якісь дії співробітника, колеги, керівника або підлеглого.

У системі управління закладом освіти він дає змогу керівникові зрозуміти, як сприймаються управлінські рішення, які труднощі виникають у процесі їх реалізації, які потреби мають педагогічні працівники, здобувачі освіти, батьки та партнери. Зворотний зв'язок може здійснюватися через індивідуальні бесіди, опитування, анкетування, педагогічні ради, робочі групи, електронні форми, консультації, громадські обговорення. Його результативність залежить від того, чи готовий керівник не лише збирати інформацію, а й реально враховувати її в управлінській діяльності.

Для розуміння всієї важливості надання зворотного зв'язку співробітникам, спробуйте намалювати картину з заплющеними очима. Щось вийде, але щось – незрозуміло. Так само відчують себе співробітники, які не отримують зворотного зв'язку від керівництва. Вони продовжують виконувати свої посадові обов'язки, розпорядження, завдання, доручення, але розуміння, чи добре вони це роблять, у них немає.

А що може бути гірше за відсутність фідбеків? Напевно, тільки їх неправильна подача, коли співробітник взагалі не розуміє, хвалять його чи навпаки. У такому випадку в людини можуть взагалі зникнути мотивація й бажання працювати на результат.

То як же давати фідбек співробітникам, щоб у них залишилися гарні враження, а не почуття власної неповноцінності? Розберемося покроково.

Дослідження цієї проблеми доводять, що 96% співробітників мають бажання регулярно отримувати фідбек про свою роботу. Але за даними Gallup (відома американська аналітична та консалтингова компанія, яка досліджує суспільну думку, бізнес-тенденції та людський потенціал. У світі вона найбільш відома завдяки двом напрямкам: глобальним опитуванням та методикам оцінки талантів), 70% фахівців не мають можливості достатньо спілкуватися з керівниками. Тому люди не знають, наскільки вони ефективні, і втрачають залученість.

Як правило, зворотний зв'язок надають співробітникам:

- після оцінки (360, Performance Review, оцінне інтерв'ю, Assessment Centre);
- за підсумками випробувального терміну;
- після проходження індивідуального плану розвитку;
- з метою розвитку співробітника, щоби він дізнався про свої зони зростання.

Види фідбеків співробітникам.

Залежно від конкретної ситуації, потрібно використовувати певний вид зворотного зв'язку (фідбеку). Нижче наведемо найпоширеніші.

Позитивний: мотивуйте, хваліть, надихайте

Основна мета такого зворотного зв'язку – похвалити співробітника за хорошу роботу, поведінку, прояв себе тощо. Позитивний фідбек вважається одним із найефективніших способів нематеріальної мотивації. Згідно з опитуванням Gallup, 67% співробітників, які регулярно отримували позитивні фідбеки, були повністю залучені в робочий процес, у порівнянні з 31%, керівники яких були зосереджені на конструктиві й критиці.

Правила надання позитивного зворотного зв'язку:

1. Під час похвали акцентуйте на якомусь факторі або тенденції, які ви цінуєте в роботі або поведінці співробітника найбільше. Це може бути дотримання дедлайнів, хороша продуктивність, відмінна результативність тощо.

2. Розкажіть людині, як його гарна робота вплинула на кінцевий результат команди й всієї організації (установи). Дайте зрозуміти співробітнику, що ви цінуєте його успіх і вам важливо, щоби він повторювався надалі.

3. Не приховуйте свої почуття й говоріть відкрито про радість і захоплення роботою фахівця.

4. Закріпіть зі співробітником успішний результат і розкажіть, якої поведінки йому слід дотримуватися надалі.

5. Розвивайте в себе звичку бачити ситуації, які заслуговують на похвалу.

6. Зберіть фідбек від співробітників про те, як часто ви їх хвалите, чи відчують вони свою цінність тощо.

Звичайно, хвалити співробітників потрібно, але є ситуації, коли позитивний зворотний зв'язок особливо важливий. Наприклад, якщо співробітник досяг мети або навіть перевиконав, активно проявляв ініціативу, був зразком відмінної роботи й поведінки.

Негативний: готуйтеся до опору

Цей вид фідбеку сприймається найгірше. Адже найчастіше являє собою «сліпу пляму» з техніки «Вікно Джогарі» (техніка, яка дозволяє людям краще зрозуміти свої стосунки з собою та іншими. Вона була створена психологами Джозефом Луфтом (1916-2014) і Гаррінгтоном Інгамом (1916-1995) у 1955 р. Назва «Джогарі» складається з перших літер імен Луфта та Інгама).



Це ті недоліки, які людина в собі не бачить, але вони відомі оточенню. Через це зворотний зв'язок з критикою сприймається негативно. Але попри це, негативний фідбек може стати відмінним інструментом для розвитку співробітників, але тільки в тому випадку, якщо людина сама просила про такий зворотний зв'язок. В такий спосіб вона заявляє, що готова розвиватися і працювати над собою. За даними Gallup, співробітники вважали б за краще отримати негативний фідбек, ніж залишитися зовсім без нього.

Якщо ви вирішили надати співробітнику зворотний зв'язок із критикою, прислухайтеся до дослідження психолога Марсіаль Лосада. Він стверджує, що співвідношення критики й похвали повинно бути 6:1. Це означає, що співробітнику потрібно шість позитивних відгуків на один негативний.

Правила надання негативного зворотного зв'язку:

1. Не сваріть і не критикуйте людину в присутності інших, намагайтеся озвучувати свої зауваження віч-на-віч.
2. Критикуйте не особистість людини, а її роботу, пояснюючи, що конкретно вам не сподобалося.
3. Під час розмови не узагальнюйте, а оперуйте фактами й конкретними ситуаціями. Вказуйте конкретні негативні наслідки дій співробітника.
4. Говоріть про труднощі й проблеми в роботі співробітника спокійно й без зайвих емоцій.
5. Під час розмови не робіть довгих вступів та відступів й переходьте відразу до головної теми зустрічі.
6. Підготуйтеся до початкового опору, оскільки часто люди саме так спочатку реагують на критику. Дуже важливо дати співробітнику оцінку й час, щоб усе обдумати.
7. Обговоріть зі співробітником те, яких заходів йому потрібно вжити для поліпшення роботи.

Конструктивний: і посварити, і похвалити

За даними дослідження Harvard Business Review, 57% співробітників хочуть отримувати конструктивний зворотний зв'язок більше, ніж просто похвалу. Саме

конструктивні фідбеки дають можливість співробітникам розвиватися, оскільки грамотно поєднують в собі і визнання їхніх заслуг, і пропозиції для опрацювання слабких зон.

Правила надання конструктивного зворотного зв'язку

Оскільки надання конструктивного зворотного зв'язку передбачає і критику, і похвалу, слід дотримуватися правил як позитивних фідбеків, так і негативних.

1. Не забувайте, що хвалити можна й навіть потрібно при всіх, а ось лаяти краще наодинці.
2. Пам'ятайте, що ви говорите не про особистість людини, а про її роботу.
3. Ретельно підготуйтеся до зустрічі. Використовуйте факти, статистику для аргументації своїх позитивних і негативних висновків.
4. Говоріть конкретно і наводьте приклади реальних ситуацій, а не узагальнюйте, звалюючи все в одну купу.
5. Поясніть людині, що помилки – це не страшно і трапляються з кожним. Твердження про те, що помилка співробітника призвела до жахливих наслідків, не допоможуть йому рости й розвиватися, а тільки навпаки.

Оскільки конструктивний зворотний зв'язок є найефективнішим і найпоширенішим видом, далі поговоримо про нього.

Конструктивний фідбек: три дієві моделі

Моделі надання зворотного зв'язку допомагають вибудувати оптимальну структуру розмови й зачепити всі необхідні теми. Ось три найпопулярніші моделі, які допоможуть керівнику надати співробітнику детальний фідбек і сфокусувати його увагу на потрібних аспектах розмови.

Модель «Бутерброд» або «ПНП» (позитив – негатив – позитив)

Дуже відома модель, суть якої полягає в тому, що спочатку людину треба похвалити, відзначити її заслуги, потім сказати про слабкі сторони, запропонувати поліпшення й закінчити розмову підсумковою похвалою. Так у людини залишиться приємне враження про початок і закінчення розмови, а також буде розуміння того, що і як потрібно змінити.

Головна перевага цієї моделі полягає в тому, що людина не починає відразу чинити опір, коли чує критику, оскільки похвали звучить більше. Як і в попередніх правилах, важливо пам'ятати, що ми говоримо про ситуацію, а не про людину. Тому не варто критикувати її особисті або професійні якості.

Також під час розмови не будуть зайвими паузи, оскільки так ви даєте співробітникові час на обробку інформації.

Модель «GROW» – це дієва методика досягнення цілей, яка активно використовується в коучингу. Але також вона може бути ефективною для надання зворотного зв'язку. Аббревіатура GROW походить від назв чотирьох етапів:

1. **Goal (мета).** Потрібно дізнатися, які цілі ставив перед собою співробітник.

2. **Reality (реальність).** Чи вийшло досягти мети, наскільки людина задоволена результатами за шкалою від 0 до 10?

3. **Options (варіанти).** Якщо працівник не задоволений результатами, потрібно запитати, як можна було діяти, щоби домогтися бажаного. Крім того, можна поцікавитися баченням фахівця щодо того, як би з цим завданням впорався більш досвідчений співробітник, яким шляхом йому б вдалося досягти мети.

4. **Will (намір, план).** Дізнайтеся у фахівця, що він змінить наступного раз, щоби досягти мети, які дії буде здійснювати спочатку, як саме буде рухатися до бажаного.

Відповіді на питання з цих етапів допоможуть співробітнику самостійно проаналізувати ситуацію, визначити свої сильні й слабкі сторони, дійти висновку про те, що потрібно поліпшити.

Модель «STAR» – це поведінковий вид інтерв'ю, що вимагає від людини здатності до самоаналізу, як і методика «GROW». Використовується з метою надати можливість співробітнику самостійно описати ситуацію, сформулювати завдання, яке перед ним стояло, визначити свої дії для його розв'язання, розповісти про результат.

Розшифровується аббревіатура STAR так:

1. **Situation (ситуація).** Ситуаційні питання дають можливість проаналізувати, як співробітник ставиться до тієї чи іншої ситуації, побачити його рівень мислення й дізнатися про інструменти, які допомагають йому вирішити ситуацію.

2. **Target (мета).** Щоб зрозуміти й оцінити дії співробітника, потрібно знати суть завдання, яке перед ним стояло. Для цього слід поставити такі питання: яке завдання ви мали виконати, яке завдання ви б поставили собі в цій ситуації, що було для вас головним?

3. **Action (дія).** Після того як дізналися про завдання та цілі, які стояли перед співробітником, потрібно визначити, як він діє. Ця частина розмови показує практичний досвід співробітника. Слід запитати у фахівця, як саме він приймав рішення, збирав інформацію для виконання завдання, які чинники враховував.

4. **Result (результати).** Маючи перед собою практично всю картину, а саме уявлення про ситуацію, завдання співробітника, його дії, важливо визначити результат. Слід запитати в людини, чим усе закінчилося, коли саме все було готово. Ці питання допоможуть і співробітнику, і вам зрозуміти, наскільки успішно людина діяла й чи вдалося їй реалізувати задумане.

Яким має бути зворотний зв'язок: головні принципи

Щоби зворотний зв'язок приніс результат і справді допоміг співробітнику поліпшити роботу, важливо знати основні принципи.

Регулярність і актуальність

Регулярний фідбек = поліпшення відносин між керівником і підлеглим. За даними опитування Harvard Business Review, тільки 42% людей довіряють своїм керівникам і питання про підвищення й поліпшення довірчих відносин стає все більш актуальним. Тому, варто відходити від моделі надання фідбеку раз на пів року / рік, бо не тільки співробітники довго чекають зворотного зв'язку, але й керівникам складно за таких умов відстежувати й запам'ятовувати, як підвищилася їхня ефективність або навпаки. Якщо аналіз ефективності та надання зворотного зв'язку відбувається раз на рік, то керівники набагато більше уваги приділяють останнім двом місяцям роботи, ніж усьому року. Загалом, якщо співробітники регулярно отримують фідбек, вони починають сприймати похвалу і критику як щось буденне, і відчують себе спокійніше.

Конфіденційність

Ми вже про це говорили, але повторимо ще раз – не критикуйте публічно! До того ж деякі люди навіть похвалу вважають за краще отримати в індивідуальній розмові. Річ у тому, що не всі люблять бути в центрі уваги й дуже важливо

враховувати це, перш ніж хвалити або лаяти співробітника. Це має бути своєрідний діалог. Якщо не давати співробітнику можливість сказати навіть слово, постійно розповідаючи про те, що йому потрібно зробити для удосконалення, то ефекту від такої розмови буде не більше, ніж від діалогу зі стіною. Слід дати співробітнику можливість прокоментувати свій результат, пояснити, чому він діяв у той чи інший спосіб, поставити вам додаткові питання.

Прояв емпатії - must-have фактор при наданні негативного зворотного зв'язку. У цьому випадку не варто керуватися принципом «здерти пластир» і відразу звалити все на людину. Це не принесе ніякого результату, а тільки спричинить шквал емоцій і опору. Під час розмови варто робити паузи, говорити спокійно й давати співробітнику можливість переварити інформацію.

Якщо керівник організовує зустріч зі співробітником і надає йому конструктивний або негативний зворотний зв'язок, до якого він не був готовий – нічого хорошого з цього не вийде. За даними досліджень, тільки третина людей вважає, що фідбеки, які вони отримують, дійсно корисні. Причина цього в тому, що зустріч із надання зворотного зв'язку зазвичай відбувається з ініціативи керівництва, а співробітник виявляється до цього зовсім не готовий.

Таким чином, чому важливо давати фідбек співробітникам: 4 головні причини

«Нам усім потрібні люди, які дають нам зворотний зв'язок. Завдяки їм ми стаємо кращими» – Білл Гейтс.

Якщо керівник налаштований розвивати HR-бренд, мотивувати співробітників закладу освіти, підвищувати їхню залученість – без фідбеку не обійтися. Основні переваги зворотного зв'язку як для закладу освіти, так і для співробітників.

Перевага № 1. Підвищення продуктивності

За даними дослідження Gallup, команди, керівники яких регулярно надавали співробітникам зворотний зв'язок і хвалили їх, працювали на 12,5% продуктивніше. Крім того, позитивний зворотний зв'язок збільшує продуктивність співробітників на 50%, а результати роботи закладу освіти – на 20%. Також це

знижує стрес, допомагає побудувати довірчі відносини в колективі й ефективно виконувати роботу.

Перевага № 2. Економія фінансів

За даними Gallup, 70% співробітників не отримують достатньої кількості зворотного зв'язку від керівництва, через що відчують себе відстороненими й втрачають мотивацію. А відстороненість і низька залученість співробітників впливає на ефективність роботи закладу освіти.

Перевага № 3. Зменшення плинності персоналу

В організаціях, де співробітники регулярно отримують зворотний зв'язок від керівництва, коефіцієнт плинності нижчий на 14,9%. Крім того, 24% співробітників звільнилися б із роботи, якби не отримували зворотний зв'язок від керівництва.

Перевага № 4. Підвищення прибутку

Регулярний зворотний зв'язок позитивно впливає на показник залученості, мотивації співробітників, а також їхню ефективність. У результаті підвищується якість роботи. За даними LinkedIn, в організаціях, де керівники регулярно надавали співробітникам зворотний зв'язок, прибуток збільшився на 8,9%.

Таким чином, регулярний зворотний зв'язок – найкращий інструмент для утримання співробітників. І, як ми з'ясували, не тільки утримання, але й для підвищення їхньої лояльності, залученості, мотивації та ефективності. Зрозумілі й регулярні фідбеки – саме той безкоштовний і дієвий інструмент, який дасть можливість співробітникам розвиватися і вчитися відокремлювати емоції від фактів. Найголовніше, щоби після розмови у фахівців був сформований план дій для покращення роботи й розуміння своїх сильних сторін.

3. Види, функції та принципи професійної комунікації в освітньому середовищі

Професійна комунікація в закладі освіти є багатовимірною. За способом передавання інформації вона може бути вербальною, невербальною, письмовою,

усною та цифровою. **Вербальна комунікація** реалізується через мовлення, виступи, бесіди, консультації, обговорення, наради.

Невербальна комунікація охоплює жести, міміку, поставу, інтонацію, погляд, дистанцію, темп мовлення, емоційний тон.

Письмова комунікація представлена наказами, листами, протоколами, звітами, оголошеннями, положеннями, службовими записками.

Цифрова комунікація здійснюється через електронну пошту, освітні платформи, сайти, соціальні мережі, месенджери, системи електронного документообігу.

За напрямом руху інформації комунікація поділяється на вертикальну, горизонтальну та діагональну.

Вертикальна комунікація відбувається між різними рівнями управління: від керівника до працівників і від працівників до керівника. Вона охоплює розпорядження, звіти, пояснення, консультації, оцінювання, зворотний зв'язок.

Горизонтальна комунікація здійснюється між працівниками одного рівня, наприклад між педагогами, методичними об'єднаннями, робочими групами, професійними спільнотами.

Діагональна комунікація виникає між суб'єктами, які належать до різних структурних підрозділів або виконують різні функції, але взаємодіють для розв'язання спільного завдання.

За характером організації професійна комунікація може бути формальною і неформальною.

Формальна комунікація регламентується посадовими обов'язками, управлінською структурою, офіційними каналами та документами.

Неформальна комунікація виникає у процесі щоденної взаємодії, професійного обміну думками, міжособистісного спілкування. Вона може позитивно впливати на згуртованість колективу, але за відсутності прозорості офіційної комунікації може стати джерелом чуток, викривлення інформації та напруження.

За аудиторією комунікація може бути міжособистісною, груповою, організаційною, публічною та масовою.

Міжособистісна комунікація відбувається між двома суб'єктами, наприклад між керівником і педагогом.

Групова комунікація реалізується під час засідань, нарад, тренінгів, робочих груп.

Організаційна комунікація охоплює всю систему зв'язків у закладі освіти.

Публічна комунікація пов'язана з виступами, презентаціями, звітами, громадськими обговореннями.

Масова комунікація здійснюється через сайт, соціальні мережі, медіа та інші канали широкого інформування.

Професійна комунікація в освіті виконує низку **функцій**.

Інформаційна функція полягає у передаванні відомостей, необхідних для організації освітньої діяльності.

Регулятивна функція забезпечує впорядкування поведінки, норм, обов'язків і правил взаємодії.

Координаційна функція спрямована на узгодження дій різних учасників освітнього процесу.

Мотиваційна функція допомагає підтримувати професійну активність, ініціативність і відповідальність працівників.

Інтеграційна функція сприяє об'єднанню колективу навколо спільної мети.

Емоційно-підтримувальна функція забезпечує психологічний комфорт, довіру й доброзичливий клімат.

Прогностична функція допомагає передбачати можливі труднощі, ризики й наслідки управлінських рішень.

Ціннісно-орієнтаційна функція формує спільні професійні цінності, етичні норми та культуру взаємодії.

Професійна комунікація має ґрунтуватися на **принципах** відкритості, достовірності, своєчасності, адресності, зрозумілості, етичності, конструктивності, відповідальності, поваги, толерантності, партнерства та зворотного зв'язку. Відкритість означає готовність закладу освіти до прозорого інформування та діалогу. Достовірність передбачає правдивість і перевіреність інформації.

Своєчасність означає передавання інформації тоді, коли вона є актуальною для ухвалення рішень. Адресність вимагає врахування особливостей аудиторії. Етичність полягає в дотриманні норм професійної поведінки. Конструктивність орієнтує комунікацію не на звинувачення, а на розв'язання проблеми. Зворотний зв'язок забезпечує взаєморозуміння та корекцію дій.

4. Комунікативна культура керівника закладу освіти

Комунікативна культура керівника закладу освіти є важливою складовою його професійної компетентності. Вона визначає якість управлінської взаємодії, рівень довіри до адміністрації, психологічний клімат у колективі, готовність педагогів до співпраці, ефективність розв'язання проблемних ситуацій. Керівник, який володіє високою комунікативною культурою, здатний не лише передавати інформацію, а й будувати конструктивний діалог, переконувати, слухати, підтримувати, узгоджувати позиції та формувати атмосферу взаємної поваги.

Комунікативна культура керівника – це інтегрована професійна якість, що охоплює мовленнєву грамотність, логічність і точність висловлювань, уміння працювати з різними аудиторіями, емоційну врівноваженість, емпатію, тактовність, здатність до активного слухання, аргументації, переговорів, фасилітації, медіації та конструктивного зворотного зв'язку. Вона виявляється як у повсякденному спілкуванні, так і в офіційних виступах, управлінських нарадах, публічних звітах, конфліктних ситуаціях, цифровій комунікації.

Одним із ключових елементів комунікативної культури є **культура мовлення**. Мовлення керівника має бути грамотним, чітким, логічним, доброзичливим, переконливим і професійно коректним. Неточність, двозначність, надмірна емоційність, агресивність або зневажливий тон можуть призводити до непорозумінь і зниження авторитету керівника. Водночас чітке, спокійне, аргументоване й поважне мовлення сприяє довірі та готовності до співпраці.

Важливим складником комунікативної культури є **активне слухання**. Керівник має не лише говорити, а й чути позицію співрозмовника, ставити уточнювальні запитання, перефразовувати основні думки, виявляти емпатію, не

перебивати, не знецінювати досвід іншої людини. Активне слухання особливо важливе у спілкуванні з педагогами, батьками, здобувачами освіти, молодими фахівцями, працівниками, які перебувають у складних професійних або емоційних ситуаціях.

Комунікативна культура керівника також передбачає володіння навичками аргументації. *Аргументованість управлінської позиції* має спиратися на факти, нормативно-правові документи, результати аналізу, педагогічну доцільність, етичні міркування та інтереси закладу освіти. Переконавання не повинно замінюватися адміністративним тиском. Ефективний керівник пояснює логіку рішень, показує їхню необхідність, враховує заперечення й готовий до конструктивного діалогу.

Особливе місце в комунікативній культурі керівника займає *емоційна компетентність*. Управлінська діяльність часто пов'язана зі стресом, конфліктами, невизначеністю, необхідністю ухвалювати складні рішення. Тому керівник має вміти контролювати власні емоції, зберігати професійний тон, не переносити особисте напруження на колектив, уникати імпульсивних висловлювань. Емоційна врівноваженість керівника створює відчуття стабільності та безпеки в освітньому середовищі.

Комунікативна культура виявляється також у здатності керівника організовувати колективне обговорення, підтримувати участь педагогів у прийнятті рішень, створювати умови для висловлення різних позицій. У сучасному закладі освіти керівник має виступати не лише адміністратором, а й модератором професійного діалогу, фасилітатором командної роботи, посередником у складних ситуаціях, ініціатором партнерської взаємодії.

5. Комунікативні бар'єри, способи їх подолання та етичні засади професійної взаємодії

У процесі комунікаційної діяльності в закладі освіти можуть виникати різні бар'єри, які ускладнюють передавання, сприйняття й розуміння інформації. *Комунікативний бар'єр* – це перешкода, що заважає ефективному інформацій-

ному обміну, взаєморозумінню та конструктивній взаємодії між суб'єктами освітнього середовища. Такі бар'єри можуть виникати як через особливості повідомлення, так і через психологічний стан учасників, організаційну структуру, стиль управління, цифрове середовище або попередній досвід взаємодії.

До *інформаційних бар'єрів* належать нечіткість, неповнота, надмірність або суперечливість повідомлень. Якщо інформація подається неструктуровано, із запізненням або без пояснення контексту, працівники можуть по-різному її тлумачити.

Організаційні бар'єри виникають через неузгодженість каналів комунікації, дублювання повідомлень, відсутність відповідальних осіб, надмірну бюрократизацію або нечіткий розподіл повноважень.

Психологічні бар'єри пов'язані з недовірою, страхом критики, негативним попереднім досвідом, емоційною напругою, упередженнями, стереотипами.

Статусні бар'єри виникають тоді, коли різниця в посадовому становищі заважає відкритому діалогу. Мовні бар'єри пов'язані з використанням незрозумілих термінів, канцеляризмів, надмірно складних формулювань.

Цифрові бар'єри зумовлені недостатнім володінням цифровими інструментами, інформаційним перевантаженням, порушенням правил онлайн-комунікації або ризиками інформаційної безпеки.

Подолання *комунікативних бар'єрів* потребує системної роботи. Насамперед керівник має забезпечити чіткість, логічність і доступність повідомлень. Інформація повинна бути структурованою, своєчасною, адресною й зрозумілою для конкретної аудиторії. Важливо використовувати різні канали комунікації, але уникати хаотичного дублювання. Управлінські рішення доцільно супроводжувати поясненням причин, очікуваних результатів, відповідальних осіб і строків виконання.

Ефективним способом подолання бар'єрів є *зворотний зв'язок* (фідбек, див. вище). Він дає змогу перевірити, чи правильно зрозуміли повідомлення, які питання виникли, які труднощі можуть з'явитися під час виконання завдань. Керівник має не лише надавати зворотний зв'язок, а й бути відкритим до його

отримання. У закладі освіти доцільно створювати такі умови, за яких працівники, здобувачі освіти та батьки можуть безпечно висловлювати пропозиції, запитання й зауваження.

Важливу роль у подоланні бар'єрів відіграє активне слухання, уточнення змісту, перефразування, емпатійне реагування, конструктивна аргументація. Якщо виникає конфліктна або напружена ситуація, керівник має уникати оцінних суджень, звинувачень і публічного приниження. Натомість доцільно зосереджуватися на фактах, причинах проблеми, можливих рішеннях і відповідальності сторін.

Етичні засади професійної взаємодії є обов'язковою умовою якісної комунікаційної діяльності. Етика взаємодії в освітньому середовищі передбачає повагу до гідності кожної людини, доброзичливість, справедливість, конфіденційність, відповідальність за слово, недопущення дискримінації, булінгу, маніпуляцій, психологічного тиску, поширення неперевіреної інформації. Керівник закладу освіти має демонструвати етичний приклад, оскільки стиль його комунікації значною мірою визначає культуру взаємодії в усьому колективі.

Професійна етика керівника виявляється у здатності поєднувати вимогливість і повагу, принциповість і тактовність, управлінську відповідальність і людяність. Особливо важливо дотримуватися етичних норм у ситуаціях оцінювання роботи педагогів, вирішення конфліктів, спілкування з батьками, реагування на скарги, обговорення проблем здобувачів освіти. Будь-яка управлінська комунікація має бути спрямована не на приниження чи демонстрацію влади, а на розв'язання проблеми, підтримку розвитку й забезпечення якості освіти.

У цифровому середовищі етичні вимоги набувають додаткового значення. Керівник має дбати про коректність електронного листування, недопущення поширення персональних даних, дотримання службової субординації в месенджерах, повагу до особистого часу працівників, обережність у публічних повідомленнях. Цифрова комунікація має бути такою ж професійною й відповідальною, як і безпосереднє спілкування.

Висновки

Комунікаційна діяльність є однією з ключових складових управління закладом освіти. Вона забезпечує інформаційний обмін, координацію дій, прийняття й реалізацію управлінських рішень, розвиток організаційної культури, формування довіри, партнерства та відкритого освітнього середовища. Комунікація в освіті не обмежується передаванням інформації, а передбачає створення смислів, узгодження позицій, підтримку професійної взаємодії та залучення учасників освітнього процесу до спільної діяльності.

Ефективний керівник закладу освіти має володіти високою комунікативною культурою, уміти слухати, аргументувати, переконувати, організовувати діалог, підтримувати зворотний зв'язок, запобігати конфліктам і діяти відповідно до норм професійної етики. Якість комунікації безпосередньо впливає на якість управління, психологічний клімат, репутацію закладу освіти та результативність освітньої діяльності.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність комунікаційної діяльності в освіті?
2. Чому комунікацію доцільно розглядати як управлінський ресурс закладу освіти?
3. Які види професійної комунікації використовуються в управлінні закладом освіти?
4. Які складники формують комунікативну культуру керівника закладу освіти?
5. Які комунікативні бар'єри можуть виникати в освітньому середовищі та як їх подолати?

Тестові завдання

1. Комунікаційна діяльність у закладі освіти – це:
 - а) лише передавання адміністративних розпоряджень;
 - б) система професійної взаємодії, спрямована на інформаційний обмін,

- взаєморозуміння, координацію дій і партнерство;
- в) сукупність неформальних розмов у педагогічному колективі;
- г) тільки використання цифрових каналів зв'язку.

2. До основних функцій професійної комунікації в управлінні закладом освіти належать:

- а) інформаційна, координаційна, мотиваційна, регулятивна;
- б) тільки контрольна й каральна;
- в) лише публічна та рекламна;
- г) виключно технічна й документальна.

3. Вертикальна комунікація в закладі освіти – це взаємодія:

- а) між педагогами одного методичного об'єднання;
- б) між адміністрацією та працівниками різних рівнів управління;
- в) між здобувачами освіти;
- г) між закладом освіти та громадськістю.

4. Комунікативна культура керівника закладу освіти передбачає:

- а) уміння застосовувати лише адміністративний тиск;
- б) мовленнєву грамотність, активне слухання, аргументацію, етичність і здатність до діалогу;
- в) уникнення будь-яких обговорень із колективом;
- г) передавання інформації без зворотного зв'язку.

5. До способів подолання комунікативних бар'єрів належать:

- а) ігнорування запитань і зауважень;
- б) чіткість повідомлень, активне слухання, уточнення змісту, зворотний зв'язок і дотримання етики;
- в) ускладнення управлінської інформації;
- г) обмеження комунікації лише наказами.

Список рекомендованої літератури

1. Бутенко Н. Ю. Комунікативні процеси у навчанні: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 383 с.

2. Васиньова Н. Комунікативні технології управління закладом освіти. Старобільськ: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 238 с. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8370/2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
3. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посіб. К. : Вид. Центр «Академія», 2006. 256 с.
4. Жирун О. А. Педагогічна комунікація в аспекті професійної ідентичності. Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. 2010. Вип. 1. С. 100-104.
5. Комунікації в освіті: історія, теорія, практика / за ред. О. Гомотюк. Тернопіль, 2020. 207 с.
6. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2025. 300 с.
7. Панченко С. В., Дикань О. В., Громова О. В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2024. 184 с.
8. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навчальний посібник. Київ: Вид-во Європейського університету, 2002. 337 с.

ЛЕКЦІЯ 2. ПРОФЕСІЙНА МІЖОСОБИСТІСНА ВЗАЄМОДІЯ В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Мета лекції: формування у здобувачів вищої освіти системного уявлення про сутність, зміст і значення професійної міжособистісної взаємодії в освітньому середовищі; розкриття особливостей ділового спілкування в закладі освіти, комунікації керівника з педагогічним колективом, здобувачами освіти, батьками та органами управління освітою; обґрунтування ролі довіри, відповідальності, емпатії, професійної етики й партнерства як засад ефективної управлінської та педагогічної взаємодії.

План

1. Особливості міжособистісної взаємодії в освітньому середовищі.
2. Професійна комунікація в управлінській діяльності закладу освіти
3. Комунікація керівника з педагогічним колективом.
4. Взаємодія зі здобувачами освіти, батьками та органами управління освітою.
5. Довіра, відповідальність і партнерство як основа професійної взаємодії.

Ключові поняття та терміни: міжособистісна взаємодія, професійна взаємодія, ділове спілкування, педагогічна взаємодія, управлінське спілкування, освітнє середовище, педагогічний колектив, здобувачі освіти, батьки, органи управління освітою, довіра, відповідальність, партнерство, професійна етика, емпатія, діалог, зворотний зв'язок, комунікативна компетентність.

1. Особливості міжособистісної взаємодії в освітньому середовищі

Освітнє середовище є складною системою соціальних, педагогічних, управлінських, психологічних і ціннісних зв'язків, у межах яких відбувається постійна взаємодія між учасниками освітнього процесу. Заклад освіти не може ефективно функціонувати лише на основі нормативних документів, управлінських рішень або формальних інструкцій. Його життєдіяльність значною мірою

залежить від якості людських взаємин, культури спілкування, рівня довіри, готовності до співпраці та здатності учасників освітнього процесу розуміти один одного.

Міжособистісна взаємодія в освітньому середовищі – це процес взаємного впливу, спілкування, співпраці, узгодження дій, обміну інформацією, емоціями, цінностями й досвідом між учасниками освітнього процесу. Вона охоплює взаємини між керівником і педагогічними працівниками, між педагогами, між педагогами й здобувачами освіти, між закладом освіти та батьками, адміністрацією й органами управління освітою, закладом освіти та територіальною громадою.

Особливістю міжособистісної взаємодії в освіті є її педагогічна спрямованість. У будь-якому закладі освіти спілкування не є нейтральним процесом, адже воно впливає на розвиток особистості, формування цінностей, культуру поведінки, мотивацію до навчання, професійне становлення педагогів і психологічний клімат у колективі. Кожне слово, управлінське рішення, форма звернення, спосіб реагування на проблему або конфлікт мають не лише організаційне, а й виховне значення.

Міжособистісна взаємодія в закладі освіти виконує кілька важливих функцій. Інформаційна функція забезпечує обмін відомостями, необхідними для організації освітнього процесу. Регулятивна функція сприяє узгодженню поведінки, норм, правил і професійних обов'язків. Емоційна функція пов'язана зі створенням атмосфери підтримки, поваги й психологічної безпеки. Ціннісна функція виявляється у формуванні спільних орієнтирів, професійної етики, культури відповідальності. Інтеграційна функція забезпечує згуртованість колективу, відчуття належності до спільної справи та готовність діяти в інтересах розвитку закладу освіти.

Ефективна міжособистісна взаємодія ґрунтується на повазі до гідності людини, відкритості, доброзичливості, педагогічній доцільності, толерантності, взаємній відповідальності та здатності до діалогу. У такій взаємодії кожен учасник освітнього процесу сприймається не як об'єкт управлінського впливу, а як

активний суб'єкт спільної діяльності. Це особливо важливо для сучасного управління закладом освіти, яке має базуватися не на авторитарному тиску, а на партнерстві, довірі, професійному діалозі та спільному прийнятті відповідальних рішень.

Водночас міжособистісна взаємодія в освітньому середовищі може ускладнюватися різними чинниками. До них належать відмінності у професійному досвіді, віці, стилях спілкування, ціннісних орієнтаціях, рівні мотивації, готовності до змін, емоційному стані учасників взаємодії. У педагогічному колективі можуть виникати непорозуміння, професійні суперечності, опір нововведенням, конкуренція, емоційне напруження. Тому важливим завданням керівника є створення такого комунікативного середовища, у якому різні позиції можуть бути висловлені, почуті, обговорені й конструктивно узгоджені.

Освітнє середовище має бути не лише організаційно впорядкованим, а й психологічно безпечним. Психологічна безпека означає, що учасники освітнього процесу можуть висловлювати думки без страху приниження, дискримінації, несправедливого покарання або знецінення. Вона є передумовою довіри, творчості, ініціативності, професійного розвитку й партнерства. Керівник закладу освіти відіграє ключову роль у формуванні такої культури, оскільки саме його стиль спілкування, спосіб ухвалення рішень і реакція на проблеми значною мірою визначають характер взаємин у колективі.

2. Професійна комунікація в управлінській діяльності закладу освіти

Професійна комунікація є невід'ємною складовою управлінської діяльності керівника закладу освіти, оскільки саме через неї реалізуються управлінські функції, координується діяльність структурних підрозділів, забезпечується взаємодія між учасниками освітнього процесу та здійснюється досягнення стратегічних цілей розвитку закладу освіти. Вона є не лише засобом передавання інформації, а комплексним управлінським механізмом, який забезпечує цілісність організації, узгодженість професійної діяльності працівників та ефективність прийняття управлінських рішень.

На відміну від повсякденного спілкування, професійна комунікація в управлінні має чітко визначену мету, нормативний характер і орієнтується на досягнення конкретного управлінського результату. Її зміст визначається завданнями освітньої діяльності, вимогами законодавства, стратегічними документами закладу освіти, внутрішніми нормативними актами та професійними стандартами. Усі управлінські повідомлення повинні бути логічними, зрозумілими, своєчасними, достовірними й достатніми для виконання поставлених завдань.

Професійна комунікація забезпечує безперервний рух інформації між усіма рівнями управління закладом освіти. Вона поєднує адміністрацію, педагогічний колектив, структурні підрозділи, органи громадського самоврядування, служби забезпечення якості освіти, допоміжний персонал та інших учасників освітнього процесу в єдину систему професійної взаємодії. Завдяки цьому досягається узгодженість дій, своєчасне виконання управлінських завдань, координація роботи структурних підрозділів і раціональний розподіл функціональних обов'язків.

Однією з основних функцій професійної комунікації є інформаційно-аналітичне забезпечення управління. Сучасний керівник працює в умовах постійного збільшення обсягів інформації, що надходить із внутрішніх і зовнішніх джерел. Нормативно-правові документи, результати моніторингу якості освіти, аналітичні звіти, статистичні показники, звернення громадян, пропозиції педагогічних працівників, рекомендації експертів, результати внутрішніх аудитів потребують систематизації, аналізу та узагальнення. Саме професійна комунікація забезпечує не лише передавання інформації, а й її інтерпретацію, відбір найбільш значущих відомостей та перетворення їх на основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Важливим аспектом професійної комунікації є організація внутрішніх інформаційних потоків закладу освіти. Кожне управлінське рішення проходить певний комунікаційний цикл: виникнення потреби в інформації, її збирання, аналіз, підготовка управлінського рішення, доведення його до виконавців, організація виконання та узагальнення результатів. На кожному з цих етапів важливо забезпечити точність інформації, своєчасність її надходження та

правильне розуміння всіма учасниками освітнього процесу. Порушення будь-якої ланки цього процесу може призвести до помилок в організації роботи, дублювання функцій, втрати часу або неефективного використання ресурсів.

Особливого значення професійна комунікація набуває під час підготовки управлінських рішень. Сучасний керівник не може обмежуватися лише адміністративними методами управління. Якість управлінського рішення значною мірою залежить від повноти інформації, різноманітності професійних позицій, врахування думки педагогічного колективу, аналізу можливих ризиків і прогнозування наслідків. Саме тому професійна комунікація стає інструментом колективного аналізу проблем, експертного обговорення альтернативних варіантів та вироблення найбільш ефективних шляхів розвитку закладу освіти.

Не менш важливою є організація офіційної внутрішньої комунікації. До її основних форм належать педагогічні ради, виробничі наради, засідання кафедр, методичних комісій, робочих груп, комісій із забезпечення якості освіти, стратегічні сесії, службові консультації, інструктивно-методичні наради, офіційне листування та внутрішній документообіг. Кожна з цих форм виконує окремі управлінські функції та забезпечує організацію професійної взаємодії відповідно до компетенції учасників.

Професійна комунікація нерозривно пов'язана з управлінською документацією. Накази, розпорядження, протоколи, плани роботи, аналітичні довідки, службові записки, рішення педагогічної ради, інформаційні повідомлення є не лише носіями інформації, а й офіційними засобами реалізації управлінських функцій. Висока культура підготовки управлінських документів забезпечує юридичну визначеність управлінських рішень, їх зрозумілість для виконавців та ефективність практичного виконання.

Суттєвою ознакою професійної комунікації є її інтегративний характер. Вона об'єднує організаційний, інформаційний, аналітичний, правовий, педагогічний та управлінський компоненти діяльності керівника. Саме завдяки професійній комунікації забезпечується взаємозв'язок між стратегічним плануванням, організацією освітнього процесу, внутрішньою системою забезпечення якості

освіти, кадровою політикою, професійним розвитком педагогічних працівників та реалізацією програм розвитку закладу освіти.

У сучасних умовах автономії закладів освіти професійна комунікація дедалі більше набуває стратегічного характеру. Керівник виступає координатором інформаційних процесів, організатором професійної взаємодії та інтегратором управлінської команди. Його завдання полягає не лише у своєчасному доведенні інформації до виконавців, а й у створенні ефективної комунікаційної системи, здатної забезпечити швидке реагування на зміни зовнішнього середовища, підтримувати узгодженість управлінських процесів та сприяти досягненню стратегічних цілей розвитку закладу освіти.

Таким чином, професійна комунікація є одним із фундаментальних механізмів сучасного освітнього менеджменту. Вона забезпечує інформаційно-аналітичний супровід управління, організацію внутрішніх інформаційних потоків, підготовку й реалізацію управлінських рішень, координацію діяльності всіх структурних підрозділів і створює необхідні умови для стабільного функціонування та сталого розвитку закладу освіти. Саме тому рівень розвитку професійної комунікації є одним із найважливіших показників управлінської компетентності керівника та ефективності функціонування сучасної освітньої організації.

3. Комунікація керівника з педагогічним колективом

Комунікація керівника з педагогічним колективом є одним із найважливіших чинників ефективного управління закладом освіти. *Педагогічний колектив* – це професійна спільнота, від злагодженої роботи якої залежить якість освітнього процесу, розвиток здобувачів освіти, упровадження інновацій, формування освітнього середовища та репутація закладу освіти. Саме тому керівник має будувати комунікацію з педагогічними працівниками на засадах поваги, довіри, професійного діалогу, відповідальності та підтримки.

Комунікація керівника з колективом не повинна обмежуватися передаванням розпоряджень або контролем виконання завдань. Вона має виконувати *інформаційну, мотиваційну, підтримувальну, розвивальну й інтеграційну*

функції. Через комунікацію керівник пояснює стратегічні цілі закладу освіти, інформує про зміни в освітній політиці, організовує спільне планування, залучає педагогів до обговорення проблем, підтримує професійне зростання, створює умови для командної роботи та формує спільну відповідальність за результати.

Важливою передумовою ефективної взаємодії керівника з педагогічним колективом є **прозорість управлінських рішень**. У сучасному освітньому менеджменті прозорість розглядається як один із ключових принципів належного врядування, що забезпечує відкритість діяльності закладу освіти, довіру між учасниками освітнього процесу та підвищує якість управління. Прозорість означає не лише інформування педагогічного колективу про вже ухвалені рішення, а й відкритість самого процесу їх підготовки, можливість професійного обговорення, аргументованого висловлення різних позицій та участі педагогів у виробленні управлінських рішень.

Педагогічні працівники повинні чітко розуміти, які фактори стали підставою для ухвалення певного рішення, якими нормативно-правовими документами, стратегічними пріоритетами чи результатами моніторингу воно обґрунтовується, яких змін очікує адміністрація та які ресурси, механізми й часові межі передбачені для його реалізації. Усвідомлення логіки управлінських дій дає змогу педагогам сприймати зміни як об'єктивну необхідність, а не як прояв адміністративного тиску або суб'єктивної позиції керівника. **Відкритість процесу ухвалення рішень** передбачає систематичне обговорення важливих питань розвитку закладу освіти на педагогічних радах, засіданнях робочих груп, методичних об'єднань, стратегічних сесіях, консультаціях та інших колегіальних формах професійної взаємодії. Залучення педагогічних працівників до аналізу проблем, визначення пріоритетів розвитку, пошуку альтернативних рішень та оцінювання можливих ризиків сприяє формуванню спільної відповідальності за результати діяльності закладу освіти. У такому випадку педагоги виступають не лише виконавцями управлінських рішень, а повноправними учасниками управлінського процесу.

Особливого значення прозорість набуває в умовах реформування освіти та постійних організаційних змін. Запровадження нових освітніх стандартів, цифрових технологій, внутрішніх систем забезпечення якості освіти, оновлення освітніх програм чи зміна організаційної структури потребують від керівника своєчасного інформування педагогічного колективу про причини, мету, етапи та очікувані результати цих змін. Чим більш відкритими є управлінські процеси, тим вищим є рівень довіри до керівництва, готовність педагогів підтримувати інновації та брати активну участь у їх реалізації.

Прозорість управління також передбачає зрозумілі та однакові для всіх критерії прийняття кадрових, організаційних і професійних рішень. Розподіл педагогічного навантаження, визначення відповідальних осіб, організація підвищення кваліфікації, оцінювання результатів професійної діяльності, заохочення педагогів або делегування управлінських повноважень мають здійснюватися на основі чітких, об'єктивних і відомих колективу критеріїв. Такий підхід мінімізує ризики суб'єктивізму, сприяє формуванню атмосфери справедливості, взаємної поваги та організаційної довіри.

Натомість управлінські рішення, що ухвалюються без належного пояснення, професійного обговорення або достатнього інформаційного супроводу, часто сприймаються як нав'язані чи необґрунтовані. Це може призводити до виникнення професійної напруги, формального виконання поставлених завдань, втрати мотивації, зниження ініціативності та появи прихованого опору змінам. Саме тому **відкритість, аргументованість і зрозумілість управлінських рішень** є не лише важливою характеристикою сучасного керівника закладу освіти, а й необхідною умовою формування партнерської організаційної культури, розвитку професійної відповідальності педагогічного колективу та забезпечення ефективного функціонування закладу освіти.

У взаємодії з педагогічним колективом сучасний керівник закладу освіти має орієнтуватися на **партнерський стиль управління**, який відповідає принципам демократичного врядування, педагогіки партнерства та людиноцентричного менеджменту. Такий стиль передбачає визнання педагогічних працівників

активними суб'єктами управління, носіями професійного досвіду й експертних знань, здатними брати участь у виробленні та реалізації управлінських рішень. Партнерське управління ґрунтується на взаємній довірі, відкритому професійному діалозі, відповідальності, прозорості, колегіальності та спільному досягненні стратегічних цілей розвитку закладу освіти.

Партнерський стиль не означає послаблення управлінської ролі керівника чи відмову від вимогливості. Навпаки, він поєднує чітке визначення стратегічних цілей, управлінських очікувань і критеріїв результативності з повагою до професійної автономії педагогів, підтримкою їхніх ініціатив та створенням умов для творчої самореалізації. Керівник не лише координує діяльність педагогічного колективу, а й виступає лідером команди, фасилітатором професійної взаємодії, наставником і організатором колективного пошуку ефективних рішень.

Важливою складовою партнерського управління є ***визнання професійної гідності педагогічного працівника***. Педагог має відчувати повагу до власного професійного досвіду, компетентності, права на висловлення аргументованої думки та участь у прийнятті рішень, що стосуються розвитку закладу освіти. Саме атмосфера професійної довіри, взаємної підтримки та академічної свободи сприяє формуванню високої мотивації до праці, відповідальності за результати діяльності, готовності до інновацій і розвитку командної культури. Натомість ***авторитарний стиль*** спілкування, знецінення професійних досягнень, ігнорування пропозицій педагогів або некоректна критика призводять до зниження професійної мотивації, психологічного напруження та опору управлінським рішенням.

Одним із ключових напрямів діяльності керівника є ***професійне консультування педагогічних працівників***. Воно не повинно обмежуватися контролем виконання посадових обов'язків або наданням окремих рекомендацій. Консультування має бути безперервним процесом професійної підтримки, спрямованим на допомогу педагогам у розв'язанні організаційних, методичних, комунікативних та інноваційних завдань. У процесі консультативної взаємодії керівник допомагає педагогічним працівникам аналізувати професійні ситуації, визначати оптимальні

способи розв'язання проблем, опановувати сучасні освітні технології, планувати професійний розвиток та адаптуватися до нових умов освітньої діяльності.

Особливого значення **консультативна діяльність** набуває під час професійної адаптації молодих педагогів, підготовки до атестації, упровадження нових освітніх програм, цифрових технологій, інноваційних методик навчання та реалізації внутрішньої системи забезпечення якості освіти. За таких умов керівник виступає не стільки контролером, скільки професійним консультантом і наставником, який створює умови для професійного зростання працівників, підтримує їхню ініціативність і сприяє розвитку рефлексивної культури педагогічної діяльності.

Особливої ваги комунікація керівника з педагогічним колективом набуває в **умовах постійних змін**, що характеризують сучасний розвиток освіти. Освітня реформа, цифрова трансформація, оновлення державних стандартів, упровадження компетентнісного підходу, розвиток інклюзивної освіти, зміни нормативно-правового забезпечення, реалізація внутрішніх систем забезпечення якості освіти та інтеграція до Європейського простору вищої освіти потребують від педагогічних працівників готовності до безперервного професійного вдосконалення. У період змін у педагогічному колективі можуть виникати професійна невизначеність, емоційне виснаження, психологічний опір, тривожність або побоювання щодо нових вимог.

За таких обставин керівник має виконувати **функцію лідера змін**. Його діяльність повинна бути спрямована не лише на організацію впровадження нововведень, а й на формування позитивного ставлення до них. Для цього необхідно забезпечувати відкриту комунікацію щодо причин і цілей змін, залучати педагогічний колектив до їх обговорення, організовувати професійні консультації, семінари, тренінги, обмін успішними практиками, підтримувати ініціативність працівників та створювати безпечне професійне середовище, у якому педагоги можуть відкрито висловлювати свої пропозиції, труднощі й професійні потреби. Саме така модель управління змінами сприяє формуванню організаційної культури, заснованої на довірі, співпраці, взаємній підтримці та спільній відповідальності за розвиток закладу освіти.

4. Взаємодія зі здобувачами освіти, батьками та органами управління освітою

Професійна міжособистісна взаємодія в закладі освіти не обмежується комунікацією між керівником і педагогічним колективом. Важливими її напрямками є взаємодія зі здобувачами освіти, батьками, органами управління освітою, засновником, громадою та іншими суб'єктами освітнього середовища. Кожна з цих груп має власні потреби, очікування, права, обов'язки та канали комунікації, тому керівник має враховувати специфіку взаємодії з кожною аудиторією.

Комунікація зі здобувачами освіти має базуватися на повазі до особистості, педагогічній доцільності, безпечності, відкритості, підтримці та врахуванні вікових, психологічних, індивідуальних особливостей. Здобувачі освіти є не пасивними отримувачами освітніх послуг, а активними учасниками освітнього процесу. Тому їхня думка має враховуватися під час організації освітнього середовища, діяльності органів учнівського чи студентського самоврядування, проведення опитувань, оцінювання якості освітньої діяльності, розроблення правил внутрішньої взаємодії.

Керівник закладу освіти має створювати умови для того, щоб голос здобувачів освіти був почутим. Це може здійснюватися через зустрічі з адміністрацією, участь у самоврядуванні, анкетування, скриньки довіри, електронні форми зворотного зв'язку, консультації, участь у проєктах і громадських ініціативах. Водночас комунікація зі здобувачами освіти має бути педагогічно відповідальною: вона не повинна містити тиску, приниження, маніпуляцій або формального ставлення до їхніх потреб.

Взаємодія з батьками є одним із ключових напрямів комунікаційної діяльності закладу освіти. Батьки є важливими партнерами, які впливають на розвиток дитини, підтримують освітній процес, беруть участь у житті закладу освіти, можуть ініціювати пропозиції, допомагати у вирішенні організаційних питань і розвитку освітнього середовища. Водночас комунікація з батьками нерідко є складною, оскільки може супроводжуватися емоційністю, різними очікуваннями, критикою, непорозуміннями або конфліктними ситуаціями.

Ефективна взаємодія з батьками передбачає регулярне інформування, відкритість, консультації, спільне обговорення освітніх потреб дитини, залучення до партнерських ініціатив, прозорість правил і процедур. Важливо, щоб комунікація з батьками не зводилася лише до повідомлення про проблеми або формального проведення зборів. Вона має бути системною, доброзичливою, превентивною та орієнтованою на співпрацю.

У складних ситуаціях керівник має зберігати професійну позицію, уважно вислуховувати батьків, уточнювати факти, уникати емоційних оцінок, спиратися на нормативні документи, педагогічну доцільність і права дитини. Важливо не протиставляти заклад освіти й родину, а шукати рішення, яке відповідає інтересам здобувача освіти й не порушує професійних норм.

Комунікація з органами управління освітою потребує нормативності, офіційності, точності, своєчасності та відповідальності. Вона охоплює подання звітності, погодження документів, отримання методичних рекомендацій, участь у програмах розвитку освіти, виконання нормативних вимог, реагування на запити, участь у нарадах і професійних консультаціях. У цій взаємодії важливо дотримуватися офіційно-ділового стилю, коректності формулювань, достовірності інформації та встановлених процедур.

Водночас взаємодія з органами управління освітою не має бути лише формально-звітною. Вона може стати ресурсом розвитку закладу освіти, якщо керівник уміє ініціювати пропозиції, аргументувати потреби закладу, презентувати результати діяльності, залучати підтримку до реалізації освітніх проєктів, брати участь у професійних мережах і програмах.

5. Довіра, відповідальність і партнерство як основа професійної взаємодії

Довіра є фундаментальною умовою ефективної міжособистісної взаємодії в освітньому середовищі. Без довіри комунікація стає формальною, управлінські рішення сприймаються з підозрою, ініціативи зустрічають опір, а професійні відносини втрачають відкритість. Довіра формується поступово й залежить від

послідовності дій керівника, справедливості рішень, відкритості інформації, етичності поведінки, готовності визнавати помилки, здатності чути інших і виконувати взяті зобов'язання.

У закладі освіти довіра має кілька рівнів. Це довіра педагогів до керівника, довіра керівника до педагогічного колективу, довіра здобувачів освіти до педагогів і адміністрації, довіра батьків до закладу освіти, довіра громади до освітньої установи. Кожен із цих рівнів є важливим для стабільного функціонування закладу освіти. Якщо хоча б один із них порушується, це може негативно вплинути на психологічний клімат, репутацію та якість освітньої діяльності.

Відповідальність у професійній взаємодії означає усвідомлення наслідків власних слів, рішень і дій. Керівник закладу освіти відповідає не лише за зміст управлінських повідомлень, а й за спосіб їх подання, емоційний вплив на колектив, організацію зворотного зв'язку, справедливість процедур і наслідки ухвалених рішень. Педагогічні працівники також несуть відповідальність за якість професійного спілкування, дотримання етичних норм, повагу до здобувачів освіти, колег і батьків.

Партнерство є сучасною моделлю професійної взаємодії, що передбачає рівноправність, взаємну повагу, добровільну участь, спільну відповідальність, відкритість і орієнтацію на спільний результат. У закладі освіти партнерство виявляється у спільному плануванні, обговоренні проблем, залученні педагогів, здобувачів освіти й батьків до прийняття рішень, розвитку учнівського чи студентського самоврядування, взаємодії з громадою, роботодавцями, професійними спільнотами та іншими стейкхолдерами.

Партнерська взаємодія не означає відсутності управлінської ієрархії або відповідальності керівника. Вона означає, що управлінські рішення мають бути прозорими, обґрунтованими, відкритими до обговорення та спрямованими на спільне благо. Керівник залишається відповідальним за організацію діяльності закладу освіти, але водночас створює умови для участі, ініціативи й професійної суб'єктності інших учасників освітнього процесу.

Емпатія є важливою умовою довіри й партнерства. Вона полягає у здатності розуміти емоційний стан іншої людини, враховувати її позицію, потреби й переживання. Для керівника емпатія не означає відмову від вимогливості, а передбачає людяність, уважність і педагогічну чутливість у прийнятті управлінських рішень. Емпатійна взаємодія допомагає попереджати конфлікти, підтримувати працівників, налагоджувати співпрацю з батьками та створювати безпечне освітнє середовище.

Професійна етика є нормативно-ціннісною основою міжособистісної взаємодії. Вона передбачає повагу до гідності людини, справедливість, чесність, конфіденційність, недопущення дискримінації, коректність у спілкуванні, відповідальне ставлення до професійних обов'язків. У діяльності керівника професійна етика проявляється у стилі управління, способі критики, ставленні до підлеглих, реагуванні на конфлікти, комунікації з батьками, здобувачами освіти й представниками органів управління освітою.

Отже, довіра, відповідальність і партнерство є не окремими моральними категоріями, а практичними умовами ефективного управління закладом освіти. Вони забезпечують стабільність, відкритість, готовність до змін, професійну згуртованість і позитивний психологічний клімат.

Висновки

Професійна міжособистісна взаємодія є основою ефективного функціонування закладу освіти. Вона забезпечує інформаційний обмін, узгодження дій, формування довіри, підтримку професійного розвитку, розвиток партнерства та створення позитивного освітнього середовища. Її якість значною мірою залежить від комунікативної культури керівника, його здатності будувати діалог, організовувати ділове спілкування, підтримувати педагогічний колектив, взаємодіяти зі здобувачами освіти, батьками й органами управління освітою.

Ефективна міжособистісна взаємодія в освіті ґрунтується на повазі, етичності, відкритості, емпатії, відповідальності та партнерстві. Керівник закладу освіти має не лише організовувати освітню діяльність, а й створювати комунікативне середовище, у якому кожен учасник освітнього процесу відчуває свою значущість, захищеність і причетність до спільного результату.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність міжособистісної взаємодії в освітньому середовищі?
2. Яке місце займає професійна комунікація в управлінській діяльності керівника закладу освіти?
3. Яку роль відіграє професійна комунікація в підготовці та реалізації управлінських рішень?
4. Чому комунікація керівника з педагогічним колективом є важливим чинником ефективного управління закладом освіти?
5. Як довіра, професійна відповідальність і партнерство впливають на ефективність професійної взаємодії в закладі освіти?

Тестові завдання

1. Міжособистісна взаємодія в освітньому середовищі – це:
 - а) лише офіційне листування між адміністрацією та органами управління освітою;
 - б) процес взаємного впливу, професійного спілкування, співпраці та узгодження дій між учасниками освітнього процесу;
 - в) контроль за виконанням посадових обов'язків;
 - г) сукупність нормативних документів закладу освіти.
2. Професійна комунікація в управлінській діяльності закладу освіти забезпечує:
 - а) лише передавання інформації між працівниками;
 - б) інформаційно-аналітичне забезпечення управління, координацію діяльності, підготовку та реалізацію управлінських рішень;
 - в) виключно контроль за виконанням наказів;
 - г) організацію лише зовнішніх зв'язків закладу освіти.
3. Однією з головних функцій професійної комунікації керівника є:
 - а) приховування інформації від педагогічного колективу;
 - б) передавання лише наказів і розпоряджень;

- в) організація інформаційних потоків, аналіз управлінської інформації та забезпечення узгодженості діяльності всіх учасників освітнього процесу;
 - г) здійснення лише кадрової роботи.
4. Прозорість управлінських рішень у закладі освіти передбачає:
- а) ухвалення рішень без пояснення їх причин;
 - б) інформування лише адміністрації закладу освіти;
 - в) відкритість процесу прийняття рішень, їх аргументованість, зрозумілість і можливість професійного обговорення;
 - г) обмеження доступу педагогічних працівників до інформації.
5. Основою професійної взаємодії в сучасному закладі освіти є:
- а) авторитарний стиль керівництва;
 - б) адміністративний контроль і жорстка регламентація діяльності;
 - в) індивідуальна конкуренція між педагогічними працівниками;
 - г) довіра, професійна відповідальність, партнерство, відкритість і взаємоповага.

Список рекомендованої літератури

1. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посіб. К. : Вид. Центр «Академія», 2006. 256 с.
2. Гончар О. В. Педагогічна взаємодія учасників навчального процесу в системі вищої освіти України: історико-педагогічний аспект: монографія. Харків: ХНАДУ, 2011. 432 с.
3. Дегтярьова Г. Педагогічна взаємодія у контексті якісної професійної підготовки фахівців у ПТНЗ. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2013. № 4. С. 64-74.
4. Савенкова Л. О. Професійне спілкування майбутніх викладачів як об'єкт психолого-педагогічного управління. Київ: КНЕУ, 2005.
5. Саврасова-В'юн Т. Комунікативний практикум: навчально-методичний посібник. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2024. 184 с.
6. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навчальний посібник. Київ: Знання, 2005. 442 с.

ЛЕКЦІЯ 3. ПУБЛІЧНА КОМУНІКАЦІЯ ТА РЕПУТАЦІЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Мета лекції: формування у здобувачів вищої освіти системного уявлення про публічну комунікацію як важливу складову управління закладом освіти; розкриття сутності іміджу та репутації освітньої установи; обґрунтування ролі відкритості, прозорості, соціальної відповідальності й комунікаційної політики у формуванні довіри до закладу освіти; розвиток умінь аналізувати канали публічної взаємодії з громадськістю, медіа, територіальною громадою та іншими стейкхолдерами.

План

1. Публічна комунікація як складова управління закладом освіти.
2. Імідж і репутація освітньої установи.
3. Взаємодія із громадськістю, медіа та територіальною громадою.
4. Комунікаційна політика закладу освіти.
5. Прозорість, відкритість і соціальна відповідальність в освітньому управлінні.

Ключові поняття та терміни: *публічна комунікація, зовнішня комунікація, імідж закладу освіти, репутація закладу освіти, громадськість, медіа, територіальна громада, стейкхолдери, комунікаційна політика, комунікаційна стратегія, відкритість, прозорість, соціальна відповідальність, публічний звіт, кризова комунікація, довіра, інформаційна безпека.*

1. Публічна комунікація як складова управління закладом освіти

Сучасний заклад освіти функціонує як відкрита соціально-педагогічна система, яка перебуває в постійній взаємодії з різними групами суспільства: здобувачами освіти, батьками, педагогічними працівниками, засновником, органами управління освітою, територіальною громадою, громадськими організаціями,

роботодавцями, закладами-партнерами, медіа та іншими стейкхолдерами. За таких умов публічна комунікація стає не додатковою, а необхідною складовою управління закладом освіти.

Публічна комунікація закладу освіти – це цілеспрямована, відкрита та професійно організована взаємодія освітньої установи із зовнішнім і внутрішнім середовищем, спрямована на інформування, пояснення, залучення, формування довіри, представлення результатів діяльності та підтримку позитивної репутації. Вона охоплює офіційні повідомлення, публічні звіти, інформаційні матеріали, зустрічі з громадськістю, комунікацію в медіа, роботу сайту, сторінок у соціальних мережах, участь у громадських обговореннях, презентацію освітніх проєктів і досягнень.

Публічна комунікація має управлінське значення, оскільки через неї керівник закладу освіти пояснює управлінські рішення, демонструє відкритість, формує довіру до діяльності адміністрації, залучає стейкхолдерів до розвитку закладу освіти, попереджає інформаційні ризики та підтримує позитивний імідж освітньої установи. Якщо комунікація із зовнішнім середовищем є несистемною, закритою або суперечливою, це може призводити до зниження довіри, поширення чуток, конфліктів, репутаційних втрат і відчуження громади від закладу освіти.

Особливістю публічної комунікації в освіті є те, що вона має не лише інформаційний, а й соціальний, ціннісний і виховний характер. Заклад освіти транслює у публічний простір не просто новини або оголошення, а власну культуру, цінності, ставлення до людини, якість управління, відкритість до співпраці, готовність до відповідальності. Тому кожне публічне повідомлення, виступ керівника, допис на офіційній сторінці або відповідь на звернення формують уявлення про заклад освіти.

Публічна комунікація виконує кілька важливих **функцій**.

Інформаційна функція полягає в донесенні до громадськості достовірної та актуальної інформації про діяльність закладу освіти.

Презентаційна функція забезпечує представлення досягнень, освітніх можливостей, проєктів, результатів роботи педагогів і здобувачів освіти.

Пояснювальна функція допомагає розкривати зміст управлінських рішень, освітніх змін, нормативних вимог.

Інтеграційна функція сприяє залученню різних груп до спільної діяльності.

Репутаційна функція спрямована на формування довіри та позитивного образу закладу освіти. Превентивна функція допомагає попереджати конфлікти, непорозуміння й інформаційні ризики.

Отже, публічна комунікація є важливим управлінським інструментом, який забезпечує зв'язок закладу освіти із суспільством, підтримує його відкритість, сприяє партнерству та формує довіру до освітньої діяльності.

2. Імідж і репутація освітньої установи

У сучасних умовах діяльність закладу освіти оцінюється не лише за формальними показниками, а й за тим, як його сприймають учасники освітнього процесу, батьки, громада, партнери, органи управління освітою та ширша громадськість. Тому важливими поняттями публічної комунікації є імідж і репутація закладу освіти.

Імідж закладу освіти – це цілеспрямовано сформований образ освітньої установи у свідомості громадськості. Він відображає те, як заклад освіти презентує себе назовні, які цінності демонструє, які особливості підкреслює, якими каналами комунікації користується, як візуально й змістово представлений у публічному просторі. Імідж формується через офіційний сайт, соціальні мережі, логотип, стиль комунікації, публічні заходи, досягнення здобувачів освіти, поведінку працівників, якість освітніх послуг, відгуки батьків і випускників.

Репутація закладу освіти – це більш глибока й стійка характеристика, яка формується впродовж тривалого часу на основі реального досвіду взаємодії із закладом освіти. Якщо імідж може бути результатом цілеспрямованої презентації, то репутація залежить від послідовності дій, якості управління, доброчесності, професійності педагогів, справедливості рішень, ставлення до здобувачів освіти, відкритості до батьків і громади. Репутацію неможливо створити лише рекламними повідомленнями; вона підтверджується щоденною практикою.

Імідж і репутація пов'язані між собою, але не є тотожними. Позитивний імідж може привернути увагу до закладу освіти, однак лише реальна якість освітньої діяльності здатна забезпечити стійку репутацію. Якщо публічний образ закладу освіти не відповідає реальному стану справ, згодом виникає розрив між очікуваннями громадськості та фактичним досвідом взаємодії. Такий розрив може призвести до втрати довіри.

На формування іміджу й репутації закладу освіти впливають кілька чинників. До них належать якість освітнього процесу, рівень професійності педагогічного колективу, стиль управління, результати навчання, участь у проєктах, інноваційність, безпечність і комфортність освітнього середовища, відкритість адміністрації, культура спілкування, доступність інформації, взаємодія з батьками, громадою та партнерами.

Особливе значення має комунікативна поведінка керівника. Саме керівник часто є публічним представником закладу освіти. Його виступи, стиль ведення нарад, реакція на запити громадськості, поведінка в конфліктних ситуаціях, здатність до діалогу й аргументації значною мірою впливають на те, як сприймається заклад освіти. Керівник має демонструвати компетентність, відкритість, відповідальність, етичність і готовність до співпраці.

Формування позитивного іміджу має бути системним процесом. Заклад освіти повинен чітко усвідомлювати власну місію, цінності, сильні сторони, освітні пріоритети та цільові аудиторії. Необхідно уникати випадкової, хаотичної або надмірно формальної публічної комунікації. Кожне повідомлення має відповідати загальній комунікаційній логіці закладу освіти, бути правдивим, коректним і зрозумілим.

Водночас репутація потребує постійної підтримки. Вона формується через довіру, а довіра виникає там, де є послідовність між словами й діями. Якщо заклад освіти декларує партнерство, але фактично не враховує думку батьків чи здобувачів освіти, його репутація може погіршуватися. Якщо заклад освіти заявляє про якість, але не реагує на проблеми освітнього середовища, це також підриває довіру. Тому репутаційне управління має бути пов'язане з реальною якістю освітньої діяльності.

3. Взаємодія із громадськістю, медіа та територіальною громадою

Публічна комунікація закладу освіти значною мірою реалізується через взаємодію з громадськістю, медіа та територіальною громадою. Ці суб'єкти є важливими учасниками освітнього середовища, адже вони впливають на сприйняття діяльності закладу освіти, підтримують або критикують освітні ініціативи, можуть бути партнерами у розвитку інфраструктури, реалізації проєктів, формуванні безпечного й відкритого освітнього простору.

Громадськість у контексті діяльності закладу освіти охоплює батьківську спільноту, випускників, громадські організації, професійні об'єднання, місцевих жителів, представників культури, спорту, бізнесу, волонтерські ініціативи, експертні середовища. Взаємодія з громадськістю має бути не епізодичною, а системною. Вона передбачає інформування, консультації, громадські обговорення, залучення до освітніх проєктів, партнерські заходи, спільне розв'язання проблем громади.

Територіальна громада є важливим партнером закладу освіти. У сучасних умовах заклад освіти дедалі частіше розглядається не лише як місце навчання, а як центр соціального, культурного, громадського й професійного розвитку. Взаємодія з громадою може охоплювати спільні освітні, культурні, волонтерські, екологічні, безпекові, профорієнтаційні та інноваційні ініціативи. Така співпраця сприяє підвищенню соціальної значущості закладу освіти й формуванню відчуття спільної відповідальності за розвиток освітнього середовища.

Важливим напрямом публічної комунікації є взаємодія з медіа. Медіа можуть сприяти популяризації досягнень закладу освіти, інформуванню громади про важливі події, висвітленню освітніх проєктів, формуванню позитивного іміджу. Водночас комунікація з медіа потребує професійності, точності, відповідальності та підготовленості. Некоректні або неперевірені повідомлення, неузгоджені коментарі, емоційні відповіді в кризових ситуаціях можуть створити репутаційні ризики.

Керівник закладу освіти має розуміти основні правила взаємодії з медіа. Інформація, що надається журналістам або публікується в інформаційному

просторі, має бути достовірною, перевіреною, коректною та такою, що не порушує прав учасників освітнього процесу. Необхідно дотримуватися вимог щодо захисту персональних даних, згоди на використання фото- й відеоматеріалів, коректного висвітлення подій за участі дітей або інших вразливих груп.

Окремого значення набуває кризова комунікація. Кризова ситуація може бути пов'язана з конфліктом, скаргою, надзвичайною подією, негативним інформаційним приводом, поширенням неправдивої інформації або суспільним резонансом. У таких умовах керівник має діяти швидко, відповідально й етично. Важливо не замовчувати проблему, не поширювати неперевірені дані, не перекладати відповідальність без аналізу ситуації, а надати чітке, спокійне, правдиве й коректне повідомлення.

Взаємодія із громадськістю та медіа має ґрунтуватися на принципах відкритості, поваги, прозорості, достовірності, своєчасності й відповідальності. Заклад освіти повинен не лише транслювати позитивні новини, а й демонструвати здатність чесно говорити про виклики, пояснювати рішення, реагувати на запити й залучати громаду до спільних дій.

4. Комунікаційна політика закладу освіти

Комунікаційна політика закладу освіти – це система принципів, правил, каналів, процедур і відповідальності, що визначають порядок внутрішньої та зовнішньої комунікації. Вона допомагає зробити комунікацію закладу освіти послідовною, зрозумілою, етичною, безпечною та результативною.

Комунікаційна політика має відповідати місії, цінностям і стратегії розвитку закладу освіти. Якщо заклад освіти декларує відкритість і партнерство, його комунікаційна політика має забезпечувати реальні механізми інформування, діалогу та зворотного зв'язку. Якщо заклад освіти орієнтується на інноваційність, це має відобразитися у способах представлення освітніх проєктів, використанні цифрових каналів, залученні партнерів і прозорій презентації результатів.

Основними елементами комунікаційної політики є визначення цільових аудиторій, ключових повідомлень, каналів комунікації, відповідальних осіб,

правил підготовки й поширення інформації, порядку реагування на запити, механізмів зворотного зв'язку, правил цифрової етики та кризової комунікації. Цільовими аудиторіями можуть бути педагогічні працівники, здобувачі освіти, батьки, засновник, органи управління освітою, громада, партнери, роботодавці, випускники, медіа.

Ключові повідомлення мають бути чіткими, правдивими й узгодженими. Наприклад, заклад освіти може послідовно транслювати ідеї якості, безпечності, інклюзивності, партнерства, інноваційності, академічної доброчесності, професійного розвитку. Важливо, щоб ці повідомлення не залишалися декларативними, а підтверджувалися реальними діями.

Канали комунікації мають добиратися відповідно до мети й аудиторії. Для офіційної інформації доцільно використовувати сайт, електронну пошту, офіційні листи, накази, протоколи, публічні звіти. Для оперативного інформування можуть використовуватися месенджери або соціальні мережі, однак їх застосування має бути врегульованим. Для обговорення складних питань доцільні зустрічі, консультації, круглі столи, громадські слухання, робочі групи.

Важливим елементом комунікаційної політики є публічний звіт керівника. Він є не лише формальною вимогою, а й інструментом відкритості, підзвітності та довіри. У публічному звіті мають бути представлені результати діяльності закладу освіти, досягнення, проблеми, напрями розвитку, використання ресурсів, результати моніторингу, взаємодія з громадою та плани на майбутнє. Такий звіт має бути зрозумілим для громадськості, а не лише для фахівців.

Комунікаційна політика має також визначати правила цифрової комунікації. Це стосується ведення офіційного сайту, сторінок у соціальних мережах, використання фото- й відеоматеріалів, електронного листування, спілкування в месенджерах, захисту персональних даних, реагування на коментарі та звернення. У цифровому середовищі особливо важливо дотримуватися професійної етики, коректності й інформаційної безпеки.

Комунікаційна політика не повинна бути формальним документом. Вона має реально використовуватися в управлінській практиці. Для цього необхідно,

щоб працівники закладу освіти розуміли правила публічної комунікації, знали, хто має право коментувати офіційні питання, як реагувати на запити, як діяти в конфліктних ситуаціях, як працювати з інформацією, що стосується здобувачів освіти, батьків або персоналу.

5. Прозорість, відкритість і соціальна відповідальність в освітньому управлінні

Прозорість, відкритість і соціальна відповідальність є базовими принципами сучасного управління закладом освіти. Вони визначають якість взаємодії закладу освіти з учасниками освітнього процесу, громадою та суспільством. У публічній комунікації ці принципи набувають особливого значення, оскільки саме через відкриту інформацію, діалог і підзвітність формується довіра до закладу освіти.

Прозорість означає доступність, зрозумілість і достовірність інформації про діяльність закладу освіти. Вона передбачає оприлюднення важливих документів, освітніх програм, правил прийому або навчання, кадрової інформації, результатів моніторингу якості освіти, публічних звітів, інформації про фінансову діяльність у межах чинних вимог, умов організації освітнього процесу, правил внутрішнього розпорядку. Прозорість не означає безконтрольного поширення будь-якої інформації, адже вона має поєднуватися із захистом персональних даних, педагогічною етикою та інформаційною безпекою.

Відкритість означає готовність закладу освіти до діалогу, співпраці, обговорення рішень, реагування на запити й залучення стейкхолдерів. Відкритий заклад освіти не лише інформує громадськість, а й слухає її, враховує пропозиції, проводить консультації, залучає партнерів до розвитку освітнього середовища. Відкритість є важливою умовою демократичного управління й педагогіки партнерства.

Соціальна відповідальність закладу освіти полягає в усвідомленні його впливу на здобувачів освіти, родини, громаду та суспільство. Заклад освіти відповідає не лише за надання освітніх послуг, а й за формування безпечного, інклюзивного, справедливого, гуманного й розвивального середовища. Соціально

відповідальна освітня установа враховує потреби різних груп, підтримує рівний доступ до освіти, дотримується академічної доброчесності, сприяє громадянській активності, партнерству та сталому розвитку громади.

Прозорість і відкритість мають бути пов'язані з реальними механізмами участі. Якщо заклад освіти лише оприлюднює інформацію, але не створює умов для обговорення й зворотного зв'язку, комунікація залишається односторонньою. Сучасне управління потребує переходу від інформування до діалогу, від формальної підзвітності до партнерської взаємодії, від закритості до спільної відповідальності.

Важливим практичним інструментом відкритості є громадське обговорення. Воно може стосуватися стратегії розвитку закладу освіти, освітньої програми, правил внутрішньої взаємодії, організації безпечного середовища, партнерських проєктів, якості освітніх послуг. Громадське обговорення має бути підготовленим, структурованим, етичним і результативним. Його мета полягає не в демонстрації формальної участі, а в реальному врахуванні думки зацікавлених сторін.

Соціальна відповідальність у публічній комунікації також передбачає коректність у висвітленні досягнень здобувачів освіти, недопущення маніпуляцій, захист прав дітей, повагу до різноманітності, уважність до тем інклюзії, безпеки, психологічного добробуту. Публічні повідомлення закладу освіти мають бути не лише привабливими, а й етичними, правдивими та такими, що не порушують гідності учасників освітнього процесу.

Отже, прозорість, відкритість і соціальна відповідальність є не лише вимогами сучасного управління, а й умовами формування довіри, партнерства та позитивної репутації закладу освіти.

Висновки

Публічна комунікація є важливою складовою управління закладом освіти. Вона забезпечує відкриту взаємодію з громадськістю, медіа, територіальною громадою, органами управління освітою та іншими стейкхолдерами. Через

публічну комунікацію заклад освіти інформує, пояснює, презентує результати, залучає партнерів, реагує на запити та формує довіру.

Імідж і репутація закладу освіти залежать не лише від зовнішньої презентації, а й від реальної якості освітньої діяльності, управлінської культури, відкритості, етичності та послідовності дій. Ефективна комунікаційна політика допомагає зробити публічну взаємодію системною, відповідальною та безпечною.

Керівник закладу освіти має розуміти, що кожне публічне повідомлення, звіт, зустріч, коментар або відповідь на запит формують ставлення до закладу освіти. Тому публічна комунікація має ґрунтуватися на достовірності, прозорості, повазі, соціальній відповідальності й готовності до партнерства.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність публічної комунікації закладу освіти?
2. Чим відрізняються імідж і репутація освітньої установи?
3. Які основні напрями взаємодії закладу освіти з громадськістю, медіа та територіальною громадою?
4. Які елементи має містити комунікаційна політика закладу освіти?
5. Як прозорість, відкритість і соціальна відповідальність впливають на довіру до закладу освіти?

Тестові завдання

1. Публічна комунікація закладу освіти – це:
 - а) лише розміщення оголошень на інформаційному стенді;
 - б) цілеспрямована відкрита взаємодія закладу освіти з громадськістю, медіа, громадою та іншими стейкхолдерами;
 - в) внутрішнє листування між педагогічними працівниками;
 - г) виключно звітність перед органами управління освітою.
2. Імідж закладу освіти – це:
 - а) цілеспрямовано сформований образ освітньої установи у свідомості громадськості;

- б) лише кількість учнів або студентів;
- в) перелік нормативних документів;
- г) тільки фінансовий стан закладу освіти.

3. Репутація закладу освіти формується:

- а) виключно завдяки рекламним повідомленням;
- б) упродовж тривалого часу на основі реального досвіду взаємодії із закладом освіти;
- в) лише завдяки зовнішньому оформленню сайту;
- г) тільки за рішенням адміністрації.

4. Комунікаційна політика закладу освіти має визначати:

- а) принципи, канали, правила, відповідальних осіб і порядок комунікації;
- б) лише розклад занять;
- в) тільки посадові обов'язки педагогів;
- г) виключно план виховної роботи.

5. Прозорість управління закладом освіти передбачає:

- а) приховування інформації від громадськості;
- б) доступність, зрозумілість і достовірність важливої інформації про діяльність закладу освіти;
- в) відсутність публічних звітів;
- г) заборону громадських обговорень.

Список рекомендованої літератури

1. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посіб. К. : Вид. Центр «Академія», 2006. 256 с.
2. Дуткевич Т., Толков О. Практикум з техніки управлінської діяльності у закладі освіти. Київ : ЦУЛ, 2020. 192 с.
3. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності) : підручник / С.М. Ніколаєнко. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : НУБіП України, 2019. 408 с.

4. Ковальчук В.А. Педагогічне партнерство як основа розвитку сучасної системи освіти та інституту сім'ї // Теоретико-практичні засади партнерської взаємодії соціономічної та освітньої сфер: зб. наук. праць за матер. міжрегіонального науково-методичного онлайн-семінару (Хмельницький, 26 квітня 2022 р.) / за ред. Л. О. Данильчук. Хмельницький : 2022. 224 с. С. 89-93.

5. Менеджмент освітньої організації / О.І. Мармаза. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/-c842ee6e-98bf-45a2-b0c0-f212a4397449/content>

6. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року Розпорядження Кабміну від 14 грудня 2016 р. № 988-р. Київ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>

7. Савенкова Л. О. Професійне спілкування майбутніх викладачів як об'єкт психолого-педагогічного управління : монографія. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2005. 212 с. (До 100-річчя Київського національного економічного університету).

ЛЕКЦІЯ 4. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОСВІТІ

Мета лекції: формування у здобувачів вищої освіти цілісного уявлення про роль цифрових інструментів у професійній комунікації та партнерській взаємодії в освіті; розкриття можливостей освітніх платформ, хмарних сервісів, онлайн-дошок, сайтів, соціальних мереж і месенджерів у діяльності керівника закладу освіти; обґрунтування значення цифрової етики, інформаційної безпеки, захисту персональних даних та академічної доброчесності в цифровому комунікаційному просторі.

План

1. Цифрова комунікація в освітньому управлінні.
2. Освітні платформи, хмарні сервіси та онлайн-дошки як інструменти професійної взаємодії.
3. Сайти, соціальні мережі й месенджери в діяльності керівника закладу освіти.
4. Цифрова етика, інформаційна безпека та захист персональних даних.
5. Академічна доброчесність у цифровому комунікаційному просторі.

Ключові поняття та терміни: *цифрова комунікація, онлайн-взаємодія, цифрові інструменти, освітня платформа, LMS, хмарні сервіси, онлайн-дошка, сайт закладу освіти, соціальні мережі, месенджери, електронний документообіг, цифрова етика, інформаційна безпека, кібергігієна, персональні дані, академічна доброчесність, цифровий слід, цифрова репутація.*

1. Цифрова комунікація в освітньому управлінні

Цифрова трансформація освіти істотно змінила характер професійної комунікації в закладах освіти. Якщо раніше управлінська взаємодія переважно здійснювалася через безпосередні зустрічі, паперові документи, наради й офіційне

листування, то сьогодні значна частина комунікацій відбувається в цифровому середовищі. Електронна пошта, освітні платформи, хмарні сервіси, сайти, соціальні мережі, месенджери, онлайн-дошки, системи відеоконференцзв'язку та електронного документообігу стали невід'ємними інструментами діяльності керівника закладу освіти.

Цифрова комунікація в освітньому управлінні – це професійна взаємодія між учасниками освітнього процесу, адміністрацією, педагогічними працівниками, здобувачами освіти, батьками, органами управління освітою, громадою та іншими стейкхолдерами, яка здійснюється за допомогою цифрових технологій і електронних каналів зв'язку. Її призначення полягає у забезпеченні оперативного інформаційного обміну, координації дій, організації навчання, підтримці партнерства, моніторингу освітньої діяльності, збереженні даних, аналізі результатів і публічному інформуванні.

Цифрова комунікація **має низку переваг**. Вона забезпечує швидкість передавання інформації, доступність матеріалів, можливість одночасної взаємодії з великою кількістю учасників, збереження історії повідомлень, гнучкість організації навчання й управління, можливість дистанційної співпраці. Завдяки цифровим інструментам керівник закладу освіти може оперативно інформувати колектив, організовувати онлайн-наради, проводити опитування, збирати аналітичні дані, контролювати виконання завдань, підтримувати зв'язок із батьками й громадою.

Водночас цифрова комунікація **не є лише технічним процесом**. Вона має управлінський, педагогічний, етичний і соціальний зміст. Той самий цифровий інструмент може бути ефективним або неефективним залежно від того, наскільки чітко визначено мету його використання, чи зрозумілі правила взаємодії, чи дотримуються учасники цифрової етики, чи забезпечено інформаційну безпеку. Тому керівник закладу освіти має не просто використовувати цифрові сервіси, а вибудовувати цілісну культуру цифрової комунікації.

Цифрова комунікація в управлінні закладом освіти виконує кілька **функцій**. Інформаційна функція полягає в оперативному передаванні повідомлень,

документів, оголошень, навчальних матеріалів. Організаційна функція забезпечує планування роботи, розподіл завдань, координацію діяльності та контроль виконання. Аналітична функція пов'язана зі збиранням і обробленням даних, проведенням опитувань, моніторингом освітніх результатів. Комунікативна функція забезпечує діалог між учасниками освітнього процесу. Публічна функція дає змогу презентувати діяльність закладу освіти у відкритому інформаційному просторі. Безпекова функція передбачає захист інформації, персональних даних і цифрової репутації закладу освіти.

Однак цифрове середовище створює і **нові виклики**. До них належать інформаційне перевантаження, порушення меж робочого часу, неузгодженість каналів комунікації, ризики витоку персональних даних, поширення неперевіреної інформації, низький рівень цифрової грамотності окремих учасників, емоційна напруга в онлайн-спілкуванні. Тому ефективне цифрове управління потребує не лише технічних умінь, а й відповідальної організації цифрової взаємодії.

2. Освітні платформи, хмарні сервіси та онлайн-дошки як інструменти професійної взаємодії

Освітні платформи, хмарні сервіси та онлайн-дошки є важливими інструментами професійної комунікації, організації освітнього процесу й командної роботи в закладі освіти. Вони допомагають структурувати навчальні матеріали, забезпечувати доступ до ресурсів, організовувати взаємодію між педагогами й здобувачами освіти, координувати роботу адміністрації та педагогічного колективу, підтримувати професійну комунікацію та здійснювати моніторинг освітньої діяльності.

Освітня платформа – це цифрове середовище, призначене для організації навчання, розміщення матеріалів, виконання завдань, оцінювання, комунікації та моніторингу навчальної активності. Найбільш поширеними системами управління навчанням (LMS) є **Moodle, Google Classroom, Canvas, Microsoft Teams for Education, Blackboard Learn, Open edX** та інші. Вони дають змогу створювати електронні навчальні курси, розміщувати лекції, практичні завдання, тести,

форуми, електронні журнали, організовувати дистанційне або змішане навчання. Для керівника закладу освіти LMS є не лише навчальним, а й управлінським інструментом, оскільки дозволяє аналізувати активність учасників освітнього процесу, контролювати наповнення курсів, здійснювати моніторинг навчальних результатів, оцінювати ефективність організації освітнього процесу та своєчасно виявляти проблемні питання.

Наприклад, у закладах вищої освіти система **Moodle** широко використовується для організації навчальних курсів, проведення тестування, накопичення електронних освітніх ресурсів і здійснення поточного контролю знань. **Google Classroom** ефективно використовується в закладах загальної середньої освіти для розміщення навчальних матеріалів, виконання домашніх завдань та оперативної взаємодії між учителями й учнями. **Microsoft Teams** поєднує можливості проведення відеоконференцій, спільної роботи з документами, створення команд і проведення онлайн-занять, що особливо актуально під час дистанційного та змішаного навчання.

Використання освітніх платформ підвищує прозорість освітнього процесу. Здобувачі освіти отримують постійний доступ до навчальних матеріалів, графіків виконання завдань, критеріїв оцінювання та результатів навчання. Педагогічні працівники мають можливість систематизувати освітній контент, автоматизувати оцінювання окремих видів робіт, здійснювати індивідуальний супровід здобувачів освіти. Адміністрація закладу освіти може використовувати аналітичні звіти LMS для моніторингу якості освітнього процесу, оцінювання активності користувачів і прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення організації навчання.

Хмарні сервіси використовуються для збереження, редагування, спільного опрацювання та поширення документів. Найбільш поширеними є **Google Drive**, **Google Docs**, **Google Sheets**, **Google Forms**, **Microsoft OneDrive**, **Microsoft 365**, **Dropbox** та інші. Вони забезпечують одночасну роботу кількох користувачів над одним документом, автоматичне збереження змін, контроль версій документів, можливість коментування та розмежування прав доступу.

Практичне значення хмарних сервісів особливо проявляється в управлінській діяльності. Наприклад, під час підготовки річного плану роботи закладу освіти адміністрація може створити спільний документ у **Google Docs**, до якого керівники структурних підрозділів додають власні пропозиції та плани роботи. За допомогою **Google Forms** можна оперативно проводити опитування педагогічних працівників щодо професійних потреб, визначати тематику підвищення кваліфікації або збирати пропозиції до плану розвитку закладу освіти. **Google Sheets** ефективно використовується для спільного ведення графіків, планів, моніторингових таблиць, аналізу результатів внутрішнього забезпечення якості освіти чи підготовки акредитаційних матеріалів.

Управлінське значення хмарних сервісів полягає в тому, що вони сприяють відкритості, командній роботі, оперативності ухвалення рішень і зменшенню паперового документообігу. Під час підготовки звіту самооцінювання освітньої програми, стратегічного плану розвитку або матеріалів до акредитації всі члени робочої групи можуть одночасно працювати над різними розділами документа, залишати коментарі, уточнювати інформацію та узгоджувати остаточну редакцію без потреби багаторазового пересилання файлів електронною поштою.

Онлайн-дошки є сучасними інструментами візуальної співпраці та колективного проєктування. Найбільш відомими сервісами є **Miro**, **Padlet**, **Jamboard** (до завершення його підтримки), **Conceptboard**, **Mural**, **Canva Whiteboards**. Вони дають змогу одночасно працювати великій кількості користувачів, створювати схеми, інтелект-карти, діаграми, таблиці, стікери, графічні моделі, візуалізувати процес прийняття управлінських рішень.

Наприклад, під час проведення педагогічної ради онлайн-дошка **Miro** може використовуватися для мозкового штурму щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти. За допомогою **Padlet** учасники можуть збирати пропозиції щодо вдосконалення освітньої програми, аналізувати результати опитувань стейкхолдерів або формувати банк інноваційних педагогічних практик. Під час стратегічної сесії онлайн-дошка дозволяє побудувати SWOT-аналіз закладу освіти, сформувати дерево проблем, карту ризиків або дорожню карту реалізації стратегії розвитку.

Під час використання цифрових платформ важливо враховувати принцип доступності. Не всі учасники освітнього процесу мають однаковий рівень цифрової компетентності, технічного забезпечення або досвіду роботи з певними сервісами. Тому керівник має забезпечити методичний супровід користувачів, організувати навчання педагогічних працівників, розробити внутрішні рекомендації щодо використання цифрових ресурсів, визначити єдині підходи до організації електронної взаємодії та створити умови для поступового розвитку цифрової культури колективу.

Не менш важливим є питання впорядкування цифрових каналів комунікації. Якщо в закладі освіти одночасно використовуються численні освітні платформи, месенджери, електронні таблиці, групові чати та різні сховища документів без чітко визначених правил їх використання, це може призвести до втрати інформації, дублювання повідомлень, перевантаження працівників і зниження ефективності управління. Саме тому адміністрація закладу освіти повинна розробити єдину цифрову політику, визначивши призначення кожного сервісу. Наприклад, офіційне листування та документообіг здійснюються через корпоративну електронну пошту або систему електронного документообігу; навчальні матеріали розміщуються в LMS; спільне опрацювання документів відбувається у **Google Workspace** або **Microsoft 365**; проведення відеонарад здійснюється через **Microsoft Teams**, **Google Meet** чи **Zoom**; оперативні повідомлення поширюються через визначений адміністрацією корпоративний месенджер. Такий підхід забезпечує системність цифрової взаємодії, підвищує ефективність управління та сприяє формуванню сучасної цифрової культури закладу освіти.

3. Сайти, соціальні мережі й месенджери в діяльності керівника закладу освіти

Офіційний сайт закладу освіти є одним із головних інструментів публічної цифрової комунікації. Він виконує інформаційну, презентаційну, репутаційну, нормативну та комунікативну функції. Через сайт заклад освіти інформує громадськість про свою діяльність, оприлюднює документи, презентує освітні

програми, досягнення, новини, умови навчання, кадрову інформацію, контакти, результати моніторингу, публічні звіти та інші матеріали.

Сайт закладу освіти має бути актуальним, структурованим, зручним для користувача, доступним і достовірним. Застаріла інформація, неактивні розділи, складна навігація, відсутність важливих документів або неякісний візуальний супровід можуть негативно впливати на імідж закладу освіти. Водночас добре організований сайт демонструє відкритість, відповідальність і управлінську культуру.

Для керівника закладу освіти сайт є важливим інструментом прозорості. Саме через нього можна забезпечити доступ до офіційної інформації, уникнути інформаційних непорозумінь, підтримувати зв'язок із громадськістю, публікувати звіти, оголошення, нормативні матеріали. При цьому важливо дотримуватися правил захисту персональних даних, авторського права, академічної доброчесності та етичного висвітлення інформації про здобувачів освіти.

Соціальні мережі стали важливим каналом швидкої, живої та доступної комунікації закладу освіти з громадськістю. Вони дають змогу оперативно повідомляти про події, презентувати досягнення, формувати позитивний імідж, підтримувати зв'язок із батьками, випускниками, партнерами, громадою. Соціальні мережі мають значний репутаційний потенціал, адже саме там багато людей отримують перше враження про заклад освіти.

Проте соціальні мережі потребують особливої відповідальності. Інформація, розміщена на офіційній сторінці закладу освіти, має бути достовірною, коректною, етичною й узгодженою з комунікаційною політикою. Необхідно уникати надмірної емоційності, неперевіраних повідомлень, порушення приватності, публікації фото без згоди, некоректних коментарів або відповідей. Офіційна сторінка закладу освіти має бути професійним каналом комунікації, а не випадковим набором повідомлень.

Месенджери є зручним інструментом оперативної взаємодії, однак їх використання в управлінні закладом освіти потребує чітких правил. Вони можуть бути корисними для швидкого інформування, координації дій, нагадувань,

коротких організаційних повідомлень. Проте месенджери не повинні підміняти офіційний документообіг, педагогічні обговорення, індивідуальні консультації або складні управлінські рішення.

Однією з проблем використання месенджерів є порушення меж робочого часу. Постійні повідомлення у вечірній час, вихідні або святкові дні можуть спричиняти професійне вигорання, напруження й негативне ставлення до цифрової комунікації. Тому в закладі освіти варто визначити правила: які питання обговорюються в месенджерах, у який час надсилаються повідомлення, хто є адміністратором групи, які повідомлення вважаються офіційними, які теми потребують іншого формату обговорення.

Керівник закладу освіти має розмежовувати офіційні та неофіційні канали комунікації. Офіційні рішення, накази, розпорядження, документи й важливі повідомлення мають передаватися через офіційно визначені канали. Месенджери можуть виконувати допоміжну функцію, але не мають бути єдиним джерелом управлінської інформації. Таке розмежування зменшує ризики непорозумінь, втрати інформації та конфліктів.

У цифровій публічній комунікації важливим є поняття цифрової репутації. Кожне повідомлення, коментар, фото, відео, публічний допис або відповідь у соціальних мережах формують цифровий слід закладу освіти. Тому керівник і педагогічний колектив мають усвідомлювати, що цифрова комунікація є частиною загальної репутації освітньої установи.

4. Цифрова етика, інформаційна безпека та захист персональних даних

Цифрова етика є системою норм відповідальної, коректної та безпечної поведінки в цифровому середовищі. Вона визначає, як учасники освітнього процесу мають спілкуватися онлайн, використовувати цифрові ресурси, обмінюватися інформацією, реагувати на повідомлення, захищати приватність і поважати права інших людей.

У професійній комунікації цифрова етика передбачає дотримання коректного тону, повагу до співрозмовника, недопущення образ, дискримінаційних

висловлювань, маніпуляцій, поширення неперевіреної інформації, публічного обговорення персональних проблем учасників освітнього процесу. Онлайн-спілкування має бути таким самим професійним, як і безпосередня взаємодія. Цифрове середовище не скасовує норм педагогічної етики, а навпаки – робить їх ще більш важливими, оскільки інформація в інтернеті може швидко поширюватися та зберігатися тривалий час.

Інформаційна безпека в закладі освіти охоплює захист інформаційних ресурсів, персональних даних, облікових записів, електронних документів, результатів навчання, службової інформації, цифрової інфраструктури. У сфері освіти це питання має особливу вагу, оскільки заклад освіти працює з даними здобувачів освіти, педагогічних працівників, батьків, документами про навчання, результатами оцінювання, медичною або соціально чутливою інформацією.

Захист персональних даних передбачає відповідальне збирання, зберігання, оброблення й поширення інформації про фізичних осіб. У цифровій комунікації необхідно бути особливо уважними до публікації фото, відео, прізвищ, результатів навчання, особистих обставин, контактних даних, документів. Будь-яке поширення персональної інформації має здійснюватися відповідно до чинних правових норм, внутрішніх правил закладу освіти та принципу поваги до приватності.

Кібергігієна є практичною складовою інформаційної безпеки. Вона передбачає використання надійних паролів, двофакторної автентифікації, регулярне оновлення програмного забезпечення, обережність під час відкриття посилань і вкладень, захист пристроїв, резервне копіювання даних, розмежування доступу до документів. Керівник закладу освіти має не лише сам дотримуватися цих правил, а й організовувати навчання працівників щодо безпечної цифрової поведінки.

Важливим аспектом є розмежування доступу до інформації. Не всі працівники мають потребу в доступі до всіх документів або баз даних. Надмірно широкий доступ підвищує ризики випадкового або навмисного поширення інформації. Тому в закладі освіти доцільно визначити рівні доступу,

відповідальних осіб, правила збереження документів і порядок роботи з конфіденційною інформацією.

Цифрова етика також стосується часу й форми комунікації. Повідомлення в неробочий час, надмірна кількість чатів, вимога миттєвої відповіді, обговорення складних питань у групових месенджерах можуть негативно впливати на психологічний клімат. Культура цифрової взаємодії передбачає повагу до часу, ролей, меж і професійної гідності кожного учасника.

У закладі освіти доцільно розробити правила цифрової комунікації. Вони можуть визначати офіційні канали зв'язку, порядок використання месенджерів, правила публікації матеріалів, вимоги до електронного листування, порядок реагування на запити, правила захисту персональних даних, відповідальність за поширення інформації. Такі правила допомагають уникнути хаосу, конфліктів і ризиків.

5. Академічна доброчесність у цифровому комунікаційному просторі

Академічна доброчесність є однією з базових цінностей сучасної освіти та важливою складовою професійної культури керівника закладу освіти. В умовах цифровізації освітнього процесу вона набуває особливого значення, оскільки сучасні цифрові технології значно спростили доступ до інформації, створення навчальних матеріалів, використання електронних ресурсів і засобів штучного інтелекту. Водночас зросли ризики порушення авторського права, плагіату, недостовірного використання інформації, маніпулювання результатами навчання та неетичної цифрової поведінки.

Академічна доброчесність у цифровому комунікаційному просторі означає чесне, відповідальне та правомірне використання інформації, цифрових ресурсів і результатів інтелектуальної діяльності. Вона передбачає дотримання авторського права, коректне цитування джерел, недопущення академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації та фальсифікації даних, об'єктивність оцінювання результатів навчання, відповідальне використання цифрових сервісів і технологій штучного інтелекту.

Для керівника закладу освіти академічна доброчесність є не лише вимогою законодавства, а й важливим елементом організаційної культури. Саме керівник визначає правила цифрової взаємодії, формує атмосферу довіри та особистим прикладом демонструє етичне використання інформації. Наприклад, під час підготовки наказів, презентацій, методичних рекомендацій або публікацій на офіційному сайті закладу освіти необхідно використовувати лише достовірні джерела, зазначати авторство фотографій, схем, таблиць і статистичних матеріалів, а також не допускати використання чужих текстів без відповідного посилання.

Особливої уваги потребує організація освітнього процесу із застосуванням систем управління навчанням (LMS), електронних журналів, онлайн-тестування та цифрових платформ. Під час створення електронних курсів педагогічні працівники повинні використовувати легальні навчальні матеріали, відкриті освітні ресурси або власні авторські розробки. Якщо застосовуються матеріали інших авторів, необхідно дотримуватися умов ліцензування та правил академічного цитування. Наприклад, використовуючи фрагмент відеолекції, інфографіку чи електронний підручник, викладач має зазначити автора, джерело та, за можливості, активне посилання на першоджерело.

Важливим напрямом роботи керівника є забезпечення доброчесності під час оцінювання результатів навчання. Практика свідчить, що використання дистанційного навчання, онлайн-тестування або електронного оцінювання створює додаткові ризики недоброчесної поведінки. Для їх мінімізації доцільно використовувати різноманітні завдання, кейси, ситуаційні вправи, проєктні роботи, усний захист виконаних завдань, випадкову генерацію тестових запитань, обмеження часу виконання, а також спеціалізовані сервіси перевірки текстів на академічний плагіат. Такий підхід сприяє оцінюванню реальних компетентностей здобувачів освіти, а не лише їхньої здатності знаходити готові відповіді в мережі.

Сучасним викликом є використання систем штучного інтелекту під час навчальної та професійної діяльності. Керівник закладу освіти має сформувати чіткі правила їх застосування. Доцільно пояснювати педагогічним працівникам і

здобувачам освіти, що цифрові помічники можуть використовуватися для пошуку інформації, структурування матеріалу, створення чернеток документів або підготовки презентацій, проте остаточний результат повинен бути самостійно опрацьований, критично проаналізований і доопрацьований автором. Неприпустимим є подання повністю згенерованих текстів як власної інтелектуальної праці без відповідного зазначення способу їх створення.

Академічна доброчесність стосується також публічної комунікації закладу освіти. Офіційний вебсайт, сторінки в соціальних мережах, інформаційні бюлетені, презентаційні матеріали повинні містити лише перевірену інформацію. Недопустимими є маніпуляція статистичними даними, використання чужих фотографій без дозволу, публікація недостовірних повідомлень або привласнення результатів діяльності інших установ. Наприклад, висвітлюючи міжнародний проєкт або результати акредитації, необхідно використовувати офіційні документи, правильно зазначати партнерів і не перебільшувати досягнення закладу освіти.

Практика показує, що найефективнішою є не каральна, а профілактична модель забезпечення академічної доброчесності. Керівнику доцільно регулярно організовувати семінари, тренінги та консультації щодо правил цитування, використання відкритих освітніх ресурсів, цифрової етики, авторського права й відповідального застосування технологій штучного інтелекту. Важливо також затвердити локальні нормативні документи, які визначають правила використання цифрових ресурсів, алгоритм реагування на порушення академічної доброчесності та відповідальність учасників освітнього процесу.

Отже, академічна доброчесність у цифровому комунікаційному просторі є не лише вимогою законодавства, а й необхідною умовою формування культури професійної відповідальності, взаємної довіри та позитивної репутації закладу освіти. Саме системна робота керівника щодо впровадження принципів доброчесності забезпечує якість освітнього процесу, підвищує довіру до результатів навчання та сприяє розвитку сучасної академічної культури.

Висновки

Цифрові інструменти професійної комунікації стали невід'ємною складовою сучасного управління закладом освіти. Вони забезпечують оперативність інформаційного обміну, доступність освітніх ресурсів, організацію дистанційної та змішаної взаємодії, спільну роботу, моніторинг, публічне інформування та партнерську комунікацію.

Ефективне використання цифрових інструментів потребує не лише технічних умінь, а й управлінської доцільності, цифрової етики, інформаційної безпеки, захисту персональних даних і дотримання академічної доброчесності. Керівник закладу освіти має організовувати цифрову комунікацію так, щоб вона була зрозумілою, впорядкованою, безпечною, етичною та орієнтованою на якість освітньої діяльності.

Цифрове середовище відкриває нові можливості для розвитку закладу освіти, однак водночас вимагає високої відповідальності. Саме тому цифрова комунікація має розглядатися не як технічний додаток до управління, а як важливий ресурс професійної взаємодії, партнерства, відкритості та репутаційної стійкості закладу освіти.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність цифрової комунікації в освітньому управлінні?
2. Які можливості надають освітні платформи, LMS, хмарні сервіси та онлайн-дошки для професійної взаємодії?
3. Яку роль відіграють сайт, соціальні мережі й месенджери в діяльності керівника закладу освіти?
4. Чому цифрова етика та інформаційна безпека є важливими умовами професійної комунікації в освіті?
5. Як академічна доброчесність пов'язана з цифровим комунікаційним простором закладу освіти?

Тестові завдання

1. Цифрова комунікація в освітньому управлінні – це:

- а) лише використання комп'ютера для друку документів;
- б) професійна взаємодія учасників освітнього процесу за допомогою цифрових технологій і електронних каналів зв'язку;
- в) виключно спілкування в соціальних мережах;
- г) тільки дистанційне навчання.

2. LMS у закладі освіти використовується для:

- а) організації навчальних курсів, розміщення матеріалів, оцінювання, комунікації та моніторингу активності;
- б) лише для публікації новин;
- в) тільки для зберігання фотографій;
- г) виключно для неформального спілкування.

3. Офіційний сайт закладу освіти має бути:

- а) неактуальним і випадково наповненим;
- б) актуальним, структурованим, достовірним і зручним для користувачів;
- в) закритим для громадськості;
- г) орієнтованим лише на внутрішнє користування адміністрації.

4. Цифрова етика передбачає:

- а) коректність онлайн-спілкування, повагу до приватності, відповідальність за інформацію та дотримання професійних норм;
- б) можливість писати будь-які повідомлення без обмежень;
- в) публічне обговорення персональних проблем учасників освітнього процесу;
- г) ігнорування правил службової комунікації.

5. Академічна доброчесність у цифровому просторі означає:

- а) вільне копіювання будь-яких матеріалів без посилань;
- б) чесне, відповідальне й коректне використання цифрових ресурсів, джерел, даних і результатів навчання;
- в) заміну самотійної роботи автоматично створеними текстами без позначення джерел;
- г) відсутність правил щодо використання онлайн-матеріалів.

Список рекомендованої літератури

1. Брянцева Г. В. Особливості педагогічної взаємодії суб'єктів дистанційного навчального процесу [електронний ресурс]. URL: [http: // www.bdpu.org/scientific_published/pedagogics_3_2006](http://www.bdpu.org/scientific_published/pedagogics_3_2006)
2. Вавілова А. С. Стратегії самопрезентації дорослих та підлітків у соціальних мережах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. № 2. С. 14-21.
3. Васиньова Н. Комунікативні технології управління закладом освіти. Старобільськ: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 238 с. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8370/2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
4. Кучеренко І. А. Офіційно-ділова комунікація: чинні вимоги і стандарти: електронний навчальний курс. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 70 с.
5. Опалюк О., Вержиховська О., Михальська Ю. Сучасні комунікативні технології. Кам'янець-Подільський, 2021. 203 с.

РОЗДІЛ 2. ПАРТНЕРСТВО, КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА СТЕЙКХОЛДЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ В ОСВІТІ

ЛЕКЦІЯ 5. ПАРТНЕРСТВО В ОСВІТІ: СУТНІСТЬ, ПРИНЦИПИ ТА МОДЕЛІ

Мета лекції: формування у здобувачів вищої освіти системного уявлення про партнерство як важливу основу сучасного управління закладом освіти; розкриття сутності, видів, принципів і моделей партнерської взаємодії; обґрунтування значення педагогіки партнерства, громадської участі, міжінституційної співпраці та європейських підходів до розвитку відкритого освітнього середовища; розвиток умінь аналізувати партнерські зв'язки закладу освіти та визначати їхній вплив на якість освітньої діяльності.

План

1. Партнерство як основа сучасного управління закладом освіти.
2. Види партнерської взаємодії в освіті.
3. Принципи партнерства в освітньому середовищі.
4. Моделі партнерської взаємодії в освіті.
5. Європейські підходи та педагогіка партнерства як ціннісна основа освітньої взаємодії.

Ключові поняття та терміни: *партнерство, партнерська взаємодія, педагогіка партнерства, стейкхолдери, співпраця, громадська участь, міжінституційна взаємодія, соціальне партнерство, освітнє середовище, довіра, рівноправність, взаємна відповідальність, прозорість, спільне прийняття рішень, європейський освітній простір, мережева взаємодія, автономія закладу освіти.*

1. Партнерство як основа сучасного управління закладом освіти

Сучасний заклад освіти функціонує в умовах постійних соціальних, економічних, технологічних і культурних змін. Освіта дедалі більше розглядається не як замкнута система, а як відкритий простір взаємодії різних суб'єктів: здобувачів освіти, педагогічних працівників, адміністрації, батьків, органів управління освітою, територіальних громад, роботодавців, громадських організацій, закладів вищої освіти, міжнародних партнерів. У таких умовах партнерство стає важливою засадою управління закладом освіти, оскільки дає змогу об'єднувати ресурси, узгоджувати інтереси, розв'язувати складні проблеми та створювати умови для якісного розвитку освітньої діяльності.

Партнерство в освіті – це система взаємодії між суб'єктами освітнього процесу та зовнішніми зацікавленими сторонами, що ґрунтується на взаємній повазі, довірі, рівноправності, добровільності, спільній відповідальності та орієнтації на досягнення суспільно значущих освітніх результатів. На відміну від формальної співпраці, партнерство передбачає активну участь сторін у визначенні цілей, плануванні дій, реалізації ініціатив, оцінюванні результатів і поділі відповідальності.

Управлінське значення партнерства полягає в тому, що воно розширює можливості закладу освіти. Жоден заклад освіти не може ефективно відповідати на сучасні виклики ізольовано. Для розвитку освітнього середовища, забезпечення якості освіти, впровадження інновацій, підтримки здобувачів освіти, професійного розвитку педагогів і реалізації стратегічних цілей потрібна взаємодія з різними партнерами. Саме партнерство дає змогу залучити додаткові інтелектуальні, організаційні, інформаційні, соціальні, матеріальні та культурні ресурси.

Партнерство є також важливим показником демократичного управління закладом освіти. Воно змінює характер управлінської взаємодії: від одноосібного прийняття рішень до обговорення, від адміністративного впливу до співпраці, від закритості до відкритості, від формального інформування до реального залучення стейкхолдерів. У цьому сенсі партнерство є не лише організаційним механізмом, а й ціннісною основою сучасної освіти.

Для керівника закладу освіти партнерство означає здатність бачити зацікавлені сторони, розуміти їхні потреби, налагоджувати діалог, будувати довіру, розподіляти відповідальність, домовлятися про спільні дії та оцінювати результати співпраці. Керівник виступає не лише адміністратором, а й координатором партнерських зв'язків, фасилітатором спільних рішень, представником закладу освіти в громаді, ініціатором освітніх і соціальних проєктів.

Партнерство в освіті має безпосередній вплив на якість освітньої діяльності. Через партнерську взаємодію можна краще враховувати потреби здобувачів освіти й батьків, залучати роботодавців до оновлення освітніх програм, розвивати практичну підготовку, підвищувати відповідність освіти потребам громади, формувати відкриту систему забезпечення якості, зміцнювати довіру до закладу освіти. Саме тому партнерство дедалі частіше розглядається як один із критеріїв ефективності освітнього управління.

2. Види партнерської взаємодії в освіті

Партнерська взаємодія в освіті є багаторівневою та багатовимірною. Вона може реалізовуватися всередині закладу освіти, між закладами освіти, між закладом освіти й громадою, між освітою та ринком праці, між національними й міжнародними партнерами. Залежно від суб'єктів, змісту й цілей доцільно виокремлювати внутрішнє, зовнішнє, міжінституційне, громадське, соціальне, професійне, міжнародне та проєктне партнерство.

Внутрішнє партнерство охоплює взаємодію між адміністрацією, педагогічними працівниками, здобувачами освіти, батьками, органами самоврядування, методичними об'єднаннями або професійними спільнотами. Воно спрямоване на узгодження діяльності всередині закладу освіти, розвиток довіри, організацію освітнього процесу, забезпечення якості, підтримку позитивного психологічного клімату. Внутрішнє партнерство є основою стабільності й розвитку закладу, адже без взаємної підтримки всередині колективу неможливо вибудувати ефективну зовнішню співпрацю.

Зовнішнє партнерство передбачає взаємодію закладу освіти з органами управління освітою, засновником, територіальною громадою, громадськими організаціями, роботодавцями, закладами культури, спорту, соціального захисту, центрами професійного розвитку, науковими установами та іншими організаціями. Його метою є розширення освітніх можливостей, залучення ресурсів, підтримка інновацій, реалізація спільних проєктів, посилення зв'язку освіти з потребами громади.

Міжінституційне партнерство охоплює співпрацю між різними закладами освіти, зокрема між закладами дошкільної, загальної середньої, фахової передвищої, професійної та вищої освіти. Така взаємодія сприяє наступності освіти, професійній орієнтації, академічній мобільності, спільним науково-методичним заходам, обміну досвідом, реалізації освітніх і дослідницьких проєктів. Для ОПП «Управління закладом освіти» міжінституційне партнерство має особливе значення, оскільки забезпечує зв'язок управлінської підготовки з реальною практикою діяльності різних типів закладів освіти.

Громадське партнерство передбачає залучення територіальної громади, батьківської громадськості, громадських об'єднань, волонтерських ініціатив до розвитку освітнього середовища. Воно може реалізовуватися через громадські обговорення, спільні заходи, соціальні проєкти, волонтерські акції, консультації, участь у розробленні стратегії розвитку закладу освіти. Громадське партнерство сприяє підвищенню довіри до закладу освіти й формує відчуття спільної відповідальності за якість освіти.

Соціальне партнерство в освіті пов'язане з вирішенням соціально значущих завдань: підтримкою вразливих груп, створенням безпечного й інклюзивного середовища, профілактикою конфліктів, розвитком громадянської активності, формуванням культури доброчесності, підтримкою здоров'язбережувальних ініціатив. Воно є важливим у контексті соціальної відповідальності закладу освіти.

Професійне партнерство передбачає взаємодію з роботодавцями, професійними асоціаціями, експертами, практиками, центрами професійного розвитку. У закладах вищої освіти воно має особливе значення для оновлення освітніх

програм, організації практичної підготовки, формування професійних компетентностей здобувачів освіти, залучення фахівців-практиків до освітнього процесу.

Міжнародне партнерство охоплює співпрацю із закордонними закладами освіти, міжнародними організаціями, фондами, освітніми мережами, програмами академічної мобільності та міжнародними проєктами. Воно сприяє інтернаціоналізації освіти, обміну досвідом, упровадженню європейських підходів до забезпечення якості, розвитку міжкультурної компетентності, модернізації освітнього середовища.

Проектне партнерство реалізується через спільну підготовку й виконання конкретних освітніх, наукових, соціальних або інноваційних проєктів. Його перевагою є чітке визначення мети, завдань, строків, ресурсів, відповідальних осіб і очікуваних результатів. Саме проєктний підхід робить партнерство вимірюваним і результативним.

3. Принципи партнерства в освітньому середовищі

Партнерська взаємодія не може бути ефективною без чітких принципів, які визначають характер відносин між учасниками. У сфері освіти партнерство має ґрунтуватися на рівноправності, добровільності, довірі, взаємній відповідальності, прозорості, відкритості, повазі до інтересів сторін, спільному прийнятті рішень і орієнтації на результат.

Принцип рівноправності означає, що кожен учасник партнерської взаємодії має право на власну позицію, участь в обговоренні, внесення пропозицій і повагу до своєї ролі. Рівноправність не заперечує різних повноважень або функцій учасників, але передбачає визнання їхньої суб'єктності. У закладі освіти це означає, що педагог, здобувач освіти, батьки, роботодавці чи представники громади можуть бути не лише адресатами рішень, а й учасниками їх обговорення.

Принцип добровільності передбачає, що партнерство не може бути нав'язаним. Воно має ґрунтуватися на усвідомленій зацікавленості сторін, готовності до співпраці та розумінні спільної мети. Формальне партнерство, яке існує лише в документах, не має реального впливу на розвиток закладу освіти.

Справжнє партнерство виявляється у спільних діях, ініціативах, відповідальності й результатах.

Довіра є одним із найважливіших принципів партнерства. Вона формується через послідовність, відкритість, чесність, дотримання домовленостей і справедливість. Якщо партнери не довіряють один одному, співпраця стає формальною, а спільні рішення – нестійкими. Для закладу освіти довіра з боку батьків, громади, роботодавців і органів управління освітою є важливим ресурсом репутації та розвитку.

Принцип взаємної відповідальності означає, що кожен партнер бере на себе певні зобов'язання й відповідає за їх виконання. У партнерській взаємодії не може бути ситуації, коли одна сторона лише очікує результатів від іншої, не долучаючись до спільної діяльності. Відповідальність має бути розподіленою, прозорою та зрозумілою для всіх учасників.

Прозорість передбачає відкритість інформації про цілі, умови, ресурси, очікувані результати та механізми реалізації партнерської взаємодії. У закладі освіти прозорість особливо важлива під час залучення батьків, громади, роботодавців або громадських організацій до освітніх ініціатив. Вона зменшує ризик непорозумінь і підвищує довіру.

Принцип спільного прийняття рішень означає, що партнери мають бути залучені не лише до виконання вже ухвалених рішень, а й до їх обговорення та розроблення. Це особливо важливо у питаннях розвитку освітніх програм, внутрішньої системи забезпечення якості освіти, стратегічного планування, організації практичної підготовки, реалізації соціальних і освітніх проєктів.

Принцип орієнтації на результат передбачає, що партнерство має мати конкретні очікувані результати. Воно не повинно зводитися до декларацій, протоколів про наміри або формальних зустрічей. Результатом партнерства можуть бути оновлені освітні програми, реалізовані проєкти, покращене освітнє середовище, підвищення якості практичної підготовки, професійний розвиток педагогів, залучення ресурсів, розширення можливостей для здобувачів освіти.

Етичність є наскрізним принципом партнерства. Вона передбачає повагу до гідності кожного учасника, недопущення маніпуляцій, дискримінації, прихованого тиску, формального використання партнерів лише для звітності. Етичне партнерство ґрунтується на чесності, взаємній вигоді, відкритості намірів і відповідальності за наслідки спільних дій.

4. Моделі партнерської взаємодії в освіті

У практиці освітнього управління можна виокремити кілька моделей партнерської взаємодії, які відрізняються рівнем залучення учасників, характером прийняття рішень, розподілом відповідальності та очікуваними результатами. Доцільно розглядати інформаційну, консультативну, координаційну, проєктну, мережеву та модель співтворення.

Інформаційна модель партнерства є найпростішою. Вона передбачає передавання інформації від закладу освіти до стейкхолдерів або від партнерів до закладу освіти. Наприклад, заклад освіти інформує батьків про освітній процес, роботодавців – про освітню програму, громаду – про результати діяльності. Така модель важлива, однак вона є обмеженою, якщо не передбачає діалогу й зворотного зв'язку.

Консультативна модель передбачає отримання думок, пропозицій, оцінок або рекомендацій від зацікавлених сторін. Вона може реалізовуватися через опитування, анкетування, фокус-групи, громадські обговорення, експертні консультації. У цій моделі партнери вже не лише отримують інформацію, а й впливають на формування управлінських рішень через свої пропозиції.

Координаційна модель партнерства передбачає узгодження дій між кількома суб'єктами. Вона використовується тоді, коли заклад освіти та партнери мають спільну мету й координують ресурси, заходи, графіки, відповідальність. Наприклад, під час організації практики, профорієнтаційних заходів, спільних методичних семінарів або громадських ініціатив.

Проектна модель партнерства ґрунтується на спільній реалізації конкретного проєкту. Вона є однією з найбільш результативних, оскільки передбачає

чітке планування, визначення ресурсів, розподіл ролей, строки виконання, очікувані результати та критерії оцінювання. Проектна модель особливо ефективна для впровадження інновацій, розвитку освітнього середовища, міжнародної співпраці, створення нових освітніх інструментів.

Мережева модель партнерства передбачає створення системи горизонтальних зв'язків між закладами освіти, органами управління, громадськими організаціями, роботодавцями, науковими установами, міжнародними партнерами. У такій моделі важливим є не один центр управління, а взаємодія багатьох учасників, які обмінюються досвідом, ресурсами, практиками, ідеями. Мережеве партнерство сприяє поширенню інновацій, професійному розвитку й формуванню спільнот практики.

Модель співтворення є найбільш розвиненою формою партнерства. Вона передбачає, що партнери спільно визначають проблему, формують ідею, розробляють рішення, реалізують його й оцінюють результати. У такій моделі стейкхолдери не є зовнішніми спостерігачами або консультантами, а стають співтворцями освітніх змін. Саме ця модель найбільше відповідає сучасним підходам до відкритого врядування, педагогіки партнерства та демократичного управління освітою.

Для керівника закладу освіти важливо розуміти, що жодна модель не є універсальною. Вибір моделі залежить від мети взаємодії, рівня готовності партнерів, ресурсів, характеру проблеми, часу, очікуваних результатів. Наприклад, для оперативного інформування достатньою може бути інформаційна модель, а для стратегічного розвитку освітньої програми доцільні консультативна, проектна або модель співтворення.

Ефективне управління партнерством передбачає поступовий перехід від формального інформування до реального залучення партнерів. Чим вищий рівень довіри, відповідальності та відкритості в закладі освіти, тим більше можливостей для переходу до проектної, мережевої та співтворчої моделей партнерства.

5. Європейські підходи та педагогіка партнерства як ціннісна основа освітньої взаємодії

Європейські підходи до партнерства в освіті ґрунтуються на принципах демократичного врядування, автономії закладів освіти, забезпечення якості, академічної доброчесності, відкритості, соціальної відповідальності, залучення стейкхолдерів і навчання впродовж життя. У країнах Європейського Союзу партнерство розглядається як один із ключових механізмів розвитку освіти, оскільки саме через взаємодію різних суб'єктів забезпечується відповідність освітніх програм потребам суспільства, ринку праці, місцевих громад і особистості.

Важливим нормативним підґрунтям розвитку партнерства є формування Європейського простору вищої освіти, реалізація Болонського процесу, Європейські стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості вищої освіти (ESG), а також програми Європейського Союзу **Erasmus+**, які сприяють міжнародному співробітництву, академічній мобільності, розвитку інституційного партнерства та обміну кращими практиками.

Однією з основних особливостей європейської моделі є *широке залучення стейкхолдерів до управління освітою*. Якість освіти розглядається як спільна відповідальність адміністрації, педагогічних працівників, здобувачів освіти, роботодавців, професійних асоціацій, випускників, місцевих громад і державних органів. Саме тому під час розроблення освітніх програм, оцінювання їх результативності, проведення акредитаційних процедур чи визначення стратегічних напрямів розвитку закладу освіти враховується позиція всіх зацікавлених сторін.

Європейський досвід демонструє різноманітність моделей партнерської взаємодії.

У *Фінляндії* партнерство є одним із базових принципів функціонування освітньої системи. Заклади освіти активно співпрацюють із муніципалітетами, соціальними службами, закладами культури, спортивними організаціями, бібліотеками та батьківськими об'єднаннями. Значна увага приділяється довірі до професійної діяльності педагогів, колегіальному прийняттю рішень і розвитку

професійних спільнот учителів. Управління школами базується на високому рівні автономії, відповідальності та взаємної підтримки.

У Німеччині важливим напрямом партнерства є тісна взаємодія освіти з роботодавцями та професійними об'єднаннями. Особливо це проявляється у функціонуванні дуальної системи професійної освіти, де навчання поєднується з практичною діяльністю на підприємствах. Заклади освіти активно співпрацюють із торгово-промисловими палатами, підприємствами та місцевими органами влади, що забезпечує практичну спрямованість підготовки фахівців і швидке реагування на потреби ринку праці.

У Нідерландах значна увага приділяється розвитку мережевого врядування та горизонтальної взаємодії між університетами, школами, науковими установами, бізнесом і громадськими організаціями. Освітні проекти реалізуються переважно у форматі консорціумів, де кожен партнер бере участь у плануванні, реалізації та оцінюванні результатів спільної діяльності. Така модель сприяє інноваційності, швидкому поширенню кращих практик і розвитку міжінституційного партнерства.

У Данії освітнє партнерство ґрунтується на принципах демократичної участі та спільного прийняття рішень. Педагогічні працівники, здобувачі освіти, батьки та представники місцевої громади залучаються до діяльності дорадчих органів, беруть участь у стратегічному плануванні розвитку закладу освіти, оцінюванні освітніх програм і формуванні освітньої політики на місцевому рівні.

У Великій Британії вагому роль відіграють керівні ради (Governing Boards), до складу яких входять представники адміністрації, педагогічного колективу, батьків, місцевої влади, громадських організацій і роботодавців. Такі органи здійснюють стратегічний нагляд за діяльністю закладу освіти, беруть участь у визначенні пріоритетів розвитку, контролюють використання ресурсів та оцінюють результати діяльності керівництва.

Європейська практика також акцентує увагу на партнерстві освіти й територіальної громади. Заклад освіти розглядається як відкритий громадський простір, який забезпечує не лише освітні послуги, а й сприяє соціальній згуртованості, громадянській активності, культурному розвитку та сталому

розвитку території. У багатьох країнах органи місцевого самоврядування, громадські організації, бібліотеки, музеї, молодіжні центри, заклади культури та спортивні установи є постійними партнерами шкіл і університетів у реалізації освітніх і соціальних проєктів.

Для України особливо цінним є досвід європейських країн щодо розвитку партнерства в умовах децентралізації. Передача значної частини повноважень територіальним громадам сприяла активнішій взаємодії закладів освіти з органами місцевого самоврядування, роботодавцями, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. Саме така співпраця забезпечує більш ефективне використання ресурсів громади, розвиток інноваційних освітніх проєктів і підвищення якості освітніх послуг.

Ціннісною основою сучасної освітньої взаємодії виступає педагогіка партнерства. Вона базується на визнанні людської гідності, взаємній повазі, довірі, відкритому діалозі, добровільній співпраці, спільній відповідальності, підтримці ініціативності та розвитку особистості. Педагогіка партнерства змінює традиційну модель взаємовідносин, у якій учасники освітнього процесу виступали переважно як виконавці адміністративних рішень. Натомість сучасний підхід передбачає розгляд педагогів, здобувачів освіти, батьків і представників громади як рівноправних суб'єктів освітнього процесу, здатних брати участь у формуванні освітнього середовища та розвитку закладу освіти.

Для керівника закладу освіти педагогіка партнерства означає переорієнтацію управлінської діяльності з адміністративного контролю на організацію професійної співпраці, підтримку колективної відповідальності та розвиток організаційної культури довіри. Вона реалізується через залучення педагогічних працівників до підготовки управлінських рішень, підтримку учнівського і студентського самоврядування, розвиток професійних спільнот, відкрити комунікацію з батьками, організацію громадських консультацій, реалізацію спільних проєктів із територіальними громадами, міжнародними партнерами та роботодавцями, створення безпечного, інклюзивного й людиноцентричного освітнього середовища.

Отже, європейські підходи до партнерства та педагогіка партнерства мають спільну ціннісну основу, що базується на повазі до особистості, демократичній участі, прозорості, взаємній відповідальності та співпраці. Для сучасного керівника закладу освіти партнерство є не лише ефективною управлінською технологією, а й стратегічною філософією розвитку освітньої організації, яка забезпечує її відкритість, інноваційність, конкурентоспроможність і відповідність європейським стандартам якості освіти.

Висновки

Партнерство в освіті є важливою умовою ефективного управління закладом освіти, забезпечення якості освітньої діяльності, розвитку відкритого освітнього середовища та зміцнення довіри між учасниками освітнього процесу й громадою. Воно дає змогу об'єднати ресурси, досвід, ініціативи та відповідальність різних суб'єктів для досягнення спільних освітніх цілей.

Партнерська взаємодія може мати різні види й моделі: внутрішню, зовнішню, міжінституційну, громадську, професійну, міжнародну, проєктну, мережеву та співтворчу. Її ефективність залежить від дотримання принципів рівноправності, добровільності, довіри, прозорості, взаємної відповідальності, етичності та орієнтації на результат.

Керівник закладу освіти має розглядати партнерство як стратегічний ресурс розвитку. Саме через партнерство заклад освіти стає відкритим, соціально відповідальним, інноваційним і здатним відповідати на сучасні виклики. Педагогіка партнерства та європейські підходи до освіти формують ціннісну основу такої взаємодії, у центрі якої перебуває людина, її гідність, розвиток і право на участь.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність партнерства в освіті?
2. Які види партнерської взаємодії можуть реалізовуватися в закладі освіти?
3. Які принципи є основою ефективного партнерства в освітньому середовищі?

4. Чим відрізняються інформаційна, консультативна, проєктна, мережева та співтворча моделі партнерства?

5. Яке значення мають європейські підходи та педагогіка партнерства для управління закладом освіти?

Тестові завдання

1. Партнерство в освіті – це:

- а) одноразове інформування батьків про діяльність закладу освіти;
- б) система взаємодії суб'єктів освітнього процесу та стейкхолдерів, що ґрунтується на довірі, рівноправності, добровільності й взаємній відповідальності;
- в) лише виконання адміністративних розпоряджень;
- г) форма контролю за педагогічними працівниками.

2. До видів партнерської взаємодії в освіті належать:

- а) внутрішнє, зовнішнє, міжінституційне, громадське, професійне, міжнародне партнерство;
- б) лише вертикальна підпорядкованість;
- в) тільки внутрішні наради адміністрації;
- г) виключно неформальне спілкування.

3. Принцип рівноправності в партнерстві означає:

- а) відсутність будь-яких обов'язків у сторін;
- б) визнання суб'єктності кожного учасника, його права на позицію, участь і повагу;
- в) повне усунення керівника від управління;
- г) перевагу лише однієї сторони у прийнятті рішень.

4. Проєктна модель партнерства передбачає:

- а) спільну реалізацію конкретного проєкту з визначеними цілями, ресурсами, строками, відповідальними особами й результатами;
- б) випадковий обмін повідомленнями;
- в) лише ознайомлення партнерів з наказами;
- г) відсутність оцінювання результатів.

5. Педагогіка партнерства ґрунтується на:

- а) авторитарному впливі та односторонніх вимогах;
- б) повазі, довірі, діалозі, взаєморозумінні та спільній відповідальності;
- в) формальному контролі без участі здобувачів освіти й батьків;
- г) конкуренції між учасниками освітнього процесу.

Список рекомендованої літератури

1. Взаємодія у школі: 6 прикладів змін через партнерство. Посібник МОН України URL: https://38d34c07-6455-4caa-9ab7-7d37e22181e3.filesusr.com/ugd/417f51_002e0e562bd04458b040e24238550_cd8.pdf
2. Жданенко С. Б. Партнерська взаємодія у процесі становлення громадянського суспільства :соціально-філософський аналіз: дис ... канд. філософ. наук. Х., 2003. 207 с.
3. Ковальчук В.А. Педагогіка партнерства у професійній діяльності вчителя: навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ, 2023. 100 с. URL: https://eprints.zu.edu.ua/36145/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA_%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.pdf
4. Концепція Нової української школи URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/novaukrainska-shkola-compressed.pdf>
5. Кравчинська Т. С. Педагогіка партнерства – основні ідеї, принципи та сутність. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/707221/1>
6. Павловський, Ю. В., Павловська, Н. Т., & Щупляк, М. Я. (2024). Педагогіка партнерства: сутність, основні ідеї та принципи. *Педагогічна Академія: наукові записки*, (13). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14590320>
7. Ткачук О. Р. Педагогіка партнерства як основа гуманізації відносин учасників освітнього процесу в початковій школі. Актуальні проблеми початкової освіти : теорія і практика : збірник матеріалів Всеукраїнської з міжнародною

участю науковопрактичної конференції (24 жовтня 2023 року) / за заг. ред. О. Гордієнко. Житомир, 2023. С. 27-30.

8. Черв'якова Н. І. Педагогіка партнерства як основа формування інноваційного освітнього середовища нової української школи. // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка : Педагогічні науки. 2019. №1 (324) березень. Ч. 2. С. 287-294

9. Що таке педагогіка партнерства і навіщо вона в НУШ. URL: <https://nus.org.ua/articles/pedagogika-partnerstva-shho-tse-take-ta-yak-zrozumitychy-vona-ye-u-shkoli/>

ЛЕКЦІЯ 6. СТЕЙКХОЛДЕРСЬКА ВЗАЄМОДІЯ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

Мета лекції: формування у здобувачів вищої освіти системного уявлення про сутність стейкхолдерської взаємодії в управлінні закладом освіти; розкриття поняття стейкхолдерів, їхніх основних груп, інтересів і ролі в розвитку освітньої діяльності; обґрунтування механізмів залучення стейкхолдерів до розвитку освітньої програми, забезпечення якості освіти та стратегічного розвитку закладу освіти; розвиток умінь аналізувати потреби зацікавлених сторін і проєктувати ефективну партнерську взаємодію.

План

1. Поняття стейкхолдерів в освіті та їх роль в управлінні закладом освіти.
2. Основні групи стейкхолдерів закладу освіти.
3. Механізми залучення стейкхолдерів до розвитку освітньої програми.
4. Участь стейкхолдерів у забезпеченні якості освіти.
5. Стейкхолдерська взаємодія у стратегічному розвитку закладу освіти.

Ключові поняття та терміни: *стейкхолдери, зацікавлені сторони, внутрішні стейкхолдери, зовнішні стейкхолдери, освітня політика, якість освіти, освітня програма, стратегічний розвиток, громадська участь, партнерська взаємодія, роботодавці, територіальна громада, органи управління освітою, професійні спільноти, карта стейкхолдерів, зворотний зв'язок.*

1. Поняття стейкхолдерів в освіті та їх роль в управлінні закладом освіти

Сучасний заклад освіти функціонує не ізольовано, а в широкому соціальному, професійному, культурному й управлінському середовищі. Його діяльність впливає на здобувачів освіти, педагогічних працівників, батьків, роботодавців, територіальні громади, органи управління освітою, громадські організації,

професійні спільноти та інші групи. Водночас ці групи також впливають на розвиток закладу освіти, формування освітньої політики, зміст освітніх програм, якість освітнього процесу, репутацію та стратегічні пріоритети. Саме тому в сучасному освітньому управлінні важливого значення набуває поняття стейкхолдерів.

Стейкхолдери в освіті – це особи, групи, організації або інституції, які мають інтерес до діяльності закладу освіти, впливають на нього або зазнають впливу його освітніх, управлінських і стратегічних рішень. Українським відповідником цього поняття є термін «зацікавлені сторони». До стейкхолдерів належать як безпосередні учасники освітнього процесу, так і зовнішні суб'єкти, зацікавлені в якості освітньої діяльності, підготовці фахівців, розвитку громади, інноваціях, партнерстві та соціальній відповідальності закладу освіти.

Управлінське значення стейкхолдерської взаємодії полягає в тому, що вона дає змогу закладу освіти краще розуміти потреби середовища, враховувати очікування різних груп, підвищувати якість управлінських рішень, формувати довіру та залучати додаткові ресурси до розвитку освітньої діяльності. Якщо заклад освіти ігнорує позиції зацікавлених сторін, його рішення можуть втрачати актуальність, а освітні програми – зв'язок із реальними потребами здобувачів освіти, громади або професійного середовища.

Стейкхолдерська взаємодія є важливим проявом відкритого управління. Вона передбачає, що заклад освіти не лише інформує про свою діяльність, а й створює умови для діалогу, консультацій, спільного аналізу, обговорення проблем і розроблення рішень. У такій моделі стейкхолдери не є пасивними спостерігачами, а стають активними учасниками розвитку закладу освіти.

Особливого значення стейкхолдерський підхід набуває в умовах автономії закладів освіти. Автономія передбачає ширші можливості для самостійного визначення стратегії розвитку, освітніх пріоритетів, внутрішньої системи забезпечення якості, партнерських зв'язків. Водночас автономія потребує більшої відповідальності перед учасниками освітнього процесу, громадою, державою та професійним середовищем. Саме стейкхолдерська взаємодія допомагає поєднати автономію з підзвітністю, відкритістю та соціальною відповідальністю.

Стейкхолдери можуть виконувати різні функції в управлінні закладом освіти. Вони можуть бути джерелом інформації про потреби й очікування, партнерами в реалізації освітніх і соціальних проєктів, експертами з оцінювання освітніх програм, учасниками моніторингу якості освіти, роботодавцями для випускників, базами практики, ініціаторами інновацій, представниками громади, які допомагають визначати пріоритети розвитку. Таким чином, стейкхолдерська взаємодія є не додатковим елементом, а важливою складовою сучасного освітнього менеджменту.

2. Основні групи стейкхолдерів закладу освіти

Стейкхолдерів закладу освіти доцільно поділяти на внутрішніх і зовнішніх. Такий поділ допомагає краще зрозуміти їхню роль, інтереси, рівень впливу та можливі форми залучення до управлінських процесів.

До внутрішніх стейкхолдерів належать здобувачі освіти, педагогічні та науково-педагогічні працівники, адміністрація закладу освіти, органи учнівського, студентського чи педагогічного самоврядування, структурні підрозділи, методичні об'єднання, професійні спільноти всередині закладу. Ці групи безпосередньо беруть участь в освітньому процесі та щоденно впливають на якість освітньої діяльності.

Здобувачі освіти є ключовими стейкхолдерами, оскільки саме на їхній розвиток, освітні результати, професійне становлення й особистісне зростання спрямована діяльність закладу освіти. Їхні потреби, очікування, рівень задоволеності, пропозиції щодо організації освітнього процесу мають враховуватися в управлінні. Залучення здобувачів освіти може відбуватися через опитування, самоврядування, участь у робочих групах, обговорення освітніх програм, моніторинг якості освітнього середовища.

Педагогічні й науково-педагогічні працівники є стейкхолдерами, від професійності, мотивації, готовності до інновацій і командної взаємодії яких залежить якість освіти. Вони мають бути залучені до планування освітньої діяльності, розроблення та оновлення освітніх програм, самооцінювання, методичної роботи,

упровадження нових освітніх інструментів, формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Адміністрація закладу освіти виконує функцію організації, координації та управління стейкхолдерською взаємодією. Саме керівник і управлінська команда мають створювати механізми залучення зацікавлених сторін, забезпечувати прозорість комунікації, аналізувати пропозиції, ухвалювати рішення та відповідати за їх реалізацію.

До зовнішніх стейкхолдерів належать батьки, випускники, роботодавці, органи місцевого самоврядування, засновник, органи управління освітою, громадські організації, професійні асоціації, територіальна громада, заклади освіти-партнери, наукові установи, міжнародні організації, соціальні партнери.

Батьки є важливими стейкхолдерами, особливо в закладах дошкільної, загальної середньої та позашкільної освіти. Вони зацікавлені в безпечному освітньому середовищі, якості навчання, розвитку дитини, прозорості оцінювання, ефективній комунікації з педагогами й адміністрацією. Їх залучення сприяє формуванню партнерства між родиною та закладом освіти.

Роботодавці є важливими стейкхолдерами для закладів професійної, фахової передвищої та вищої освіти, а також для освітніх програм, орієнтованих на професійну підготовку. Вони можуть брати участь у формуванні компетентностей, оновленні освітніх програм, організації практики, проведенні гостьових лекцій, експертному оцінюванні освітніх результатів, працевлаштуванні випускників.

Органи місцевого самоврядування й територіальна громада впливають на розвиток закладу освіти через визначення регіональних потреб, ресурсну підтримку, участь у стратегічному плануванні, розвиток інфраструктури, реалізацію соціальних і культурних проєктів. Заклад освіти, своєю чергою, може виступати центром розвитку громади, простором громадської активності й партнерства.

Громадські організації та професійні спільноти можуть бути партнерами у реалізації освітніх, соціальних, інклюзивних, волонтерських, правопросвітницьких, екологічних або інноваційних ініціатив. Вони допомагають розширити

освітні можливості, залучити експертний досвід і підвищити соціальну значущість діяльності закладу освіти.

Випускники також є важливою групою стейкхолдерів. Вони можуть надавати зворотний зв'язок щодо якості освіти, брати участь у профорієнтаційних заходах, підтримувати розвиток закладу освіти, виступати менторами, роботодавцями або партнерами.

3. Механізми залучення стейкхолдерів до розвитку освітньої програми

Розвиток освітньої програми потребує постійного аналізу її актуальності, відповідності сучасним освітнім тенденціям, потребам здобувачів освіти, професійного середовища, громади та ринку праці. Саме тому залучення стейкхолдерів до розроблення, реалізації, моніторингу й оновлення освітньої програми є важливою умовою її якості.

Механізми залучення стейкхолдерів можуть бути різними. Одним із найпоширеніших є опитування. Анкетування здобувачів освіти, випускників, педагогічних працівників, роботодавців, батьків або інших партнерів дає змогу отримати інформацію про рівень задоволеності освітньою програмою, її сильні сторони, проблеми, очікувані зміни, відповідність потребам практики.

Іншим механізмом є проведення фокус-груп. Фокус-групи дають можливість глибше обговорити окремі питання, виявити причини проблем, отримати якісні пропозиції. Наприклад, під час обговорення освітньої програми «Управління закладом освіти» до фокус-груп можуть бути залучені здобувачі освіти, керівники закладів освіти, представники органів управління освітою, роботодавці, випускники, викладачі.

Важливим механізмом є участь стейкхолдерів у робочих групах з розроблення або оновлення освітніх програм. Така участь допомагає зробити освітню програму більш практикоорієнтованою, актуальною та відповідною професійним потребам. Представники роботодавців або професійного середовища можуть запропонувати нові освітні компоненти, уточнити компетентності, надати рекомендації щодо практичної підготовки, оцінити відповідність змісту програми реальним управлінським завданням.



Громадське обговорення освітньої програми є формою відкритої комунікації зі стейкхолдерами. Воно може проводитися у вигляді зустрічей, круглих столів, онлайн-консультацій, обговорення проєкту програми на сайті закладу освіти, збору письмових пропозицій. Важливо, щоб громадське обговорення було не формальним, а результативним: пропозиції мають аналізуватися, обґрунтовано враховуватися або відхилятися, а результати обговорення – документуватися.

Експертне рецензування освітньої програми також є важливим механізмом залучення стейкхолдерів. До нього можуть долучатися науковці, практики, роботодавці, представники професійних асоціацій, керівники закладів освіти. Експертні висновки допомагають виявити сильні сторони програми, можливі дублювання, прогалини, недостатню практичну спрямованість або потребу в оновленні окремих компонентів.

Участь стейкхолдерів у практичній підготовці є особливо важливою. Бази практик, керівники закладів освіти, методисти, роботодавці можуть допомагати здобувачам освіти застосовувати теоретичні знання в реальних умовах, формувати

професійні компетентності, розуміти управлінські процеси, аналізувати освітнє середовище. Зворотний зв'язок від баз практики є цінним джерелом для вдосконалення освітньої програми.

Ще одним механізмом є залучення стейкхолдерів до *оцінювання результатів навчання*. Це може відбуватися через участь практиків у захисті проєктів, кваліфікаційних робіт, презентаціях результатів практики, експертному обговоренні управлінських кейсів. Такий підхід підсилює практичну спрямованість підготовки й допомагає здобувачам освіти краще розуміти реальні професійні очікування.

Отже, залучення стейкхолдерів до розвитку освітньої програми має бути системним, документованим і результативним. Воно не повинно обмежуватися формальним отриманням відгуків. Його справжня цінність полягає в тому, що освітня програма постійно оновлюється відповідно до потреб здобувачів освіти, професійного середовища, громади й сучасної освітньої політики.

4. Участь стейкхолдерів у забезпеченні якості освіти

Забезпечення якості освіти є одним із головних завдань сучасного закладу освіти. Якість освіти не може оцінюватися лише адміністрацією або внутрішніми структурами закладу. Вона має визначатися з урахуванням думки різних зацікавлених сторін, оскільки саме стейкхолдери допомагають побачити освітню діяльність із різних позицій: здобувача освіти, педагога, роботодавця, батьків, громади, управлінця, випускника.

Участь стейкхолдерів у забезпеченні якості освіти передбачає їх залучення до моніторингу, самооцінювання, аналізу результатів освітньої діяльності, обговорення проблем, формування рекомендацій і планування змін. Такий підхід робить систему якості більш відкритою, об'єктивною та орієнтованою на реальні потреби.

Здобувачі освіти можуть брати участь у забезпеченні якості через опитування щодо змісту освітніх компонентів, методів навчання, організації освітнього процесу, доступності ресурсів, якості комунікації з викладачами або

педагогами, психологічного клімату, умов навчання. Їхній зворотний зв'язок допомагає виявити проблеми, які можуть бути непомітними для адміністрації.

Педагогічні працівники беруть участь у забезпеченні якості через самооцінювання, методичну роботу, аналіз результатів навчання, удосконалення освітніх програм, розроблення критеріїв оцінювання, упровадження інновацій, участь у професійних спільнотах. Їхній досвід дає змогу оцінити реалістичність управлінських рішень і педагогічну доцільність змін.

Роботодавці та представники професійного середовища можуть оцінювати відповідність освітньої програми сучасним професійним вимогам, рівень сформованості компетентностей випускників, якість практичної підготовки, актуальність освітніх компонентів. Їхні рекомендації є важливими для підвищення практичної спрямованості освіти.

Батьки можуть брати участь у забезпеченні якості через оцінювання умов навчання, безпечності освітнього середовища, комунікації із закладом освіти, підтримки здобувачів освіти, прозорості управлінських рішень. Їхня участь особливо важлива у закладах дошкільної та загальної середньої освіти.

Органи управління освітою, засновник і територіальна громада можуть допомагати у визначенні стратегічних пріоритетів, ресурсному забезпеченні, розвитку інфраструктури, аналізі відповідності діяльності закладу освіти регіональним потребам. Їх участь сприяє узгодженню освітньої діяльності з державними й місцевими пріоритетами.

Важливим інструментом залучення стейкхолдерів до якості є ***внутрішня система забезпечення якості освіти***. Вона має передбачати чіткі напрями, критерії, індикатори, процедури оцінювання, відповідальних осіб і механізми врахування результатів. Стейкхолдери можуть бути залучені до опитувань, експертних груп, громадських обговорень, аналізу результатів моніторингу, розроблення рекомендацій і планів поліпшення.

Суттєвою умовою є реальне використання отриманого зворотного зв'язку. Якщо заклад освіти регулярно проводить опитування, але не аналізує їх або не повідомляє про результати й ухвалені рішення, довіра до таких процедур

знижується. Тому важливо не лише збирати інформацію, а й демонструвати, як вона вплинула на зміни.

Участь стейкхолдерів у забезпеченні якості освіти сприяє відкритості, прозорості, підзвітності та відповідальності закладу освіти. Вона допомагає перейти від формального контролю до культури якості, у якій кожен учасник освітнього процесу відчуває свою причетність до поліпшення освітньої діяльності.

5. Стейкхолдерська взаємодія у стратегічному розвитку закладу освіти

Стратегічний розвиток закладу освіти потребує глибокого аналізу внутрішнього стану, зовнішнього середовища, потреб учасників освітнього процесу, очікувань громади, тенденцій освітньої політики та ресурсних можливостей. Саме тому стейкхолдерська взаємодія є важливою умовою якісного стратегічного планування.

Стратегія розвитку закладу освіти не може бути ефективною, якщо вона розробляється вузьким адміністративним колом без урахування позицій педагогів, здобувачів освіти, батьків, роботодавців, громади та інших зацікавлених сторін. Така стратегія може залишитися формальним документом, який не відображає реальних потреб і не підтримується учасниками освітнього процесу. Натомість залучення стейкхолдерів підвищує обґрунтованість, реалістичність і прийнятність стратегічних рішень.

Стейкхолдери можуть бути залучені до різних етапів стратегічного розвитку. На етапі аналізу вони допомагають визначити сильні та слабкі сторони закладу освіти, можливості й загрози, актуальні проблеми, очікування й потреби. На етапі планування вони можуть брати участь у формуванні місії, візії, стратегічних цілей, пріоритетів і завдань. На етапі реалізації вони можуть долучатися до проєктів, заходів, ресурсної підтримки, партнерських ініціатив. На етапі оцінювання вони можуть надавати зворотний зв'язок щодо результатів і пропонувати напрями вдосконалення.

Практичним інструментом стратегічної стейкхолдерської взаємодії є ***карта стейкхолдерів***. Вона допомагає визначити основні групи зацікавлених сторін, їхні

інтереси, рівень впливу, очікування, можливі ресурси та форми залучення. Наприклад, стейкхолдери з високим рівнем впливу й високою зацікавленістю мають бути активно залучені до стратегічних обговорень і прийняття рішень. Групи з нижчим рівнем впливу можуть бути залучені через інформування, консультації або опитування.

Ще одним інструментом є *комунікаційний план взаємодії зі стейкхолдерами*. Він визначає, з ким, з якою метою, як часто, через які канали та з яким очікуваним результатом здійснюється комунікація. Такий план допомагає зробити взаємодію системною, а не випадковою.

Стратегічна взаємодія зі стейкхолдерами має бути спрямована не лише на отримання схвалення, а на реальне залучення до розвитку закладу освіти. Наприклад, роботодавці можуть допомогти оновити зміст освітньої програми, громада – підтримати розвиток освітнього середовища, батьки – долучитися до безпекових або соціальних ініціатив, випускники – сприяти профорієнтації чи наставництву, професійні спільноти – підтримати інновації та підвищення кваліфікації.

Важливо, щоб стратегічна взаємодія не перетворювалася на формальне погодження вже готових рішень. Справжнє залучення означає, що пропозиції стейкхолдерів розглядаються, аналізуються, частково або повністю враховуються, а рішення щодо них аргументуються. Такий підхід формує довіру й підвищує готовність партнерів брати участь у реалізації стратегії.

Стейкхолдерська взаємодія у стратегічному розвитку сприяє відкритості закладу освіти, посиленню його зв'язку з громадою, підвищенню актуальності освітніх програм, розвитку партнерства, залученню ресурсів і формуванню позитивної репутації. Вона допомагає закладу освіти бути не лише виконавцем освітньої політики, а й активним суб'єктом розвитку освітнього простору.

Висновки

Стейкхолдерська взаємодія є важливою складовою сучасного управління закладом освіти. Вона забезпечує врахування потреб і очікувань різних зацікав-

лених сторін, підвищує якість управлінських рішень, сприяє розвитку освітніх програм, внутрішньої системи забезпечення якості освіти та стратегічного планування.

Основними групами стейкхолдерів є здобувачі освіти, педагогічні працівники, адміністрація, батьки, роботодавці, органи місцевого самоврядування, органи управління освітою, територіальні громади, громадські організації, професійні спільноти, випускники та партнери. Кожна з цих груп має власні інтереси, ресурси й можливості впливу на розвиток закладу освіти.

Ефективна стейкхолдерська взаємодія потребує системності, відкритості, зворотного зв'язку, документування результатів і реального врахування пропозицій. Для керівника закладу освіти вона є важливим управлінським ресурсом, що допомагає поєднати автономію, підзвітність, якість, партнерство та стратегічний розвиток.

Питання для самоконтролю

1. Хто такі стейкхолдери в освіті та чому їхня участь важлива для управління закладом освіти?
2. Які основні групи внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів можна виокремити в закладі освіти?
3. Які механізми залучення стейкхолдерів до розвитку освітньої програми є найбільш ефективними?
4. Як стейкхолдери можуть брати участь у забезпеченні якості освіти?
5. Яке значення має карта стейкхолдерів для стратегічного розвитку закладу освіти?

Тестові завдання

1. Стейкхолдери в освіті – це:
 - а) лише адміністрація закладу освіти;
 - б) особи, групи або організації, які мають інтерес до діяльності закладу освіти, впливають на нього або зазнають впливу його рішень;

- в) тільки здобувачі освіти;
- г) виключно органи управління освітою.

2. До внутрішніх стейкхолдерів закладу освіти належать:

- а) здобувачі освіти, педагогічні працівники, адміністрація, органи самоврядування;
- б) лише роботодавці;
- в) тільки громадські організації;
- г) виключно представники територіальної громади.

3. До механізмів залучення стейкхолдерів до розвитку освітньої програми належать:

- а) опитування, фокус-групи, громадські обговорення, експертне рецензування, участь у робочих групах;
- б) лише адміністративні накази;
- в) повне усунення зовнішніх партнерів;
- г) тільки внутрішнє листування.

4. Участь стейкхолдерів у забезпеченні якості освіти сприяє:

- а) формальному контролю без змін;
- б) відкритості, об'єктивності, урахуванню потреб різних груп і вдосконаленню освітньої діяльності;
- в) зменшенню ролі здобувачів освіти;
- г) закритості управлінських рішень.

5. Карта стейкхолдерів використовується для:

- а) визначення груп зацікавлених сторін, їхніх інтересів, рівня впливу, очікувань і форм залучення;
- б) складання розкладу занять;
- в) оформлення кадрових документів;
- г) обліку матеріальних ресурсів.

Список рекомендованої літератури

1. Даниленко Л.І. Управління загальноосвітнім освітнім закладом як відкритою соціально-педагогічною системою: конспект лекцій. К.: ЦППО, 2002. 250 с.
2. Дуткевич Т. В., Толков О. С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 194 с.
3. Лунячек В.Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник. 2-е вид., випр. Х.: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
4. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації : навч. посіб. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
5. Ніколаєнко С. М. Керівник закладу освіти: організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності : навч. посіб. Київ : НУБіП України, 2019. 408 с.
6. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с. <https://eprints.zu.edu.ua/34103/1/>
7. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.
8. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. 5th ed. New York : Teachers College Press, 2016. 298 p.
9. Hargreaves A., O'Connor M. T. Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All. Thousand Oaks, CA : Corwin, 2018. 176 p.
10. OECD. *Education at a Glance 2024: OECD Indicators*. Paris : OECD Publishing, 2024. 498 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>.

ЛЕКЦІЯ 7. ОСВІТНЄ КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА ПЕРЕГОВОРИ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА

Мета лекції: формування у здобувачів вищої освіти системного уявлення про сутність освітнього консультування та переговорного процесу в професійній діяльності керівника закладу освіти; розкриття змісту консультативної діяльності у сфері освіти, її видів, принципів і функцій; обґрунтування ролі активного слухання, аргументації, фасилітації, медіації та переговорів у розв'язанні управлінських і педагогічних завдань; розвиток умінь конструктивного врегулювання проблемних ситуацій, запобігання конфліктам і підтримки партнерської взаємодії в освітньому середовищі.

План

1. Сутність консультативної діяльності у сфері освіти.
2. Консультування учасників освітнього процесу, педагогічних працівників, батьків і представників громади.
3. Техніки активного слухання, аргументації та фасилітації в діяльності керівника.
4. Переговори та медіація в управлінні закладом освіти.
5. Запобігання конфліктам і конструктивне врегулювання проблемних ситуацій.

Ключові поняття та терміни: *освітнє консультування, консультативна діяльність, управлінське консультування, педагогічне консультування, професійна комунікація, активне слухання, аргументація, фасилітація, медіація, переговори, конфлікт, педагогічний конфлікт, управлінський конфлікт, конструктивна взаємодія, партнерство, зворотний зв'язок, професійна етика, емпатія.*

1. Сутність консультативної діяльності у сфері освіти

У сучасному управлінні закладом освіти дедалі більшого значення набуває консультативна діяльність. Це пов'язано з ускладненням освітнього середовища, зростанням автономії закладів освіти, розширенням прав і відповідальності учасників освітнього процесу, необхідністю швидкого реагування на зміни, впровадженням інновацій, цифровізацією та посиленням ролі партнерської взаємодії. Керівник закладу освіти вже не може обмежуватися лише адміністративними функціями. Він має виступати організатором діалогу, консультантом, фасилітатором, посередником і координатором професійної взаємодії.

Освітнє консультування – це професійно організована діяльність, спрямована на надання інформаційної, методичної, управлінської, педагогічної, організаційної або комунікативної допомоги учасникам освітнього процесу з метою розв'язання проблем, ухвалення обґрунтованих рішень, підвищення якості освітньої діяльності, підтримки професійного розвитку й забезпечення конструктивної взаємодії. Воно не зводиться до простого надання поради, оскільки передбачає аналіз ситуації, уточнення запиту, виявлення причин проблеми, спільний пошук варіантів рішення, підтримку відповідальності того, хто звертається по консультацію.

Консультативна діяльність у сфері освіти має кілька важливих ознак. По-перше, вона є адресною, тобто орієнтованою на конкретного суб'єкта або групу суб'єктів: педагогів, здобувачів освіти, батьків, адміністрацію, представників громади, партнерів. По-друге, вона є проблемно орієнтованою, оскільки виникає у зв'язку з певною освітньою, управлінською, комунікативною або організаційною ситуацією. По-третє, вона є діалогічною, бо передбачає не монологічне повчання, а професійну взаємодію. По-четверте, вона має етичний характер, адже ґрунтується на повазі, конфіденційності, доброзичливості, коректності й відповідальності.

У діяльності керівника закладу освіти консультування може виконувати інформаційну, аналітичну, роз'яснювальну, підтримувальну, корекційну, профілактичну та розвивальну функції. **Інформаційна функція** полягає в наданні

необхідних відомостей щодо нормативних документів, освітніх процедур, правил організації освітнього процесу, можливостей професійного розвитку. **Аналітична функція** передбачає допомогу в осмисленні проблемної ситуації. **Роз'яснювальна функція** допомагає зрозуміти зміст управлінських рішень, освітніх змін або вимог. **Підтримувальна функція** спрямована на зниження напруги й підвищення впевненості учасників взаємодії. **Корекційна функція** допомагає змінити неефективні дії або комунікативні стратегії. **Профілактична функція** сприяє попередженню конфліктів і помилок. **Розвивальна функція** орієнтована на професійне й особистісне зростання.

Консультування в освіті може бути індивідуальним і груповим, плановим і ситуативним, очним і дистанційним, формальним і неформальним. Індивідуальне консультування застосовується тоді, коли потрібно врахувати конкретну ситуацію особи, її професійні труднощі, емоційний стан, потреби або запит. Групове консультування доцільне під час роботи з педагогічним колективом, батьками, методичними об'єднаннями, робочими групами, професійними спільнотами. Планове консультування організовується заздалегідь, наприклад у межах підготовки до атестації, самооцінювання, акредитації, практики чи впровадження інновацій. Ситуативне консультування виникає у відповідь на конкретну проблему або конфлікт.

Особливістю освітнього консультування є те, що воно має сприяти самостійному прийняттю рішень суб'єктом взаємодії. Керівник не повинен підміняти собою відповідальність педагога, батьків або іншого учасника освітнього процесу. Його завдання полягає в тому, щоб допомогти людині краще зрозуміти ситуацію, побачити варіанти дій, оцінити наслідки й обрати педагогічно та етично доцільне рішення.

2. Консультування учасників освітнього процесу, педагогічних працівників, батьків і представників громади

Консультативна діяльність керівника закладу освіти є одним із провідних інструментів професійної підтримки учасників освітнього процесу та розвитку

партнерської взаємодії. На відміну від адміністративного інструктування чи контролю, консультування спрямоване на спільний аналіз ситуації, пошук оптимального рішення, професійний супровід та розвиток самостійності особи, яка звернулася за допомогою. Ефективність консультації визначається не кількістю наданих рекомендацій, а здатністю консультанта допомогти співрозмовнику усвідомити проблему, оцінити можливі альтернативи та прийняти обґрунтоване рішення.

Консультування педагогічних працівників має переважно професійно-методичний та організаційний характер. Найчастіше консультації стосуються впровадження нових нормативних вимог, підготовки освітньої документації, розроблення освітніх компонентів, застосування сучасних методик навчання, організації інклюзивного навчання, використання цифрових технологій, підготовки до атестації, сертифікації чи акредитації освітніх програм. Наприклад, молодий викладач може потребувати консультації щодо розроблення силабуса, учитель – щодо оцінювання компетентнісних результатів навчання, гарант освітньої програми – щодо підготовки матеріалів самооцінювання до акредитації. У таких ситуаціях керівник допомагає не виконати роботу замість педагога, а організувати процес її професійного виконання, визначити нормативні орієнтири, необхідні ресурси та алгоритм дій.

Під час консультування педагогічних працівників особливого значення набувають наставництво, професійний коучинг та фасилітація. Замість готових відповідей керівник використовує проблемні запитання, аналіз педагогічних ситуацій, спільний пошук рішень, що сприяє розвитку професійної рефлексії та здатності педагога самостійно приймати обґрунтовані рішення.

Консультування здобувачів освіти має переважно інформаційно-орієнтаційний і підтримувальний характер. Його зміст пов'язаний із вибором індивідуальної освітньої траєкторії, формуванням індивідуального навчального плану, участю в академічній мобільності, науковій діяльності, студентському самоврядуванні, вибором бази практики, тематики кваліфікаційної роботи, можливостей міжнародного стажування або професійного розвитку. Наприклад, студент може

звернутися щодо вибору вибірових дисциплін, процедури перезарахування результатів навчання, участі у програмі Erasmus+, підготовки до конкурсів студентських наукових робіт або вирішення академічної ситуації. У цьому випадку консультація допомагає здобувачу освіти усвідомити власні можливості, оцінити альтернативи та прийняти відповідальне рішення.

Консультування батьків спрямоване насамперед на вироблення спільної позиції щодо підтримки розвитку дитини. Найбільш поширеними є консультації з питань адаптації до навчання, індивідуальних освітніх потреб, організації інклюзивного навчання, профілактики булінгу, забезпечення психологічної безпеки, особливостей оцінювання навчальних досягнень, організації дистанційного навчання або вибору освітньої траєкторії. Наприклад, консультація може бути присвячена організації психолого-педагогічного супроводу дитини з особливими освітніми потребами, алгоритму реагування на конфлікт між учасниками освітнього процесу чи роз'ясненню порядку оцінювання відповідно до чинних нормативних документів. Головним завданням керівника є не доведення правоти адміністрації, а досягнення взаєморозуміння та вироблення спільного рішення, яке відповідатиме інтересам дитини.

Консультування представників територіальної громади, роботодавців та інших партнерів має стратегічний характер і пов'язане з розвитком співпраці між закладом освіти та зовнішнім середовищем. Предметом консультацій можуть бути створення спільних освітніх проєктів, організація практичної підготовки здобувачів освіти, участь роботодавців у формуванні освітніх програм, реалізація грантових ініціатив, укладання договорів про співробітництво, використання ресурсів громади для розвитку освітнього середовища. Наприклад, роботодавець може звернутися щодо організації виробничої практики студентів, орган місцевого самоврядування – щодо реалізації спільного освітнього проєкту, громадська організація – щодо проведення просвітницьких заходів або волонтерських програм. У таких випадках консультація поєднує інформаційну, координаційну та організаційну функції й спрямована на узгодження інтересів усіх сторін.

Незалежно від категорії учасників освітнього процесу консультативна діяльність має здійснюватися за **єдиним алгоритмом**: визначення проблеми та уточнення запиту; аналіз нормативних, організаційних і професійних умов; спільне визначення можливих варіантів розв'язання; оцінювання переваг і ризиків кожного рішення; узгодження оптимального варіанта дій; визначення подальших кроків та, за потреби, подальший консультативний супровід. Такий підхід забезпечує системність консультацій, підвищує рівень професійної відповідальності учасників освітнього процесу та сприяє формуванню культури конструктивного розв'язання професійних проблем.

Важливою умовою результативності будь-якої консультації є дотримання принципів добровільності, конфіденційності, професійної етики, неупередженості, поваги до особистості, відповідальності та орієнтації на розвиток. Саме ці принципи забезпечують довіру між консультантом і учасниками освітнього процесу та перетворюють консультування на дієвий інструмент управлінської діяльності сучасного керівника закладу освіти.

3. Техніки активного слухання, аргументації та фасилітації в діяльності керівника

Ефективне консультування, проведення переговорів, організація професійної взаємодії та врегулювання конфліктних ситуацій неможливі без володіння сучасними комунікативними техніками. До найбільш дієвих належать активне слухання, аргументація та фасилітація. Саме вони допомагають керівникові закладу освіти не лише отримувати інформацію, а й вибудовувати конструктивний діалог, досягати взаєморозуміння, залучати учасників освітнього процесу до спільного пошуку рішень і формувати атмосферу довіри.

Активне слухання як інструмент управлінського консультування

Активне слухання – це професійна комунікативна техніка, що передбачає уважне, свідоме й емпатійне сприйняття співрозмовника з метою глибокого розуміння не лише змісту повідомлення, а й мотивів, переживань, очікувань і прихованих причин виникнення проблемної ситуації. Для керівника закладу

освіти активне слухання є не проявом ввічливості, а необхідною управлінською компетентністю, оскільки від правильного розуміння ситуації залежить обґрунтованість подальших рішень.

У практичній діяльності керівника активне слухання використовується під час індивідуальних консультацій, співбесід із кандидатами на посаду, адаптації новопризначених працівників, розгляду звернень громадян, врегулювання конфліктів, проведення службових бесід, аналізу причин професійних труднощів педагогів або розгляду скарг учасників освітнього процесу.

Наприклад, педагог звертається зі скаргою на надмірне навантаження. Якщо керівник одразу відповідає: «Усі працюють у таких умовах», проблема залишається нерозв'язаною. Використовуючи техніку активного слухання, керівник уточнює: «Які саме обов'язки створюють найбільші труднощі?», «Коли виникла ця ситуація?», «Які можливі шляхи її вирішення Ви бачите?». Після цього він коротко підсумовує почуте: «Правильно розумію, що основна складність пов'язана із поєднанням навчального навантаження та підготовкою акредитаційних матеріалів?». Такий підхід дозволяє перейти від емоцій до конструктивного аналізу ситуації.

Під час консультації з батьками техніка активного слухання допомагає уникнути конфронтації. Якщо батьки висловлюють невдоволення результатами навчання дитини, керівник спочатку надає можливість повністю викласти позицію, уточнює факти, з'ясовує очікування родини й лише після цього пояснює нормативні вимоги та можливі шляхи розв'язання проблеми.

Основними прийомами активного слухання є відкриті запитання, уточнення, перефразування, резюмування, паузи, відображення емоцій та невербальна підтримка співрозмовника. Наприклад, замість закритого запитання «Вас усе влаштовує?» доцільніше поставити запитання «Що, на Вашу думку, потребує першочергового вдосконалення?». Перефразування («Якщо я правильно Вас зрозумів...») допомагає уникнути неправильного тлумачення сказаного, а резюмування («Отже, ми домовилися про такі кроки...») завершує консультацію конкретними домовленостями.

Аргументація як засіб переконання та прийняття управлінських рішень

Аргументація – це логічне, доказове й етично виважене обґрунтування управлінських рішень, пропозицій або позиції керівника. У сучасному освітньому менеджменті переконливість ґрунтується не на посадових повноваженнях, а на силі доказів, професійній компетентності та відкритості до діалогу.

У діяльності керівника аргументація застосовується під час ухвалення стратегічних рішень, проведення педагогічних рад, розподілу ресурсів, обговорення змін в організації освітнього процесу, представлення проєктів розвитку закладу освіти, вирішення кадрових питань або взаємодії зі стейкхолдерами.

Наприклад, адміністрація планує впровадити електронний документообіг. Формулювання «Так вирішило керівництво» навряд чи буде сприйняте педагогічним колективом позитивно. Значно ефективніше обґрунтувати рішення комплексом аргументів: вимогами цифрової трансформації освіти, скороченням часу на оформлення документації, можливістю спільної роботи з документами, зменшенням паперового документообігу, підвищенням прозорості управління та створенням умов для дистанційної роботи.

Під час обговорення нової освітньої програми керівник може використовувати різні види аргументів:

- ***нормативно-правові*** – посилення на Закон України «Про освіту», стандарти освіти, професійні стандарти;
- ***фактологічні*** – результати моніторингу якості освіти, статистичні дані, результати опитувань;
- ***експертні*** – рекомендації Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, міжнародний досвід, результати наукових досліджень;
- ***ціннісні*** – забезпечення якості освіти, академічної доброчесності, рівного доступу до освіти, безпечного освітнього середовища;
- ***практичні*** – конкретні переваги для педагогів, здобувачів освіти або закладу освіти.

Переконлива аргументація завжди поєднує логіку, факти й повагу до позиції співрозмовника. Її метою є не перемога в суперечці, а вироблення спільного розуміння доцільності запропонованого рішення.

Фасилітація як технологія організації колективного прийняття рішень

Фасилітація – це професійна технологія організації групової роботи, яка допомагає учасникам ефективно взаємодіяти, висловлювати власні ідеї, аналізувати проблеми та спільно виробляти управлінські рішення. На відміну від традиційної наради, під час фасилітації керівник не домінує в обговоренні, а створює умови для продуктивної роботи групи.

Фасилітаційні методи особливо ефективні під час стратегічного планування розвитку закладу освіти, розроблення освітніх програм, підготовки до акредитації, проведення педагогічних рад, визначення напрямів підвищення якості освіти, громадських консультацій або роботи проєктних груп.

Наприклад, під час підготовки Стратегії розвитку закладу освіти керівник не пропонує готовий документ, а організовує роботу кількох груп. Одна група аналізує сильні сторони закладу, інша – проблемні питання, третя – можливості розвитку, четверта – потенційні ризики. Після презентації результатів усі пропозиції систематизуються, обговорюються й використовуються під час формування остаточного документа.

Під час педагогічної ради, присвяченої підвищенню якості освіти, фасилітація може включати такі етапи: визначення проблеми; індивідуальне формулювання пропозицій; обговорення в малих групах; презентація результатів; ранжування запропонованих ідей; ухвалення спільного рішення; визначення відповідальних осіб і термінів виконання.

Для фасилітації активно використовуються сучасні цифрові інструменти – ***Miro, Padlet, Mentimeter, Google Jamboard***, інтерактивні дошки, електронні опитування, спільні документи ***Google Workspace*** або ***Microsoft 365***. Вони дозволяють одночасно залучати до обговорення значну кількість учасників, швидко узагальнювати результати та візуалізувати процес прийняття рішень.

До *основних правил фасилітації* належать чітке визначення мети зустрічі, зрозумілий регламент роботи, рівні можливості для висловлення думок, повага до різних позицій, орієнтація на пошук спільного рішення, фіксація домовленостей і визначення подальших кроків. Саме дотримання цих принципів забезпечує ефективність колективної роботи та формує культуру професійного діалогу.

Отже, активне слухання, аргументація та фасилітація є взаємодоповнювальними технологіями сучасного освітнього менеджменту. Активне слухання допомагає зрозуміти проблему, аргументація – обґрунтувати оптимальне рішення, а фасилітація – організувати спільну роботу над його виробленням і реалізацією. Комплексне використання цих технік підвищує якість управлінських рішень, зміцнює довіру між учасниками освітнього процесу та сприяє розвитку партнерської культури в закладі освіти.

4. Переговори та медіація в управлінні закладом освіти

Переговори є одним із ключових інструментів сучасного освітнього менеджменту. Практично кожне управлінське рішення потребує попереднього узгодження позицій різних учасників освітнього процесу, пошуку компромісів, розподілу відповідальності або досягнення домовленостей щодо спільних дій. Саме тому керівник закладу освіти має володіти технологією професійних переговорів, уміти працювати з різними інтересами сторін та конструктивно врегульовувати суперечності.

У професійній діяльності керівника переговори відбуваються постійно. Вони проводяться під час прийняття на роботу педагогічних працівників, розподілу педагогічного навантаження, формування розкладу занять, обговорення змін до освітніх програм, підготовки до акредитації, укладання договорів про співпрацю, організації практики здобувачів освіти, взаємодії з органами місцевого самоврядування, роботодавцями, міжнародними партнерами, громадськими організаціями, благодійними фондами та представниками територіальної громади. У кожній із цих ситуацій керівник виступає не лише адміністратором, а й переговорником, здатним поєднати інтереси різних сторін.

Переговори в освіті – це цілеспрямований процес професійної комунікації, під час якого сторони шляхом аргументованого діалогу прагнуть досягти взаємоприйняттого рішення. Вони відрізняються від звичайного обговорення тим, що мають чітко визначену мету, передбачають попередню підготовку, аналіз інформації, визначення можливих альтернатив і завершуються конкретними домовленостями.

Ефективність переговорів значною мірою залежить від якісної підготовки. Перед початком переговорного процесу керівник має чітко визначити предмет переговорів, сформулювати бажаний результат, проаналізувати власні інтереси та інтереси іншої сторони, зібрати необхідну нормативно-правову, фінансову або аналітичну інформацію, передбачити можливі заперечення й визначити межі компромісу. Наприклад, перед переговорами з роботодавцями щодо організації практичної підготовки здобувачів освіти адміністрація повинна підготувати інформацію про кількість студентів, програму практики, компетентності, які мають бути сформовані, можливості підприємства та взаємні зобов'язання сторін.

Під час проведення переговорів важливо **дотримуватися певної послідовності дій**. На початковому етапі встановлюється професійний контакт, уточнюється порядок роботи, визначається предмет обговорення та очікувані результати. Наступний етап передбачає представлення позицій сторін, обмін інформацією, уточнення проблемних питань і виявлення спільних інтересів. Далі відбувається аналіз можливих варіантів вирішення проблеми, оцінювання їх переваг і ризиків, після чого сторони переходять до вироблення спільного рішення. Завершуються переговори фіксацією досягнутих домовленостей, визначенням відповідальних осіб, термінів виконання та механізмів подальшої взаємодії.

Одним із найважливіших принципів сучасних переговорів є **орієнтація не на позиції, а на інтереси сторін**. Позиція відображає те, що сторона відкрито декларує як свою вимогу, тоді як інтерес розкриває реальні потреби, мотиви та очікування, які лежать в основі цієї вимоги. Наприклад, педагог може наполягати на зміні навчального навантаження, однак справжньою причиною є необхідність

завершення дисертаційного дослідження або проходження підвищення кваліфікації. Батьки можуть вимагати переведення дитини до іншого класу, хоча їхнім головним інтересом є створення психологічно безпечного освітнього середовища. Виявлення справжніх інтересів дозволяє знайти більше варіантів вирішення проблеми та уникнути загострення конфлікту.

У практиці освітнього менеджменту використовуються різні види переговорів. **Інформаційні переговори** спрямовані на уточнення обставин і збір необхідної інформації. **Організаційні переговори** проводяться під час планування діяльності, розподілу функціональних обов'язків або координації роботи структурних підрозділів. **Партнерські переговори** пов'язані з укладанням договорів про співпрацю, реалізацією спільних проєктів або розвитком міжнародних зв'язків. **Конфліктні переговори** використовуються для врегулювання суперечностей між учасниками освітнього процесу та пошуку взаємоприйняттого рішення.

Наприклад, під час переговорів із територіальною громадою щодо модернізації матеріально-технічної бази закладу освіти адміністрація представляє стратегічні потреби закладу, орган місцевого самоврядування оцінює фінансові можливості громади, а представники громадськості визначають суспільні пріоритети. Лише після врахування інтересів усіх сторін формується спільний план реалізації проєкту.

Особливого значення в діяльності керівника набуває медіація як сучасний спосіб конструктивного врегулювання конфліктів.

Медіація – це добровільний, конфіденційний процес розв'язання спору за участю нейтрального посередника, який допомагає сторонам налагодити комунікацію, зрозуміти взаємні інтереси та самостійно виробити рішення. На відміну від адміністративного розгляду конфлікту, медіація не має на меті визначити переможця чи винного. Її головне завдання полягає у відновленні взаєморозуміння та створенні умов для подальшої конструктивної співпраці.

У закладі освіти **медіаційний підхід** може застосовуватися під час конфліктів між педагогічними працівниками, між педагогом і батьками, між здобувачами освіти, між адміністрацією та працівниками, а також під час розгляду

спірних питань щодо організації освітнього процесу. Наприклад, між двома викладачами виникла суперечка щодо використання навчальної лабораторії. Замість адміністративного рішення керівник організовує спільну зустріч, під час якої кожна сторона має можливість висловити власне бачення ситуації, визначаються реальні потреби обох викладачів, після чого виробляється узгоджений графік використання ресурсів.

У разі виникнення конфлікту між батьками та педагогом щодо оцінювання навчальних досягнень дитини керівник може використати елементи медіації: окремо вислухати кожну сторону, уточнити фактичні обставини, звернутися до критеріїв оцінювання та чинних нормативних документів, допомогти сторонам сформулювати спільну мету й перейти від взаємних звинувачень до вироблення конструктивного рішення.

У процесі медіації особливого значення набуває дотримання її основних принципів: добровільності участі, нейтральності посередника, рівності сторін, конфіденційності, поваги до гідності кожного учасника та особистої відповідальності сторін за виконання досягнутих домовленостей. Саме ці принципи забезпечують довіру до процедури та створюють умови для стійкого врегулювання конфлікту.

Слід враховувати, що керівник закладу освіти не завжди може виступати повністю нейтральним медіатором, оскільки одночасно є суб'єктом управління та несе відповідальність за прийняті рішення. У складних випадках, пов'язаних із булінгом, дискримінацією, трудовими спорами або серйозними міжособистісними конфліктами, доцільно залучати практичного психолога, соціального педагога, фахівців центрів професійного розвитку педагогічних працівників або сертифікованих медіаторів.

Управлінська практика свідчить, що успішність переговорів і медіації залежить не лише від володіння комунікативними техніками, а й від особистісних якостей керівника – уміння зберігати емоційну врівноваженість, уважно аналізувати ситуацію, поважати позицію співрозмовника, діяти неупереджено, дотримуватися норм професійної етики та спиратися на вимоги законодавства.

Саме такий підхід сприяє зміцненню довіри між учасниками освітнього процесу, розвитку партнерських відносин і формуванню позитивної організаційної культури закладу освіти.

Отже, переговори та медіація є взаємодоповнювальними технологіями сучасного освітнього менеджменту. Переговори забезпечують узгодження інтересів і прийняття спільних рішень, тоді як медіація допомагає конструктивно врегульовувати конфлікти та відновлювати ефективну професійну взаємодію. Комплексне використання цих технологій підвищує якість управління, сприяє розвитку культури діалогу та забезпечує стабільний розвиток закладу освіти.

5. Запобігання конфліктам і конструктивне врегулювання проблемних ситуацій

Конфлікти є природним елементом функціонування будь-якої організації, а заклад освіти не є винятком. Щоденна взаємодія педагогічних працівників, здобувачів освіти, батьків, адміністрації, представників територіальної громади та інших стейкхолдерів супроводжується різноманітністю поглядів, професійних інтересів, ціннісних орієнтацій і способів розв'язання проблем. Саме тому конфлікт не завжди свідчить про недоліки в управлінні. За умови своєчасного реагування він може стати джерелом позитивних змін, удосконалення організації роботи, перегляду управлінських процедур і зміцнення партнерських відносин. Завдання керівника полягає не в усуненні будь-яких суперечностей, а у своєчасному виявленні потенційних конфліктів, попередженні їх ескалації та професійному врегулюванні проблемних ситуацій.

У практиці управління закладом освіти найчастіше виникають конфлікти, пов'язані з розподілом педагогічного навантаження, оцінюванням результатів професійної діяльності, упровадженням освітніх реформ, організацією дистанційного навчання, використанням матеріально-технічних ресурсів, взаємодією між педагогами, непорозуміннями між педагогами й батьками, порушеннями академічної доброчесності, булінгом, інклюзивним навчанням або недостатньою поінформованістю учасників освітнього процесу.

Наприклад, конфлікт може виникнути під час розподілу педагогічного навантаження на новий навчальний рік. Один із викладачів вважає, що отримав меншу кількість годин, ніж його колеги, хоча адміністрація керувалася затвердженими критеріями. Якщо керівник обмежиться лише повідомленням наказу, конфлікт може посилитися. Натомість конструктивний підхід передбачає проведення індивідуальної зустрічі, ознайомлення працівника з критеріями розподілу навантаження, аналіз конкретної ситуації, обговорення можливих варіантів її врегулювання та спільний пошук прийняттого рішення.

Іншим поширеним прикладом є звернення батьків щодо незгоди з результатами оцінювання навчальних досягнень дитини. У такій ситуації керівник має насамперед організувати збір об'єктивної інформації: ознайомитися з критеріями оцінювання, результатами виконаних робіт, поясненнями педагога та позицією батьків. Лише після аналізу всіх обставин доцільно проводити спільне обговорення, під час якого увага акцентується не на взаємних звинуваченнях, а на пошуку рішення, яке відповідатиме вимогам законодавства, принципам справедливості та найкращим інтересам дитини.

Профілактика конфліктів значною мірою залежить від організації управління закладом освіти. Найефективнішими профілактичними заходами є прозорість управлінських процедур, своєчасне інформування працівників про зміни, зрозумілі критерії оцінювання професійної діяльності, чіткий розподіл функціональних обов'язків, доступність адміністрації до професійного діалогу, розвиток корпоративної культури, підтримка командної роботи та формування атмосфери взаємної довіри.

Особливу роль відіграє **нормативна визначеність управлінських процесів**. Якщо в закладі освіти затверджено прозорі положення про розподіл педагогічного навантаження, оцінювання результатів навчання, академічну доброчесність, розгляд звернень громадян, реагування на випадки булінгу, порядок проведення внутрішнього моніторингу якості освіти чи врегулювання конфліктних ситуацій, ризик виникнення більшості організаційних конфліктів суттєво зменшується.

Практика управління свідчить, що значна частина конфліктів виникає не через саму проблему, а **через недосконалу комунікацію**. Несвоєчасне доведення інформації, різне трактування управлінських рішень, відсутність пояснення причин змін, неоднозначність формулювань або використання різних каналів інформування можуть стати причиною непорозумінь навіть за відсутності реальних суперечностей. Саме тому керівник має забезпечувати єдині правила професійної комунікації та своєчасне інформування всіх учасників освітнього процесу.

У разі виникнення проблемної ситуації доцільно використовувати поетапний алгоритм її врегулювання.

Перший етап передбачає первинний аналіз ситуації. Керівник визначає характер проблеми, її учасників, можливі причини, ступінь впливу на діяльність закладу освіти та необхідність негайного реагування.

Другий етап полягає у збиранні фактів. На цьому етапі важливо відокремити підтверджену інформацію від припущень, емоційних оцінок або чуток. За потреби вивчаються документи, пояснення сторін, результати моніторингу, нормативні акти чи інші матеріали.

Третій етап передбачає проведення індивідуальних бесід із кожною стороною конфлікту. Під час таких зустрічей керівник з'ясовує позицію учасників, уточнює їхні інтереси, очікування та можливі шляхи вирішення проблеми.

Четвертий етап – спільне обговорення ситуації. Основне завдання полягає не у визначенні винного, а у виробленні взаємоприйняттого рішення. Керівник спрямовує розмову на аналіз фактів, пропозицій і можливих наслідків кожного варіанта дій.

П'ятий етап полягає в ухваленні рішення та документальному оформленні домовленостей. За потреби визначаються відповідальні особи, терміни виконання, порядок контролю та критерії оцінювання результатів.

Шостий етап – післяконфліктний супровід. Через певний час доцільно перевірити виконання домовленостей, оцінити ефективність прийнятого рішення та, за необхідності, скоригувати окремі управлінські процедури.

Важливе значення має професійна поведінка керівника під час конфлікту. Він повинен демонструвати емоційну врівноваженість, неупередженість, доброзичливість і готовність вислухати всі сторони. Не рекомендується використовувати категоричні висловлювання («Ви завжди порушуєте дисципліну», «Усі працівники незадоволені Вашою роботою»), оскільки вони переводять увагу з конкретної проблеми на особистість співрозмовника. Натомість доцільніше застосовувати конструктивні формулювання: «Виникла ситуація, яка потребує уточнення», «Давайте проаналізуємо причини цієї проблеми», «Які варіанти її розв'язання Ви пропонуєте?», «Які рішення будуть прийнятними для всіх сторін?».

Наприклад, якщо між двома педагогами виникла суперечка щодо використання навчального кабінету, керівник не повинен одразу визначати, хто має рацію. Спочатку необхідно з'ясувати розклад занять, реальні потреби кожного педагога, технічні можливості закладу освіти та лише після цього запропонувати декілька альтернативних варіантів використання приміщення або зміну графіка його роботи.

У випадках, коли **конфлікт пов'язаний із булінгом**, дискримінацією, порушенням прав учасників освітнього процесу, проявами насильства, мобінгу чи іншими ситуаціями, що регулюються законодавством України, керівник закладу освіти повинен діяти відповідно до встановлених нормативно-правових процедур, забезпечуючи захист прав усіх учасників освітнього процесу, об'єктивність розгляду ситуації та дотримання принципу найкращих інтересів дитини.

Насамперед необхідно **забезпечити безпеку осіб**, які можуть зазнавати психологічної чи фізичної шкоди, не допускаючи подальшої ескалації конфлікту. Якщо ситуація потребує невідкладного реагування, керівник має організувати заходи щодо припинення неправомірних дій, забезпечити психологічну підтримку постраждалим та, за необхідності, залучити відповідних фахівців.

Наступним кроком є **збирання об'єктивної інформації**. Необхідно вислухати всіх учасників конфлікту окремо, отримати письмові пояснення, проаналізувати наявні документи, повідомлення, відеоматеріали чи інші докази,

уникаючи поспішних висновків або публічного обговорення обставин справи. Особливу увагу слід приділяти перевірці достовірності інформації та дотриманню конфіденційності.

У разі необхідності керівник *організовує роботу комісії* або інших передбачених законодавством механізмів розгляду ситуації, забезпечує участь практичного психолога, соціального педагога, класного керівника, представників служби у справах дітей, інклюзивно-ресурсного центру чи інших компетентних фахівців залежно від характеру проблеми.

Під час спілкування з учасниками конфлікту керівникові доцільно дотримуватися кількох *практичних правил*:

- не звинувачувати жодну зі сторін до завершення з'ясування всіх обставин;
- відокремлювати факти від емоційних оцінок і припущень;
- не допускати публічного приниження або стигматизації учасників конфлікту;
- використовувати нейтральні формулювання («з'ясуємо обставини», «проаналізуємо ситуацію», «визначимо можливі шляхи розв'язання»);
- документувати всі прийняті рішення та здійснені заходи;
- інформувати учасників про порядок подальших дій і їхні права.

Після завершення розгляду ситуації важливо не лише реалізувати прийняте рішення, а й організувати подальший супровід учасників конфлікту. Доцільно провести індивідуальні консультації, за потреби організувати психологічну підтримку, здійснювати моніторинг психологічного клімату в колективі, проаналізувати причини виникнення конфлікту та визначити, які управлінські або організаційні зміни допоможуть запобігти подібним ситуаціям у майбутньому.

Наприклад, якщо в закладі освіти виник *випадок систематичного психологічного цькування здобувача освіти*, керівник не повинен обмежуватися лише дисциплінарними заходами щодо кривдника. Доцільно організувати комплексну роботу: забезпечити безпеку постраждалої особи, провести розгляд відповідно до законодавства, залучити психологічну службу, провести профілактичні заходи з учнівським або студентським колективом, організувати інфор-

маційно-просвітницьку роботу щодо запобігання булінгу та проаналізувати, чи потребують удосконалення внутрішні правила безпечного освітнього середовища.

Аналогічно, якщо конфлікт виник між педагогічним працівником і батьками через оцінювання результатів навчання, керівник має організувати професійний розгляд ситуації: проаналізувати критерії оцінювання, заслухати пояснення обох сторін, перевірити дотримання нормативних вимог, запропонувати шляхи врегулювання спору та забезпечити подальшу конструктивну взаємодію між педагогом і родиною без взаємних звинувачень чи дискредитації.

Конструктивне врегулювання проблемної ситуації ***не завершується ухваленням рішення***. Не менш важливо відновити професійну взаємодію між учасниками конфлікту, запобігти повторенню подібних ситуацій та зробити відповідні управлінські висновки. Аналіз причин конфлікту може стати підставою для перегляду внутрішніх положень, удосконалення процедур комунікації, оновлення локальних нормативних документів, проведення додаткового навчання педагогічних працівників або вдосконалення системи внутрішнього забезпечення якості освіти.

Отже, запобігання конфліктам і конструктивне врегулювання проблемних ситуацій є невід'ємною складовою професійної діяльності керівника закладу освіти. Компетентне застосування профілактичних заходів, алгоритмів аналізу конфліктних ситуацій, технологій переговорів, консультативної підтримки та медіаційних підходів сприяє формуванню безпечного освітнього середовища, розвитку партнерських відносин, зміцненню організаційної культури та підвищенню ефективності управління закладом освіти.

Висновки

Освітнє консультування є важливою складовою професійної діяльності керівника закладу освіти. Воно спрямоване на підтримку учасників освітнього процесу, роз'яснення управлінських і педагогічних питань, допомогу в ухваленні рішень, професійний розвиток, попередження конфліктів і забезпечення якості освітньої діяльності.

Переговори, активне слухання, аргументація, фасилітація та медіація є ключовими інструментами конструктивної управлінської комунікації. Вони допомагають керівникові будувати діалог, узгоджувати позиції, залучати стейкхолдерів, знижувати емоційну напругу й досягати взаємоприйнятних рішень.

Ефективний керівник закладу освіти має не лише ухвалювати управлінські рішення, а й професійно супроводжувати комунікаційні процеси, підтримувати культуру довіри, забезпечувати етичність взаємодії та створювати умови для партнерського розв'язання проблемних ситуацій.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність освітнього консультування?
2. Які види консультування можуть використовуватися в діяльності керівника закладу освіти?
3. Яке значення мають активне слухання, аргументація та фасилітація в професійній комунікації?
4. Чим переговори відрізняються від звичайної розмови?
5. Які основні умови конструктивного врегулювання конфліктів в освітньому середовищі?

Тестові завдання

1. Освітнє консультування – це:
 - а) лише надання усних порад без аналізу ситуації;
 - б) професійно організована допомога учасникам освітнього процесу щодо розв'язання проблем, ухвалення рішень і підвищення якості освітньої діяльності;
 - в) виключно адміністративний контроль;
 - г) форма покарання педагогічних працівників.
2. Активне слухання передбачає:
 - а) уважне сприйняття позиції співрозмовника, уточнення, перефразування, емпатійне реагування;
 - б) перебивання співрозмовника;

- в) ігнорування емоційного стану людини;
- г) негайне оцінювання й осуд.

3. Фасилітація в управлінні закладом освіти – це:

- а) організація групової взаємодії для досягнення спільного рішення;
- б) одноосібне ухвалення рішень без обговорення;
- в) передавання наказів працівникам;
- г) уникнення складних питань.

4. Медіація спрямована на:

- а) пошук винного й посилення конфлікту;
- б) відновлення комунікації між сторонами та досягнення прийняттого рішення;
- в) покарання однієї сторони;
- г) замовчування проблеми.

5. Конструктивне врегулювання конфлікту передбачає:

- а) аналіз фактів, вислуховування сторін, визначення інтересів, пошук рішень і фіксацію домовленостей;
- б) публічне приниження однієї зі сторін;
- в) ігнорування проблеми;
- г) ухвалення рішення без з'ясування обставин.

Список рекомендованої літератури

1. Вирішую конфлікти та будує мир навколо себе. Базові навички медіації однолітків: навчально-методичний посібник / В.Л. Андрєєнкова, К.Б. Левченко, М.М. Матвійчук, О. В. Дацко. Київ, 2020. 200 с.
2. Гарькавець С.О., Волченко Л.П. Конфлікти в освітньому середовищі: діагностика та практика вирішення: навчально-методичний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2020. 92 с.
3. Джелалі В.О., Джелалі О.В. Психологія вирішення конфліктів: навч. посібник. Київ, Харків: Вид. Р.И.Ф., 2006. 318 с.
4. Зінчина О. Б. Конфліктологія: навч. посібник. Харків : ХНАИН, 2007. 164 с.

5. Комунікативна компетентність керівника: навчально-методичні матеріали / Л. А. Пашко, Н.Б. Ларіна, О.М. Руденко; упоряд. Г.І. Бондаренко. Київ: НАДУ, 2013. 76 с.
6. Ковалевська Т.Ю., Бронікова С.А. Основи ефективної комунікації: навчальний посібник. Одеса: Фенікс, 2008. 140 с.
7. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навчальний посібник. Ужгород, 2020. 360 с.
8. Сергієнко Т. І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2012. № 48. С. 236-242.

ЛЕКЦІЯ 8. ПРОЄКТУВАННЯ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОСВІТІ

Мета лекції: формування у здобувачів вищої освіти системного уявлення про проєктування партнерської взаємодії як важливий напрям управлінської діяльності керівника закладу освіти; розкриття етапів планування та реалізації партнерських ініціатив; обґрунтування ролі комунікаційної стратегії, карти стейкхолдерів, партнерських заходів, консультацій, круглих столів і громадських обговорень у розвитку освітнього середовища; формування вмінь оцінювати ефективність партнерської взаємодії.

План

1. Планування та реалізація партнерських ініціатив у закладі освіти.
2. Комунікаційна стратегія закладу освіти як основа партнерської взаємодії.
3. Карта стейкхолдерів у проєктуванні партнерства.
4. Організація партнерських заходів, консультацій, круглих столів і громадських обговорень.
5. Оцінювання ефективності партнерської взаємодії.

Ключові поняття та терміни: *планування, реалізація, партнерська ініціатива, партнерський проєкт, проєктування партнерства, комунікаційна стратегія, карта стейкхолдерів, стейкхолдери, громадське обговорення, консультація, круглий стіл, партнерський захід, освітнє середовище, стратегічний розвиток, зворотний зв'язок, індикатори ефективності, соціальна відповідальність, партнерська угода.*

1. Планування та реалізація партнерських ініціатив у закладі освіти

Сучасний заклад освіти розвивається в умовах відкритості, автономії, цифровізації, зростання ролі територіальних громад, посилення вимог до якості освіти та потреби в ефективній взаємодії зі стейкхолдерами. За таких умов партнерська взаємодія стає не випадковим додатком до освітньої діяльності, а

важливим управлінським ресурсом, що допомагає закладу освіти розширювати можливості, залучати ресурси, підвищувати якість освітніх послуг, підтримувати інновації та формувати довіру.

Проектування партнерської взаємодії в освіті – це цілеспрямований процес планування, організації, реалізації, координації та оцінювання співпраці закладу освіти з внутрішніми й зовнішніми партнерами для досягнення спільних освітніх, соціальних, управлінських або інноваційних результатів. Воно передбачає не лише встановлення контактів із партнерами, а й чітке визначення мети, завдань, очікуваних результатів, ресурсів, відповідальних осіб, строків і критеріїв ефективності.

Партнерська ініціатива може виникати у відповідь на конкретну потребу закладу освіти або громади. Наприклад, це може бути необхідність оновлення освітнього середовища, посилення практичної підготовки здобувачів освіти, удосконалення освітньої програми, організація профорієнтаційної роботи, розвиток інклюзивного середовища, підтримка цифровізації, підвищення кваліфікації педагогів, реалізація волонтерського або соціального проекту. Важливо, щоб партнерська ініціатива була не формальною, а реально пов'язаною з потребами освітньої діяльності.

Першим етапом проектування партнерської взаємодії є аналіз потреб. Керівник і управлінська команда мають визначити, яку проблему необхідно розв'язати, які зміни очікуються, які групи зацікавлені в цих змінах і які ресурси потрібні. Аналіз потреб може здійснюватися через опитування здобувачів освіти, педагогічних працівників, батьків, роботодавців, громадськості; аналіз результатів моніторингу якості освіти; вивчення стратегічних документів; обговорення з педагогічним колективом; консультації з органами управління освітою або представниками громади.

Другим етапом є визначення мети партнерської взаємодії. Мета має бути конкретною, зрозумілою, досяжною та пов'язаною зі стратегічними пріоритетами закладу освіти. Наприклад, метою може бути створення системи співпраці з роботодавцями для підвищення практичної спрямованості освітньої програми;

розвиток партнерства з територіальною громадою для формування безпечного освітнього середовища; залучення громадських організацій до підтримки інклюзивних практик.

Третім етапом є вибір партнерів. Партнерами можуть бути органи місцевого самоврядування, заклади освіти, роботодавці, громадські організації, професійні асоціації, культурні й соціальні установи, наукові інституції, міжнародні організації, випускники, батьківська громадськість, волонтерські ініціативи. Вибір партнера має бути обґрунтованим: необхідно враховувати його інтереси, ресурси, репутацію, досвід співпраці, готовність до відповідальності та спільної діяльності.

Четвертим етапом є узгодження змісту співпраці. На цьому етапі сторони визначають, що саме вони робитимуть, які ресурси залучатимуть, хто за що відповідає, які строки реалізації ініціативи, якими будуть очікувані результати. У разі потреби домовленості можуть бути зафіксовані в угоді про співпрацю, меморандумі, протоколі зустрічі, плані спільних заходів або проєктній заявці.

П'ятим етапом є реалізація партнерської ініціативи. Вона потребує координації, регулярної комунікації, моніторингу виконання завдань, гнучкого реагування на труднощі, підтримки мотивації учасників. Керівник закладу освіти має забезпечити узгодженість дій, своєчасне інформування, залучення відповідальних осіб і фіксацію проміжних результатів.

Шостим етапом є оцінювання результатів партнерства. Воно дає змогу з'ясувати, чи досягнуто поставленої мети, які зміни відбулися, які ресурси були використані, що вдалося, які труднощі виникли, чи доцільно продовжувати співпрацю, як її можна вдосконалити. Таким чином, партнерство має розглядатися як управлінський цикл: аналіз потреб – планування – реалізація – моніторинг – оцінювання – удосконалення.

2. Комунікаційна стратегія закладу освіти як основа партнерської взаємодії

Ефективне партнерство неможливе без продуманої комунікаційної стратегії. Якщо заклад освіти не має зрозумілої системи комунікації, партнерські ініціативи можуть бути хаотичними, ситуативними або формальними. Кому-

нікаційна стратегія допомагає узгодити зміст, канали, аудиторії, повідомлення та очікувані результати взаємодії.

Комунікаційна стратегія закладу освіти – це система цілей, принципів, повідомлень, каналів, інструментів і процедур комунікації, спрямованих на забезпечення відкритості, партнерства, довіри, репутаційної стійкості та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами. Вона має бути пов'язана із загальною стратегією розвитку закладу освіти й відображати його місію, цінності, освітні пріоритети та управлінську культуру.

Комунікаційна стратегія відповідає на кілька важливих запитань: з ким заклад освіти комунікує; з якою метою; які ключові повідомлення транслює; через які канали; хто відповідає за комунікацію; як отримується зворотний зв'язок; як оцінюється ефективність комунікації; як заклад діє в кризових або конфліктних ситуаціях.

Першим елементом комунікаційної стратегії є визначення цільових аудиторій. До них можуть належати здобувачі освіти, педагогічні працівники, батьки, випускники, роботодавці, органи управління освітою, засновник, територіальна громада, громадські організації, професійні спільноти, міжнародні партнери, медіа. Кожна аудиторія має власні потреби, інтереси, рівень поінформованості та зручні канали комунікації.

Другим елементом є формулювання ключових повідомлень. Заклад освіти має чітко визначити, які ідеї він хоче донести до партнерів: відкритість до співпраці, якість освіти, готовність до інновацій, соціальна відповідальність, безпечне середовище, академічна доброчесність, практична спрямованість підготовки, розвиток громади. Важливо, щоб ці повідомлення відповідали реальній діяльності закладу освіти, інакше комунікація втратить довіру.

Третім елементом є вибір каналів комунікації. Для офіційного інформування можуть використовуватися сайт, електронна пошта, офіційні листи, публічні звіти, накази, протоколи, оголошення. Для діалогу – зустрічі, консультації, робочі групи, круглі столи, фокус-групи, громадські обговорення. Для оперативної взаємодії – месенджери, цифрові платформи, онлайн-форми,

відеоконференції. Для публічної презентації – соціальні мережі, медіа, інформаційні кампанії, презентації проєктів.

Четвертим елементом є визначення відповідальних осіб. У закладі освіти має бути зрозуміло, хто готує інформаційні повідомлення, хто веде сайт або сторінки в соціальних мережах, хто комунікує з партнерами, хто організовує громадські обговорення, хто відповідає за зворотний зв'язок. Відсутність відповідальних осіб призводить до неузгодженості повідомлень і втрати керованості комунікаційного процесу.

П'ятим елементом є зворотний зв'язок. Комунікаційна стратегія має передбачати не лише інформування, а й отримання реакції від стейкхолдерів. Це можуть бути опитування, електронні форми, консультації, обговорення, аналіз звернень, коментарі, пропозиції, фокус-групи. Зворотний зв'язок має бути проаналізований і врахований в управлінських рішеннях.

Комунікаційна стратегія є важливою також для кризових ситуацій. Якщо виникає конфлікт, негативний інформаційний привід, непорозуміння з батьками, громадою або партнерами, заклад освіти має діяти швидко, спокійно, відповідально й етично. Для цього варто заздалегідь визначити порядок реагування, відповідальних осіб, офіційні канали повідомлень і правила публічного коментування.

Отже, комунікаційна стратегія забезпечує системність партнерської взаємодії. Вона допомагає закладу освіти говорити зрозуміло, діяти послідовно, підтримувати довіру та залучати стейкхолдерів до спільного розвитку.

3. Карта стейкхолдерів у проєктуванні партнерства

Карта стейкхолдерів є важливим інструментом проєктування партнерської взаємодії. Вона допомагає керівникові закладу освіти системно визначити, хто є зацікавленими сторонами, які інтереси вони мають, який рівень їхнього впливу, які ресурси вони можуть надати, які очікування мають щодо закладу освіти та якими мають бути форми комунікації з ними.

Карта стейкхолдерів – це аналітична модель, яка відображає основні групи зацікавлених сторін закладу освіти, їхній вплив, інтереси, потреби, ресурси, можливі ризики та способи залучення до партнерської взаємодії. Вона дає змогу перейти від загального уявлення про партнерів до конкретного планування взаємодії.

Побудова карти стейкхолдерів починається з визначення всіх потенційних зацікавлених сторін. До них можуть належати здобувачі освіти, педагогічні працівники, адміністрація, батьки, випускники, роботодавці, органи місцевого самоврядування, органи управління освітою, громадські організації, професійні асоціації, заклади освіти-партнери, наукові установи, міжнародні організації, медіа, представники територіальної громади.

Після визначення груп необхідно **проаналізувати їхні інтереси**. Наприклад, здобувачі освіти зацікавлені в якісному освітньому процесі, справедливому оцінюванні, безпечному середовищі, можливостях самореалізації. Педагогічні працівники зацікавлені в професійному розвитку, зрозумілих управлінських рішеннях, підтримці, належних умовах праці. Батьки очікують безпеки, якості освіти, відкритої комунікації. Роботодавці зацікавлені у фахівцях із відповідними компетентностями. Громада зацікавлена в розвитку освітньої інфраструктури, соціальній активності закладу освіти, підготовці громадян, здатних долучатися до місцевого розвитку.

Далі **визначається рівень впливу й зацікавленості кожної групи**. Стейкхолдери з високим рівнем впливу й високою зацікавленістю мають бути активно залучені до прийняття рішень, робочих груп, стратегічних сесій, експертних обговорень. Групи з високим впливом, але нижчою зацікавленістю потребують цілеспрямованого інформування й мотивації до участі. Групи з високою зацікавленістю, але нижчим впливом потребують доступних каналів участі, консультацій, опитувань. Групи з низьким впливом і низькою зацікавленістю можуть бути залучені через загальне інформування.

Карта стейкхолдерів допомагає **визначити форми взаємодії**. Наприклад, для роботодавців доцільними можуть бути круглі столи, спільна розробка освітніх

компонентів, участь у практичній підготовці, експертне оцінювання. Для батьків – консультації, батьківські зустрічі, електронні опитування, участь у громадських обговореннях. Для здобувачів освіти – самоврядування, анкетування, участь у робочих групах, проектна діяльність. Для громади – публічні звіти, спільні соціальні проекти, обговорення стратегії розвитку.

Важливою частиною карти стейкхолдерів є ***визначення ресурсів***. Ресурси можуть бути матеріальними, інформаційними, експертними, організаційними, соціальними, культурними, комунікаційними. Наприклад, роботодавці можуть надати бази практики, експертів, професійні кейси; громадські організації – тренінги й соціальні проекти; органи місцевого самоврядування – організаційну або ресурсну підтримку; випускники – менторство, професійні контакти, зворотний зв'язок.

Карта стейкхолдерів має бути динамічним інструментом. Її потрібно переглядати, оновлювати й уточнювати відповідно до змін у закладі освіти, громаді, освітній політиці, партнерських зв'язках. Нові виклики можуть породжувати нових партнерів, а попередні форми співпраці можуть потребувати переосмислення.

Таким чином, карта стейкхолдерів допомагає зробити партнерську взаємодію не випадковою, а цілеспрямованою, аналітично обґрунтованою та результативною.

4. Організація партнерських заходів, консультацій, круглих столів і громадських обговорень

Партнерська взаємодія реалізується через ***конкретні форми спільної діяльності***. До таких форм належать партнерські заходи, консультації, круглі столи, громадські обговорення, робочі групи, стратегічні сесії, семінари, тренінги, форуми, проектні зустрічі, презентації, конференції, волонтерські та соціальні ініціативи. Вибір форми залежить від мети, аудиторії, змісту питання, очікуваного результату та рівня залучення партнерів.

Партнерський захід – це організована форма взаємодії закладу освіти з партнерами, спрямована на досягнення спільної мети. Він може мати інформаційний, консультаційний, навчальний, проєктний, аналітичний, соціальний або презентаційний характер. Наприклад, партнерським заходом може бути зустріч із роботодавцями, тренінг за участі громадської організації, спільний семінар із закладом освіти-партнером, день кар'єри, освітній форум, волонтерська акція, громадський захід у територіальній громаді.

Консультації є формою взаємодії, що передбачає обговорення конкретного питання з метою отримання пропозицій, роз'яснення позицій, уточнення потреб або вироблення рекомендацій. Консультації можуть бути індивідуальними й груповими, очними й дистанційними, внутрішніми й зовнішніми. Вони особливо важливі під час оновлення освітніх програм, розроблення стратегії розвитку, впровадження змін, підготовки партнерських проєктів.

Круглий стіл є формою рівноправного обговорення актуальної проблеми за участі різних стейкхолдерів. Його перевагою є можливість представити різні позиції, почути аргументи, окреслити спільні проблеми й визначити напрями співпраці. Круглий стіл має бути ретельно підготовлений: необхідно визначити тему, мету, учасників, питання для обговорення, модератора, регламент, очікувані результати й спосіб фіксації пропозицій.

Громадське обговорення є формою відкритої участі зацікавлених сторін у розгляді важливих питань діяльності закладу освіти. Воно може стосуватися стратегії розвитку, освітньої програми, правил внутрішньої взаємодії, організації безпечного освітнього середовища, проєктів розвитку, питань якості освіти. Громадське обговорення має бути доступним, прозорим, етичним і результативним. Його мета полягає не в формальному отриманні схвалення, а в реальному врахуванні думок і пропозицій учасників.

Для успішної організації партнерських заходів **важливо дотримуватися кількох етапів**. Спочатку визначається мета заходу: інформування, консультація, обговорення, прийняття рішення, презентація результатів, пошук партнерів або планування спільних дій. Далі визначається цільова аудиторія та коло учасників.

Після цього розробляється програма, добираються формат і канали комунікації, визначаються відповідальні особи, готуються матеріали, забезпечується технічна й організаційна підтримка.

Під час проведення заходу важливо забезпечити рівність участі, дотримання регламенту, конструктивність дискусії, повагу до різних позицій і фіксацію пропозицій. Роль модератора полягає в тому, щоб спрямовувати обговорення, не допускати переходу на особистості, підтримувати логіку діалогу, узагальнювати думки й підводити до практичних результатів.

Після завершення заходу необхідно підбити підсумки. Варто оформити протокол, резолюцію, аналітичну довідку, план подальших дій або інформаційне повідомлення. Учасники мають бачити, що їхні пропозиції не залишилися без уваги. Саме післядія заходу часто визначає його реальну ефективність. Якщо обговорення не має продовження, довіра до партнерських процедур знижується.

Партнерські заходи мають бути пов'язані зі стратегічними цілями закладу освіти. Якщо вони проводяться лише для формального звітування, їхній вплив буде незначним. Натомість системно організовані консультації, круглі столи й громадські обговорення можуть стати реальним механізмом розвитку освітньої діяльності, формування довіри та залучення стейкхолдерів.

5. Оцінювання ефективності партнерської взаємодії

Оцінювання ефективності партнерської взаємодії є важливою складовою управління партнерством. Без оцінювання складно визначити, чи досягнуто поставленої мети, чи були використані ресурси раціонально, чи задоволені учасники співпраці, які результати отримав заклад освіти, які труднощі виникли та як удосконалити партнерство в майбутньому.

Ефективність партнерської взаємодії – це ступінь досягнення запланованих результатів співпраці, відповідність партнерських дій визначеним цілям, рівень залучення учасників, якість комунікації, стійкість партнерських зв'язків і позитивний вплив на розвиток закладу освіти. Оцінювання має враховувати як кількісні, так і якісні показники.

Кількісними індикаторами можуть бути кількість партнерських угод, проведених заходів, залучених учасників, реалізованих проєктів, баз практики, спільних публікацій, консультацій, громадських обговорень, оновлених освітніх компонентів, залучених ресурсів. Проте кількісні показники не завжди свідчать про реальну якість партнерства. Велика кількість заходів може мати формальний характер, якщо вони не призводять до змін.

Якісними індикаторами є рівень задоволеності партнерів, глибина залучення стейкхолдерів, практична значущість результатів, вплив на якість освітньої програми, покращення освітнього середовища, посилення довіри, сталість співпраці, готовність партнерів продовжувати взаємодію, рівень урахування пропозицій. Саме якісні показники допомагають зрозуміти, чи є партнерство змістовним і результативним.

Для оцінювання партнерської взаємодії можна використовувати різні **методи**: анкетування, інтерв'ю, фокус-групи, аналіз документів, моніторинг виконання плану, експертну оцінку, самооцінювання, аналіз відгуків, порівняння запланованих і досягнутих результатів. Доцільно застосовувати комплексний підхід, оскільки один метод не дає повної картини.

Важливим критерієм ефективності є **відповідність партнерства стратегічним цілям закладу освіти**. Якщо співпраця не пов'язана з розвитком освітньої діяльності, якістю освіти, потребами здобувачів освіти, професійним розвитком педагогів або запитами громади, її управлінська цінність є обмеженою. Партнерство має бути не самоціллю, а інструментом розвитку.

Ще одним критерієм є **взаємна вигода**. Ефективне партнерство передбачає, що кожна сторона отримує значущий результат. Для закладу освіти це може бути оновлення програми, розвиток практичної підготовки, залучення ресурсів, підвищення репутації. Для партнерів – участь у підготовці фахівців, соціальна відповідальність, доступ до освітніх ресурсів, розвиток громади, професійний обмін.

Оцінювання має завершуватися управлінськими висновками. Керівник і команда мають визначити, які партнерські зв'язки варто розвивати, які

потребують перегляду, які форми співпраці були найбільш результативними, які труднощі потрібно врахувати надалі. Результати оцінювання можуть бути використані для оновлення комунікаційної стратегії, карти стейкхолдерів, плану партнерських заходів, стратегії розвитку закладу освіти.

Отже, оцінювання ефективності партнерської взаємодії допомагає зробити співпрацю не формальною, а результативною, прозорою, відповідальною та орієнтованою на розвиток.

Висновки

Проектування партнерської взаємодії є важливою складовою сучасного управління закладом освіти. Воно передбачає системне планування, аналіз потреб, визначення партнерів, узгодження цілей, організацію спільних дій, комунікаційний супровід і оцінювання результатів. Ефективне партнерство не виникає випадково; воно потребує управлінської культури, довіри, відкритості, стратегічного бачення й відповідальності сторін.

Комунікаційна стратегія та карта стейкхолдерів є ключовими інструментами проектування партнерства. Вони допомагають визначити цільові аудиторії, інтереси партнерів, канали взаємодії, форми участі, ресурси й очікувані результати. Партнерські заходи, консультації, круглі столи та громадські обговорення мають бути не формальними, а змістовними, добре організованими й орієнтованими на практичний результат.

Оцінювання ефективності партнерської взаємодії дає змогу визначити реальний вплив співпраці на якість освіти, розвиток освітнього середовища, репутацію закладу освіти та стратегічні зміни. Для керівника закладу освіти проектування партнерства є важливим засобом відкритого, відповідального й інноваційного управління.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність проектування партнерської взаємодії в освіті?
2. Які етапи передбачає планування та реалізація партнерської ініціативи?

3. Яке значення має комунікаційна стратегія для розвитку партнерства закладу освіти?

4. Як карта стейкхолдерів допомагає проєктувати партнерську взаємодію?

5. За якими критеріями можна оцінити ефективність партнерської взаємодії?

Тестові завдання

1. Проєктування партнерської взаємодії в освіті – це:

- а) випадкове встановлення контактів із партнерами;
- б) цілеспрямований процес планування, організації, реалізації та оцінювання співпраці закладу освіти з партнерами;
- в) лише підписання формальної угоди без спільних дій;
- г) виключно проведення святкових заходів.

2. Першим етапом проєктування партнерської взаємодії є:

- а) оцінювання результатів без планування;
- б) аналіз потреб закладу освіти та стейкхолдерів;
- в) публікація випадкового повідомлення в соціальних мережах;
- г) завершення співпраці.

3. Комунікаційна стратегія закладу освіти визначає:

- а) цілі, аудиторії, ключові повідомлення, канали, відповідальних осіб і механізми зворотного зв'язку;
- б) лише розклад занять;
- в) тільки фінансовий план;
- г) виключно список працівників.

4. Карта стейкхолдерів використовується для:

- а) аналізу зацікавлених сторін, їхніх інтересів, впливу, ресурсів і форм залучення;
- б) ведення журналу оцінок;
- в) складання графіка відпусток;
- г) оформлення наказів про відрядження.

5. До якісних індикаторів ефективності партнерства належать:

- а) рівень задоволеності партнерів, практична значущість результатів, сталість співпраці та вплив на якість освітньої діяльності;
- б) лише кількість сторінок у звіті;
- в) тільки кількість оголошень;
- г) відсутність зворотного зв'язку.

Список рекомендованої літератури

1. Зрозуміла комунікація органів управління освітою: poradnik для голів та управлінців освітою територіальних громад / С. Кісільова ; за заг. ред. Н. Протасової, В. Полторака, Л. Жабенко, А. Пуцовой. Київ : Швейцарсько-український проєкт DECIDE «Децентралізація для розвитку демократичної освіти», 2021. 45 с.

2. Завербний А. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. Innovation and Sustainability. 2022. № 1. С. 13-19. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.1.13.19>.

3. Партнерство в освіті. Практика взаємодії у контексті освітньої діяльності на шляху розбудови Нової української школи : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Харків : Харківська академія неперервної освіти, 2022. 140 с.

4. Педагогіка партнерства : навчальний посібник для студентів закладів вищої освіти / уклад. М. І. Гагарін, В. В. Мартинюк. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. 216 с.

5. Попов М. П., Тодорова О. Л. Комунікації в сфері державного управління та місцевого самоврядування : конспект лекцій. Одеса : Одеський державний екологічний університет, 2022. 172 с.

6. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. 5th ed. New York : Teachers College Press, 2016. 312 p.

7. OECD. Education Policy Outlook 2019: Working Together to Help Students Achieve their Potential. Paris : OECD Publishing, 2019. 532 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/2b8ad56e-en>

ГЛОСАРІЙ

Активне слухання – комунікативна техніка уважного й усвідомленого сприйняття співрозмовника, що передбачає уточнення, перефразування, узагальнення та підтримку конструктивного діалогу.

Академічна доброчесність – сукупність етичних принципів і визначених законодавством правил, яких мають дотримуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання та наукової діяльності.

Аргументація – логічне й доказове обґрунтування власної позиції, рішення або пропозиції на основі фактів, норм права та професійних знань.

Асертивна комунікація – стиль професійного спілкування, що поєднує впевнене відстоювання власної позиції з повагою до прав та інтересів інших людей.

Булінг – систематичне психологічне, фізичне, економічне або інше насильство між учасниками освітнього процесу, спрямоване на приниження чи залякування особи.

Вербальна комунікація – процес передавання інформації за допомогою усного або писемного мовлення.

Відкрите врядування – модель управління, що ґрунтується на прозорості, підзвітності, відкритості інформації та участі громадськості в ухваленні рішень.

Внутрішня комунікація – система інформаційної взаємодії між адміністрацією, педагогічними працівниками та іншими працівниками закладу освіти.

Громадська участь – залучення представників громади до планування, реалізації та оцінювання діяльності закладу освіти.

Громадське обговорення – форма відкритого обговорення управлінських або освітніх рішень із залученням усіх зацікавлених сторін.

Довіра – основа ефективної професійної взаємодії, що формується через чесність, відкритість, послідовність і відповідальність учасників комунікації.

Емпатія – здатність розуміти емоційний стан і переживання іншої людини та враховувати їх у процесі взаємодії.

Етика професійної взаємодії – система моральних норм і принципів, що визначають професійну поведінку учасників освітнього процесу.

Зворотний зв'язок – інформація про результати діяльності або взаємодії, яка використовується для вдосконалення професійної діяльності.

Імідж закладу освіти – сформований образ закладу освіти в суспільстві, що відображає його репутацію, цінності та результати діяльності.

Інформаційна безпека – стан захищеності інформаційних ресурсів і персональних даних від несанкціонованого доступу чи поширення.

Карта стейкхолдерів – схема, що визначає основні групи зацікавлених сторін, їхні інтереси, рівень впливу та форми взаємодії із закладом освіти.

Комунікаційна діяльність – цілеспрямований процес організації професійної взаємодії між учасниками освітнього процесу для досягнення спільних цілей.

Комунікаційна політика – система принципів, правил і процедур, що регламентують внутрішню та зовнішню комунікацію закладу освіти.

Комунікаційна стратегія – довгостроковий план організації комунікації, спрямований на реалізацію стратегічних цілей розвитку закладу освіти.

Комунікаційний канал – засіб передавання інформації між учасниками взаємодії.

Комунікаційний менеджмент – управління процесами створення, передавання та використання інформації в діяльності закладу освіти.

Комунікаційний простір – сукупність умов, каналів, ресурсів та інструментів, що забезпечують інформаційну взаємодію в закладі освіти.

Комунікативна культура – інтегральна професійна якість особистості, що характеризує рівень володіння нормами, засобами та технологіями ефективного спілкування.

Комунікативні бар'єри – чинники, що перешкоджають повному й правильному сприйняттю або передаванню інформації.

Консультування – професійна діяльність із надання рекомендацій, підтримки та допомоги у вирішенні професійних або освітніх питань.

Конфлікт – зіткнення інтересів, позицій або цінностей учасників взаємодії, що потребує конструктивного врегулювання.

Конфліктологічна компетентність – здатність попереджати, аналізувати й конструктивно вирішувати конфлікти.

Корпоративна культура – система цінностей, традицій і норм професійної поведінки, що визначає особливості діяльності колективу.

Кризова комунікація – організація інформаційної взаємодії під час кризових або надзвичайних ситуацій.

Лідерська комунікація – цілеспрямована взаємодія керівника, спрямована на мотивацію, підтримку та об'єднання колективу.

Медіація – добровільний спосіб врегулювання конфлікту за участю нейтрального посередника.

Мережеве партнерство – довготривала співпраця закладу освіти з іншими установами та організаціями для реалізації спільних проєктів.

Міжінституційна взаємодія – співпраця закладів освіти з державними органами, громадськими організаціями, роботодавцями та міжнародними партнерами.

Міжособистісна взаємодія – процес взаємного впливу, спілкування та співробітництва між людьми.

Невербальна комунікація – передавання інформації за допомогою міміки, жестів, інтонації, пози та інших немовленнєвих засобів.

Онлайн-комунікація – професійна взаємодія, що здійснюється за допомогою цифрових платформ і сервісів.

Організаційна культура – система спільних цінностей, норм і традицій, що визначає особливості функціонування закладу освіти.

Освітнє консультування – професійна допомога учасникам освітнього процесу щодо навчальної, професійної та організаційної діяльності.

Освітнє середовище – сукупність педагогічних, психологічних, інформаційних, матеріальних і соціальних умов, у яких здійснюється освітній процес.

Партнерська взаємодія – форма співпраці, що ґрунтується на довірі, взаємній відповідальності та рівноправності сторін.

Партнерський стиль управління – стиль керівництва, який передбачає залучення працівників до прийняття рішень, підтримку ініціативності та спільну відповідальність.

Педагогіка партнерства – концепція освітньої діяльності, що базується на повазі до особистості, співпраці, довірі та взаємній відповідальності.

Переговори – структурований процес професійної комунікації, спрямований на узгодження інтересів сторін.

Переговорний процес – послідовність етапів підготовки, проведення та завершення переговорів.

Професійна автономія – право педагогічного працівника самостійно здійснювати професійну діяльність у межах законодавства та академічної свободи.

Професійна комунікація – інформаційна взаємодія між учасниками професійної діяльності для виконання управлінських, педагогічних та організаційних завдань.

Професійний діалог – конструктивне обговорення професійних питань із метою вироблення спільного рішення.

Прозорість управління – відкритість управлінської діяльності, доступність інформації та зрозумілість процесу ухвалення рішень.

Публічна комунікація – взаємодія закладу освіти із громадськістю, медіа, органами влади та іншими зовнішніми партнерами.

Репутація закладу освіти – стійка суспільна оцінка діяльності закладу освіти, що формується на основі його професійних досягнень і довіри стейкхолдерів.

Рефлексія – процес аналізу власної діяльності, професійного досвіду та результатів взаємодії.

Соціальна відповідальність – усвідомлення впливу діяльності закладу освіти на суспільство та готовність діяти в інтересах громади.

Стейкхолдер – фізична або юридична особа, група чи організація, яка впливає на діяльність закладу освіти або зацікавлена в її результатах.

Стейкхолдерська взаємодія – система співпраці закладу освіти з усіма зацікавленими сторонами щодо розвитку освітньої діяльності.

Стратегічна комунікація – системне планування й реалізація комунікаційних заходів для досягнення стратегічних цілей розвитку закладу освіти.

Управління змінами – процес планування, організації та супроводу впровадження інновацій і реформ у діяльність закладу освіти.

Управлінська комунікація – система інформаційної взаємодії, що забезпечує реалізацію функцій управління закладом освіти.

Фасилітація – технологія організації групової роботи, яка сприяє активній участі всіх учасників у виробленні спільного рішення.

Хмарні сервіси – цифрові ресурси для зберігання, спільного опрацювання та обміну інформацією через мережу Інтернет.

Цифрова комунікація – професійна взаємодія із застосуванням цифрових технологій, платформ і електронних засобів зв'язку.

Цифрова компетентність – здатність ефективно, безпечно й відповідально використовувати цифрові технології у професійній діяльності.

Цифрова етика – сукупність моральних принципів і правил відповідальної поведінки під час використання цифрових технологій.

Цифрове освітнє середовище – інтегрована система цифрових платформ, сервісів і ресурсів, що забезпечує організацію освітнього процесу та професійної комунікації.

Якість комунікації – характеристика професійної взаємодії, що визначається своєчасністю, точністю, зрозумілістю, відкритістю та результативністю інформаційного обміну.

ПИТАННЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

1. Розкрийте сутність комунікаційної діяльності в освіті.
2. Обґрунтуйте значення комунікації в системі управління закладом освіти.
3. Поясніть зміст поняття «управлінська комунікація».
4. Схарактеризуйте комунікацію як управлінський ресурс закладу освіти.
5. Визначте основні функції професійної комунікації в освітньому середовищі.
6. Назвіть і схарактеризуйте види професійної комунікації в освіті.
7. Розкрийте сутність вертикальної, горизонтальної та зовнішньої комунікації в закладі освіти.
8. Проаналізуйте принципи ефективної професійної комунікації.
9. Схарактеризуйте комунікативну культуру керівника закладу освіти.
10. Визначте роль активного слухання в управлінській комунікації.
11. Розкрийте сутність зворотного зв'язку в освітньому управлінні.
12. Назвіть основні комунікативні бар'єри в закладі освіти.
13. Обґрунтуйте способи подолання комунікативних бар'єрів.
14. Розкрийте етичні засади професійної взаємодії в освітньому середовищі.
15. Поясніть значення професійної етики в діяльності керівника закладу освіти.
16. Розкрийте сутність міжособистісної взаємодії в освітньому середовищі.
17. Схарактеризуйте особливості педагогічної взаємодії між учасниками освітнього процесу.
18. Визначте роль ділового спілкування в управлінні закладом освіти.
19. Назвіть основні форми ділового спілкування в закладі освіти.
20. Проаналізуйте особливості комунікації керівника з педагогічним колективом.

21. Розкрийте значення конструктивного зворотного зв'язку у взаємодії з педагогічними працівниками.
22. Схарактеризуйте взаємодію керівника закладу освіти зі здобувачами освіти.
23. Визначте особливості комунікації закладу освіти з батьками.
24. Поясніть специфіку взаємодії з органами управління освітою.
25. Обґрунтуйте значення довіри в освітньому середовищі.
26. Розкрийте роль відповідальності у професійній комунікації.
27. Схарактеризуйте партнерство як основу професійної взаємодії.
28. Розкрийте сутність публічної комунікації закладу освіти.
29. Поясніть значення публічної комунікації для управління закладом освіти.
30. Визначте сутність іміджу закладу освіти.
31. Розкрийте відмінність між іміджем і репутацією освітньої установи.
32. Схарактеризуйте чинники формування позитивної репутації закладу освіти.
33. Проаналізуйте особливості взаємодії закладу освіти з громадськістю.
34. Розкрийте специфіку комунікації закладу освіти з медіа.
35. Поясніть роль територіальної громади у розвитку закладу освіти.
36. Схарактеризуйте комунікаційну політику закладу освіти.
37. Визначте основні складники комунікаційної стратегії закладу освіти.
38. Обґрунтуйте значення прозорості та відкритості в освітньому управлінні.
39. Розкрийте сутність соціальної відповідальності закладу освіти.
40. Поясніть значення кризової комунікації в діяльності керівника закладу освіти.
41. Розкрийте сутність цифрової комунікації в освіті.
42. Схарактеризуйте цифрові інструменти професійної комунікації керівника закладу освіти.
43. Визначте можливості освітніх платформ і LMS у професійній взаємодії.

44. Поясніть роль хмарних сервісів у командній роботі закладу освіти.
45. Схарактеризуйте використання онлайн-дошок у професійній комунікації.
46. Визначте функції офіційного сайту закладу освіти.
47. Розкрийте можливості соціальних мереж у формуванні іміджу закладу освіти.
48. Проаналізуйте переваги та ризики використання месенджерів у професійній комунікації.
49. Розкрийте сутність цифрової етики в освітньому середовищі.
50. Обґрунтуйте значення інформаційної безпеки та захисту персональних даних.
51. Поясніть зв'язок академічної доброчесності з цифровою комунікацією.
52. Розкрийте сутність партнерства в освіті.
53. Назвіть і схарактеризуйте основні види партнерської взаємодії.
54. Обґрунтуйте принципи партнерства в освітньому середовищі.
55. Схарактеризуйте моделі партнерської взаємодії в освіті.
56. Поясніть сутність педагогіки партнерства.
57. Розкрийте значення європейських підходів до партнерства в освіті.
58. Визначте поняття стейкхолдерів у сфері освіти.
59. Назвіть основні групи внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів закладу освіти.
60. Схарактеризуйте механізми залучення стейкхолдерів до розвитку освітньої програми.
61. Поясніть роль стейкхолдерів у забезпеченні якості освіти.
62. Розкрийте значення карти стейкхолдерів у стратегічному розвитку закладу освіти.
63. Схарактеризуйте сутність освітнього консультування.
64. Визначте види та функції консультативної діяльності в освіті.
65. Розкрийте значення активного слухання, аргументації та фасилітації в діяльності керівника.

66. Поясніть сутність переговорів у професійній діяльності керівника закладу освіти.
67. Схарактеризуйте медіацію як інструмент врегулювання конфліктів в освіті.
68. Обґрунтуйте способи запобігання конфліктам в освітньому середовищі.
69. Розкрийте етапи проєктування партнерської взаємодії в освіті.
70. Визначте критерії та індикатори оцінювання ефективності партнерської взаємодії.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Брянцева Г. В. Особливості педагогічної взаємодії суб'єктів дистанційного навчального процесу [електронний ресурс]. URL: http://www.bdpu.org/scientific_published/pedagogics_3_2006
2. Бутенко Н. Ю. Комунікативні процеси у навчанні: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 383 с.
3. Вавілова А. С. Стратегії самопрезентації дорослих та підлітків у соціальних мережах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. № 2. С. 14-21.
4. Васиньова Н. Комунікативні технології управління закладом освіти. Старобільськ: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 238 с. URL: <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/8370/2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Взаємодія у школі: 6 прикладів змін через партнерство. Посібник МОН України URL: https://38d34c07-6455-4caa-9ab7-7d37e22181e3.filesusr.com/ugd/417f51_002e0e562bd04458b040e24238550_cd8.pdf
6. Вирішую конфлікти та будує мир навколо себе. Базові навички медіації однолітків: навчально-методичний посібник / В.Л. Андрєєнкова, К.Б. Левченко, М.М. Матвійчук, О. В. Дацко. Київ, 2020. 200 с.
7. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посіб. / Н. П. Волкова. К. : Вид. Центр «Академія», 2006. 256 с.
8. Гарькавець С.О., Волченко Л.П. Конфлікти в освітньому середовищі: діагностика та практика вирішення: навчально-методичний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2020. 92 с.
9. Гончар О.В. Педагогічна взаємодія учасників навчального процесу в системі вищої освіти України: історико-педагогічний аспект: монографія. Харків: ХНАДУ, 2011. 432 с.
10. Даниленко Л.І. Управління загальноосвітнім освітнім закладом як відкритою соціально-педагогічною системою: конспект лекцій. К.: ЦППО, 2002. 250 с.

11. Дегтярьова Г. Педагогічна взаємодія у контексті якісної професійної підготовки фахівців у ПТНЗ. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2013. № 4. С. 64-74.
12. Джелалі В.О., Джелалі О.В. Психологія вирішення конфліктів: навч. посібник. Київ, Харків: Вид. Р.И.Ф., 2006. 318 с.
13. Дуткевич Т., Толков О. Практикум з техніки управлінської діяльності у закладі освіти. Київ : ЦУЛ, 2020. 192 с.
14. Жданенко С. Б. Партнерська взаємодія у процесі становлення громадянського суспільства :соціально-філософський аналіз: дис ... канд. філософ. наук. Х., 2003. 207 с.
15. Жирун О.А. Педагогічна комунікація в аспекті професійної ідентичності. Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка. 2010. Вип. 1. С. 100-104.
16. Зінчина О. Б. Конфліктологія: навч. посібник. Харків : ХНАИН, 2007. 164 с.
17. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності) : підручник / С.М. Ніколаєнко. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : НУБіП України, 2019. 408 с.
18. Ковалевська Т.Ю., Бронікова С.А. Основи ефективної комунікації: навчальний посібник. Одеса: Фенікс, 2008. 140 с.
19. Ковальчук В.А. Педагогіка партнерства у професійній діяльності вчителя: навч. посіб. Житомир : Вид-во ЖДУ, 2023. 100 с. URL: https://eprints.zu.edu.ua/36145/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA_%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1.pdf
20. Ковальчук В.А. Педагогічне партнерство як основа розвитку сучасної системи освіти та інституту сім'ї // Теоретико-практичні засади партнерської взаємодії соціономічної та освітньої сфер: зб. наук. праць за матер. міжрегіонального науково-методичного онлайн-семінару (Хмельницький, 26 квітня 2022 р.) / за ред. Л. О. Данильчук. Хмельницький : 2022. 224 с. С. 89-93.

21. Комунікативна компетентність керівника: навчально-методичні матеріали / Л. А. Пашко, Н.Б. Ларіна, О.М. Руденко; упоряд. Г.І. Бондаренко. Київ: НАДУ, 2013. 76 с.
22. Комунікації в освіті: історія, теорія, практика / за ред. О. Гомотюк. Тернопіль, 2020. 207 с.
23. Концепція Нової української школи URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/novaukrainska-shkola-compressed.pdf>
24. Кравчинська Т. С. Педагогіка партнерства – основні ідеї, принципи та сутність. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/707221/1>
25. Кучеренко І. А. Офіційно-ділова комунікація: чинні вимоги і стандарти: електронний навчальний курс. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 70 с.
26. Лунячек В.Е. Педагогічний менеджмент: навчальний посібник / В.Е. Лунячек. 2-е вид., випр. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.
27. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації : навч. посіб. Харків : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
28. Менеджмент освітньої організації / О.І. Мармаза. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c842ee6e-98bf-45a2-b0c0-f212a4397449/content>
29. Ніколаєнко С. М. Керівник закладу освіти: організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності : навч. посіб. Київ : НУБіП України, 2019. 408 с.
30. Опалюк О., Вержиховська О., Михальська Ю. Сучасні комунікативні технології. Кам'янець-Подільський, 2021. 203 с.
31. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2025. 300 с.
32. Павловський, Ю. В., Павловська, Н. Т., & Щупляк, М. Я. (2024). Педагогіка партнерства: сутність, основні ідеї та принципи. *Педагогічна Академія: наукові записки*, (13). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14590320>

33. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навчальний посібник. Київ: Вид-во Європейського університету, 2002. 337 с.
34. Панченко С. В., Дикань О. В., Громова О. В. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Харків: УкрДУЗТ, 2024. 184 с.
35. Петрінко В.С. Конфліктологія: курс лекцій, енциклопедія, програма, таблиці: навчальний посібник. Ужгород, 2020. 360 с.
36. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року Розпорядження Кабміну від 14 грудня 2016 р. № 988-р. Київ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>
37. Розвиток інформаційних систем управління освітою як інструмент реалізації державної освітньої політики : монографія / за ред. С. Л. Лондара; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2020. 258 с.
38. Савенкова Л. О. Професійне спілкування майбутніх викладачів як об'єкт психолого-педагогічного управління : монографія / Л. О. Савенкова ; М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2005. 212 с. (До 100-річчя Київського національного економічного університету).
39. Саврасова-В'юн Т. Комунікативний практикум: навчально-методичний посібник. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2024. 184 с.
40. Сергієнко Т.І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні. Гуманітарний вісник ЗДІА. 2012. № 48. С. 236-242.
41. Ткачук О. Р. Педагогіка партнерства як основа гуманізації відносин учасників освітнього процесу в початковій школі. Актуальні проблеми початкової освіти : теорія і практика : збірник матеріалів Всеукраїнської з міжнародною участю науковопрактичної конференції (24 жовтня 2023 року) / за заг. ред. О. Гордієнко. Житомир, 2023. С. 27-30.
42. Управління закладом освіти: Підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти педагогічних університетів / С.Г. Немченко, В.В. Крижко,

О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко. 2-е вид. перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с. <https://eprints.zu.edu.ua/34103/1/>

43. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник / Лукіна Т.О. Київ.: Педагогічна думка, 2020. 230 с.

44. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 365 с.

45. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навчальний посібник. Київ: Знання, 2005. 442 с.

46. Черв'якова Н. І. Педагогіка партнерства як основа формування інноваційного освітнього середовища нової української школи // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка : Педагогічні науки. 2019. №1 (324) березень. Ч. 2. С. 287-294

47. Що таке педагогіка партнерства і навіщо вона в НУШ. URL: <https://nus.org.ua/articles/pedagogika-partnerstva-shho-tse-take-ta-yak-zrozumitychy-vona-ye-u-shkoli/>

48. Fullan M. The New Meaning of Educational Change. 5th ed. New York : Teachers College Press, 2016. 298 p.

49. Hargreaves A., O'Connor M. T. Collaborative Professionalism: When Teaching Together Means Learning for All. Thousand Oaks, CA : Corwin, 2018. 176 p.

50. OECD. *Education at a Glance 2024: OECD Indicators*. Paris : OECD Publishing, 2024. 498 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>.

Навчальне видання

Упорядники:

Самойленко О. В.,

Вдовенко І. С.

**КОМУНІКАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ
І ПАРТНЕРСТВО В ОСВІТІ**

*Опорний конспект лекцій
з навчальної дисципліни для здобувачів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
ОПП «Управління закладом освіти»
спеціальності А1 Освітні науки*

Технічний редактор – А. В. Лисенко
Верстка та макетування – О. В. Борщ

Підписано до друку 30.07.2026 р.
Гарнітура Times
Замовлення № 273

Формат 60х84/16
Обл.-вид. арк. 6,5
Ум. друк. арк. 8,48

Папір офсетний
Електр. вид-ння



Ніжинський державний університет
імені Миколи Гоголя.
м. Ніжин, вул. Воздвиженська, 3^А
(04631)7-19-72
E-mail: vidavn_ndu@ukr.net
www.ndu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 2137 від 29.03.05 р.