

УДК 37.01/.09

DOI <https://doi.org/10.24919/2308-4863/34-4-29>**Аліса МАРЧУК,***orcid.org/0000-0003-3694-9245**аспірантка кафедри педагогіки, іноземної філології та перекладу  
Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця  
(Харків, Україна) [marchukalice@outlook.com](mailto:marchukalice@outlook.com)*

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕДАГОГІЧНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Ця стаття присвячена вивченню основного функціоналу науки управління в контексті закладів вищої освіти та процесу професійної підготовки студентів, перспектив розвитку організації та реорганізації освітнього процесу. Під час роботи над проблематикою питання управління педагогічною взаємодією в закладі вищої освіти було проаналізовано та визначено такі поняття, як управління та адаптивне управління в закладах вищої освіти, педагогічна взаємодія та управління педагогічною взаємодією викладача і студентів, викладено основні принципи та підходи до управління та регулювання процесу професійної підготовки студентів.*

*Головною проблемою питання управління в освіті є постійні перетворення, що відбуваються в сучасному суспільстві. Виникнення нових умов змушує світ адаптуватись. Сучасна освіта стає більш гнучкою та тяжіє до змін, які викликані глобалізаційними та інтеграційними процесами та розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Ключовими питаннями стають проблеми економічної стабільності країни, конкурентоспроможність майбутніх фахівців на ринку праці, якість освіти гнучкість та вміння соціальних інститутів пристосовуватись до запитів сучасного суспільства.*

*Вивчення питання управління педагогічною взаємодією є нагальним, бо виникнення нових умов порушує сталий порядок речей у будь-якій системі, що потребують нових підходів до контролю та регуляції процесів. Відповідаючи вимогам сучасного суспільства, на передній план в освіті виступають синергетичний, компетентнісний та діяльнісний підходи, в основу яких покладено принципи адаптивного управління, що дає змогу викладачам замінити метод провадження освітньої діяльності на фасилітацію, досягнувши таким чином більш ефективної педагогічної взаємодії, що своєю чергою призведе до позитивних змін в якості сучасної вищої освіти.*

**Ключові слова:** *управління педагогічною взаємодією, адаптивне управління, принципи управління педагогічною взаємодією, підходи управління педагогічною взаємодією, педагогічна взаємодія, студент, викладач.*

**Alisa MARCHUK,***orcid.org/0000-0003-3694-9245**Graduate Student at the Department of Pedagogy, Foreign Philology and Translation  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics  
(Kharkiv, Ukraine) [marchukalice@outlook.com](mailto:marchukalice@outlook.com)*

## THEORETICAL FUNDAMENTALS OF MANAGEMENT OF PEDAGOGICAL INTERACTION IN THE HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION

*This article is devoted to the study of the main functionality of management science in the context of higher education institutions and the process of vocational training of students, prospects for the development of the organization and reorganization of the educational process. Solving the issue of management of pedagogical interaction in higher education institutions, such as management and adaptive management in higher education institutions, pedagogical interaction and management of pedagogical interaction of teachers and students were analyzed and defined, and the basic principles and approaches to management and regulation of students' vocational training.*

*The main problem of management in education is the constant transformations taking place in modern society. The emergence of new conditions forces the world to adapt. Modern education is becoming more flexible and tends to change due to globalization and integration processes and the development of information and communication technologies. The key issues are the problems of economic stability of the country, the competitiveness of future professionals in the labor market, the quality of education, flexibility and the ability of social institutions to adapt to the demands of modern society.*

*The study of the management of pedagogical interaction is currently significant, as the emergence of new conditions violates the sustainable order of things in any system that requires new approaches to control and regulation of processes. Satisfying the requirements of modern society, synergetic, competency and activity-based approaches come to the fore in education, based on the principles of adaptive management, which allows teachers to replace the method of educational activities with facilitation, thus achieving more effective pedagogical interaction. in turn, will lead to positive changes in the quality of modern higher education.*

**Key words:** *management of pedagogical interaction, adaptive management, principles of management of pedagogical interaction, approaches to pedagogical interaction, pedagogical interaction, student, teacher.*

**Постановка проблеми.** Процеси глобалізації та інтеграції в Європейський простір потребують від освіти постійного оновлення. Тільки гнучкі механізми управління, зокрема освітньою діяльністю, зможуть вирішити питання ефективної підготовки фахівців нової генерації, які будуть адаптуватися до будь-яких змін, а також питання їх готовності успішно виконувати основні завдання професійної та соціальної діяльності. Це стимулює пошук науково обґрунтованих та більш ефективних підходів до удосконалення організації освітнього процесу в закладах вищої освіти (далі –ЗВО). Глобалізація та інформатизація освіти вимагає нових підходів в управлінні освітнім процесом, що також впливає і на зміну парадигми щодо взаємодії між суб'єктами закладу вищої освіти, де важливу роль відіграє взаємодія між викладачем і майбутнім фахівцем. Тому що ця ланка управління безпосередньо впливає на якість підготовки фахівців. Отже, питання управління педагогічною взаємодією в закладі вищої освіти є актуальними і своєчасними.

**Аналіз досліджень.** Питання управління у вищій освіті було розглянуто такими науковцями, як Т. Борова (управління взаємодією в освітньому процесі закладу вищої освіти), Г. Єльнікова (теорія адаптивного управління в освіті), Г. Кравченко, Г. Полякова, О. Почуєва, З. Рябова (технології адаптивного управління в освіті) та ін. Науковим підґрунтям із питання педагогічної взаємодії стали праці Л. Велітченко, О. Глузмана, О. Гончар, О. Друганової, Н. Єлізарової, Е. Луначека, М. Фрумїна, Г. Цукермана, Е. Чудінової та ін.

Тема взаємодії викладача і студента в освітньому процесі була висвітлена багатьма науковцями: Б. Бім-Бад, П. Блонським, Н. Гузій, І. Зязюн, М. Каганом, В. Кан-Каликом, О. Леонтьєвим, В. Семиченко, І. Цимбалюком та ін. Л. Карамушка, Л. Подоляк та В. Юрченко розглядали психологію педагогічної комунікативної взаємодії викладача зі студентами. В. Лозова досліджує різні аспекти проблеми педагогічної взаємодії викладачів і студентів. Проте залишаються не висвітленими питання управління педагогічною взаємодією між викладачем та студентами із залученням різних модусів діяльності в освітньому процесі.

**Метою статті** – обґрунтувати теоретичні засади управління педагогічною взаємодією в освітньому процесі закладу вищої освіти. Завдання статті – виокремити основні підходи та принципи управління педагогічною взаємодією викладача і студентів закладу вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Постійні трансформації в суспільстві призводять до значних перетворень у всіх сферах людського життя, зокрема в освітній. Інформатизація та глобалізація суспільства значною мірою впливає на освітні процеси, що потребує запровадження упередженої моделі підготовки фахівця, який набуде не тільки необхідні професійні компетентності, а й сформує універсальні навички для подальшої роботи. Така модель вимагає постійних змін, має бути гнучкою, тому управлінські механізми мають відповідати на постійні виклики і ґрунтуватися на підходах та принципах адаптивного управління, тому що саме такий тип управління більш ефективний у нестабільній системі управління сучасності.

Українська освіта, як власне і весь світ, намагається відшукати соціальну, економічну та науково-технологічну платформу існування, нову парадигму підготовки людини до життя, яка б забезпечила не лише адаптивне ставлення до дійсності, але й розвиток самої дійсності відповідно до людських вимірів життя, продиктованих ідеалами ХХІ століття (Андрущенко, 2005: 6).

Центром такої парадигми, як зазначає дослідник, є освіта, яка розвивається як відповідь на виклики цивілізації та потреби людини знайти своє місце і можливості самореалізації в новому глобальному просторі. Освіта, її організація, напрями розвитку, зміст і освітні технології є найбільш актуальними для дискусії темами серед науковців. Саме освіта має змогу дати відповіді та підготувати людину до комфортного існування в сучасному суспільстві (Андрущенко, 2005: 6).

Глобалізація, інформаційне суспільство й економічна ситуація на ринку праці вимагають зміни форм взаємодії між основними стейкхолдерами, залучаючи нові компетентності особистості і висуваючи нові вимоги до фахівця.

Поняття «інформаційне суспільство» розглядається науковцями під різними кутами. Так, соціальна філософія трактує його як «суспільство нового типу, що формується в результаті нової соціальної революції, яка породжена вибуховим розвитком і конвергенцією інформаційних та комунікаційних технологій (Данильян, 2008: 22). Концепція інформаційного суспільства є різновидом теорії постіндустріального суспільства, засновниками якої були З. Бжезинський, О. Белл, О. Тоффлер. Дослідники визначають, що вона має принципово новий характер, який свідчить про велику кількість протиріч, які виникають у цій цивілізації порівняно з традиційною індустріаль-

ною цивілізацією. Автори зазначають, що це водночас і технічно розвинута, і антиіндустріальна цивілізація (Тоффлер, 1980).

Сучасне суспільство значно відрізняється від минулого, світ змінюється, виникають нові взаємовідносини між людьми, інформаційно-комунікаційні технології займають дедалі більше місця в нашому житті, впливаючи і на сферу освіти також.

Як зазначають вітчизняні науковці (Єльнікова, 2017), завдяки змінам у суспільстві система освіти набула ознак більшої відкритості, доступності та мобільності. Отже, виникла потреба у знаходженні нових методів управління освітньою системою. З розвитком інформаційного суспільства набуває поширення поняття «економіка знань». Розвивається й нова парадигма освіти, яка характеризується переходом від процесу викладання до процесу набуття компетентнісних знань як потенціалу дій.

Такий підхід визначає нову еру, яку вчені називають економікою знань, наголошуючи на тому, що нині лише через знання можна створити й розвивати конкурентоспроможну економіку, здатну забезпечувати сучасний рівень життя населення. Результатом навчання має бути не тільки поява в особистості нової інформації, нових ідей, але насамперед передумов для зміни в поведінці, які можна інтерпретувати як навички соціалізації, готовність до виконання завдань майбутньої професійної діяльності, навички управління знаннями.

Необхідно наголосити на тому, що розвиток теорії управління відбувається під впливом змін у соціально-економічних умовах суспільства. Основними завданнями науки управління є вивчення принципів розвитку взаємодії суб'єктів під час здійснення управлінського процесу, всіх його етапів та функцій.

Так, Н. Максименко визначає управління як процес впливу на систему для переведення її в новий стан чи з метою підтримки її в режимі, який можна встановити. При цьому управління характеризується наявністю системи, елементи якої мають причинний зв'язок, і вона містить керуючу та керовану підсистему, що мають динамічний характер (Максименко, 2008: 283).

Управлінський фактор є провідним у процесі становлення особистості, оскільки враховує як потреби особистості, так і потреби суспільства. Тому ці потреби необхідно взаємоприспосовувати для створення спільних інтересів, що вимагає застосування механізмів адаптивного управління.

Г. Єльнікова визначає адаптивне управління як процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діалогічній основі (Єльнікова, 2005: 20).

Доповнюючи наведене вище поняття, Т. Борова зазначає, що адаптивне управління ґрунтується на відкритій діалоговій взаємодії учасників управлінського процесу і спрямоване на досягнення кінцевого результату в нестабільній ситуації (Борова, 2010: 9-10).

Адаптивне управління в освіті, на думку Г. Єльнікової, ґрунтується на концепції спрямованої самоорганізації. Науковець пов'язує спрямовану самоорганізацію з реалізацією узгоджених цілей на основі спрямованого самовпливу. Вона зазначає, що це управлінська взаємодія, яка спрямовує діяльність людини на самоорганізацію і саморозвиток у межах ді(полі)логічно узгодженої та усвідомленої людиною мети (Єльнікова, 2005). Отже, задля реалізації спрямованої самоорганізації необхідно визначити саме механізм спрямування людини на розвиток, що і є підґрунтям управління педагогічною взаємодією.

Як зазначають учені, динаміка поведінки сучасного світу унеможливує довгострокове прогнозування, провокуючи хаос, тому управління педагогічною взаємодією знаходяться в постійній динаміці.

Поняття хаосу вивчає синергетика. Синергетика відбувається у процесах, де ціле має властивості, яких немає в жодній з його частин (Буданов, 2007: 7). Синергетика досліджує процеси переходу складних систем із неупорядкованого стану в упорядкований і розкриває такі зв'язки між елементами цієї системи, за якими їхня сумарна дія в межах системи перевищує за своїм ефектом просту суму функцій дії елементів, взятих окремо. Її стратегія є діяльність, що пов'язана із законами природи, розумна розмірність із природним ритмом, з умовами, що постійно змінюються. Таких підхід зумовлює природовідповідність розвитку об'єкта, в нашому випадку кожного учасника педагогічної взаємодії. Тому в основі управління педагогічною взаємодією лежать синергетичні підходи, які корелюються безпосередньо з механізмами адаптивного управління.

Процес управління педагогічною взаємодією містить коригування діяльності як викладачів, так і студентів у системі професійної підготовки. У процесі обміну інформацією відбувається взаємне, зустрічне, симетричне перенесення і відтворення структурних особливостей систем взаємодії. Управління педагогічною взаємодією охоплює планування, організацію, мотивацію, контроль, регулювання та коригування викладачем взаємодії учасників освітнього процесу. Як зазначає І. Бех, педагогічна взаємодія містить також процеси саморегуляції й самокоригування (Бех, 2003: 147).

Процеси саморегуляції, самокоригування та самоорганізації є основою сучасної взаємодії та важливими складниками адаптивного управління.

Зауважимо, що взаємодія розглядається вченими як психологічна і педагогічна категорія і належить до базових категорій (Леонтьев, 1979: 48–53). Умови взаємодії передбачають активність усіх суб'єктів взаємодії, хоча можлива різна міра її прояву. Взаємодія в освітньому процесі виявляється у співробітництві як формі спільної, спрямованої на досягнення загального результату, діяльності та спілкування (Зимняя, 1999: 308). Тобто педагогічна взаємодія, побудована на основі діалогу, має вирішальне значення для формування професійних компетентностей та відповідальності. Діалогічна взаємодія викладача та студента є багаторівневим процесом, під час якого відбувається одночасне засвоєння як мотиваційно-сутнісної, так і предметно-операційної складових майбутньої професії, тобто відбувається як особистісне, так і професійне зростання (Рябенко, 2005: 40–44). Основною внутрішньою умовою діалогічного типу взаємодії між викладачем та студентом є внутрішня мотивація її учасників. Такий тип взаємодії характерний для рівноправних партнерів у спілкуванні, які довіряють і позитивно ставляться один до одного. При цьому викладач сприймає студента як цікаву інформативну особистість, орієнтується на його неповторну індивідуальність, створює умови для його саморозвитку, а студент вбачає у викладачеві ментора, порадирика, авторитетну особу (Бех, 2003: 148).

Внутрішня мотивація залежить від потреб учасників взаємодії, тобто їх потреби мають задовольнятися або, як мінімум, взаємоузгоджуватися, тому для ефективної взаємодії необхідне постійне взаємне узгодження цілей суб'єктів діяльності. Саме діалогічна взаємодія викладача і студента, яка ґрунтується на взаємоузгодженні соціально значущих цілей закладу вищої освіти з підготовки фахівця та потреб студентів і створення умов щодо самоспрямування спільних дій на досягнення визначених завдань, лежить в основі адаптивного управління педагогічною взаємодією.

Як зазначає Т. Борова, діалогічна взаємодія перевіряється за допомогою визначення рівня сформованості таких управлінських вмінь, які демонструють характеристики ефективної взаємодії, а саме: систему відкритої комунікації з іншими, командний підхід у роботі, значимість людей щодо виконання завдань, урахування неоднорідної природи освітнього середовища з метою розвитку суб'єктів взаємодії і підвищення якості виконання роботи (Борова, 2011: 18).

Дослідники Б. Ф. Скіннер, В. Глассер та А. Кон схарактеризували сучасні способи взаємо-

дії викладача зі студентами: Б. Ф. Скіннер запропонував модель стимулу-відповіді (stimulus-response) з подальшою винагородою (Skinner, 1968). В. Глассер розробив «Теорію вибору», ґрунтуючись на тому, що поведінка зумовлена генетикою і спрямована на те, щоб задовольнити п'ять основних потреб (виживання, емоції та приналежність, влада, свобода та отримання задоволення). У теорії вибору найважливішими потребами є емоції та приналежність, оскільки зв'язок з іншими необхідний як основа для задоволення всіх інших потреб. Тому освітній процес має бути структурованим таким чином, щоб задовольнити вищенаведені базові потреби усіх його учасників (Glasser, 1998). У своїх працях В. Глассер визначає викладачів як керівників, яким потрібно ефективно працювати для досягнення кращих результатів. Роль викладачів як керівників, на думку науковця, полягає у фасилітації та мотивації. Така модель відносин може бути досягнена за умови створення позитивного освітнього середовища, де студенти будуть мати змогу продемонструвати свою майстерність. Загалом характерними аспектами цієї теорії є зосередженість на якості освіти, мотивації до самооцінювання, формуванні відповідальності та створенні ситуації успіху для студентів (Glasser, 1998).

А. Кон стверджує, що більшість викладачів надто сильно покладаються на зовнішню мотивацію, а не на внутрішні фактори. Він пропонує вчителям пам'ятати про співпрацю, оскільки, коли в студентів з'являється зацікавленість предметом, нагороди та покарання перестають бути потрібними. А. Кон вважає, що студентоцентроване навчання є основою освіти загалом (Kohn 2014).

Студентоцентроване навчання характеризується інноваційними методами викладання, спрямованими на поліпшення навчання у процесі діалогової взаємодії викладачів і студентів; студенти є важливими активними учасниками власного навчання, формування універсальних навичок, наприклад, вирішення проблеми, критичне та рефлексивне мислення (ESU, 2010). Такий вид навчання стимулює постійне оновлення методичного, організаційного та технологічного забезпечення, а також зміну ролі викладача. Викладач перетворюється на фасилітатора у процесі засвоєння нової інформації. Вважаємо, що кардинальною для педагогічної практики проблемою вдосконалення взаємодії стала зміна характеру стосунків викладача зі студентом із суб'єктно-об'єктних на суб'єктно-суб'єктні, де роль викладача трансформується у фасилітаторську і вимагає від нього пошуку нових підходів до управління педагогічною взаємодією.

Як зазначають Н. Волкова і А. Степанова, педагогічна фасилітація передбачає створення такої взаємодії, коли актуалізується індивідуальний досвід учасників, відбуваються взаємодія та взаємотрансляція індивідуальних контекстів розуміння навчальної інформації, виникає необхідність і можливість оперативного та індивідуально мотивованого застосування оновленого досвіду, тобто відбувається становлення суб'єктності як стильової характеристики навчальної діяльності. Опора на суб'єктний досвід студентів стає головним фактором фасилітації, оскільки саме за таких умов уможлиблюється розвиток їхньої особистості (Волкова, 2018).

Усі ці зміни зумовлюють вибір принципів управління педагогічною взаємодією. *Принцип системності і цілісності* в управлінні виключає перевагу будь-якої з управлінських функцій і відповідає таким вимогам, як послідовність, логічність, рівнозначність всіх функцій. Реалізація *принципу раціонального поєднання прав, обов'язків і відповідальності* в управлінні досягається шляхом визначення сфер підпорядкованості, чіткого окреслення прав, обов'язків та меж відповідальності кожним суб'єктом взаємодії.

Управлінська інформація містить відомості про те, що відбувається всередині педагогічної взаємодії та ззовні. *Принцип об'єктивності і повноти інформації в управлінні педагогічними системами* корелюється з поняттям «управління знаннями». Як зазначає Т. Борова, «управління знаннями» пов'язане з управлінням інформаційними потоками, яке спрямоване на координацію потоків інформації та діяльності людини з метою вирішення визначеного завдання (Борова, 2012: 139).

*Принцип демократизації та гуманізації управління педагогічною взаємодією* є підґрунтям щодо ініціативи та саморозвитку всіх учасників педагогічної взаємодії. Цей принцип корелюється з принципом управління через самоуправління. *Принцип адаптивного управління педагогічною взаємодією* спрямований на взаємоузгодження цілей суб'єктів педагогічної взаємодії щодо досяг-

нення кінцевого результату. *Принцип діалогічної взаємодії* є підґрунтям адаптивного управління педагогічною взаємодією. Ці принципи ефективні за умов відкритості систем управління.

*Принцип освітньої спрямованості управління педагогічною взаємодією* містить студентоцентровані й фасилітаторські підходи до створення начальних ситуацій конструктивного діалогу в освітньому процесі, а також ситуацій успіху, підтримки і позитивної конкурентності та взаємодопомоги між суб'єктами педагогічної взаємодії і спрямований на виконання цілей освітніх програм, за якими навчаються студенти.

Як бачимо, управління педагогічною взаємодією є важливою частиною створення ефективного освітнього середовища. Вибір стилю управління взаємодією безпосередньо впливає на якість освітніх послуг. У цьому контексті стає зрозуміло, що стратегії управління педагогічною взаємодією є одними з найважливіших аспектів сучасної освіти.

**Висновки.** Отже, ґрунтуючись на основних тенденціях освіти, які були зазначені вище, основними підходами в управлінні педагогічною взаємодією вважаємо такі: системний, синергетичний, компетентнісний, діяльнісний, які зумовлюють застосування механізмів адаптивного управління. В основу визначення принципів покладено теорію адаптивного управління в освіті та концепцію спрямованої самоорганізації за Г. Єльніковою, яка є основою адаптивного управління педагогічною взаємодією. Виокремлені та схарактеризовані основні принципи управління педагогічною взаємодією, а саме: принцип системності і цілісності, принцип раціонального поєднання прав, принцип об'єктивності і повноти інформації, принцип демократизації та гуманізації, принцип адаптивного управління, принцип діалогічної взаємодії, принцип освітньої спрямованості.

Подальшим розвитком теми дослідження є виокремлення й обґрунтування методів та інструментів управління педагогічною взаємодією, які містять взаємодію, співпрацю, співуправління в поєднанні із саморозвитком.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект : колективна монографія / Г. В. Єльнікова та ін. Харків : Мачулін, 2017. 520 с.
2. Alfie Kohn. Challenges stressing student achievement. Pensacola News Journal. 2014. August 5.
3. Андрущенко В. Філософія освіти XXI століття і пошук пріоритетів. *Філософія освіти*. 2005. № 1. С. 5–17.
4. Бех І. Д. Виховання особистості: Особистісно орієнтований підхід: науково-практичні засади : навч. посіб. Київ : Либідь, 2003. 344 с.
5. Борова Т. А. Коучинг як механізм спрямованої самоорганізації. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. С. 1–11.
6. Борова Т. А. Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2011. 384 с.

7. Борова Т. А. Теоретичні і методичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06. Київ, 2012. 488 с.
8. Буданов В. Г. Синергетическая парадигма: синергетика образования. Москва : Прогресс-Традиция, 2007. 593 с.
9. Волкова Н., Степанова А. Фасилітатор як важлива рольова позиція сучасного викладача вишу. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки.* 2018. № 1. URL: [https://pedpsy.duan.edu.ua/images/stories/Files/2018/2018\\_1/39.pdf](https://pedpsy.duan.edu.ua/images/stories/Files/2018/2018_1/39.pdf) (дата звернення: 20.11.2020)
10. Glasser W. Choice Theory: A New Psychology of Personal Freedom. 1998. January 20. P. 352.
11. Данильян В. О. Інформаційне суспільство та перспективи його розвитку в Україні (соціально-філософський аналіз) : монографія Харків : Право, 2008. 184 с.
12. Єльнікова Г. В. Наукові основи адаптивного управління закладами та установами загальної середньої освіти : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01 / Центр. ін-т післядипломної пед. ос-ти АПН України. Київ, 2005. 453 с.
13. Зимняя И. А. Педагогическая психология Москва : Логос, 1999. 384 с.
14. Леонтьев А. А. Педагогическое общение. Москва : Знание, 1979. 48 с.
15. Максименко Н. В. Організація управління в екологічній діяльності. підручник для студентів екологічних спеціальностей ВНЗ. Видання 2-ге перероблене і доповнене. Харків: ХНУ ім. В.Н.Каразіна, 2008. 339 с.
16. Рябченко В. Деякі концептуальні проблеми навчання і виховання студентів у сучасних вищих навчальних закладах України. *Вища освіта України.* 2005. № 1. С. 40–44.
17. Skinner. B. F. The Technology of Teaching. January, 1968. P. 271.
18. Тоффлер Е. Третя хвиля. Київ : Видавничий дім «Всесвіт», 2000. 480 с.

#### REFERENCES

1. Alfie Kohn. Challenges stressing student achievement. *Pensacola News Journal.* August 5, 2014 [in English].
2. Andrushchenko V. Filosofii osvity KhKhI stolittia i poshuk priorytetiv [Philosophy of education of the XXI century and the search for priorities], *Filosofii osvity.* 2005. № 1. Pp. 5–17 [in Ukrainian].
3. Bekh I. D. Vykhovannia osobystosti: Osobystisno oriientovanyi pidkhid: naukovopraktychni zasady [Personality education: Personality-oriented approach: scientific and practical principles], K. : Lybid, 2003. 344 p. [in Ukrainian].
4. Borova T. A. Kouchynh yak mekhanizm spriamovanoi samoorhanizatsii [Coaching as a mechanism of directed self-organization], 2010. № 3. Pp. 1–11 [in Ukrainian].
5. Borova T. A. Teoretychni zasady adaptivnoho upravlinnia profesiinym rozvytkom naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv vyshchoho navchalnoho zakladu [Theoretical bases of adaptive management of professional development of scientific and pedagogical workers of higher educational institution]: monohrafiia, 2011. Kh.: Kompaniia SMIT, p. 384 [in Ukrainian].
6. Borova T. A. Teoretychni i metodychni zasady adaptivnoho upravlinnia profesiinym rozvytkom naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv vyshchoho navchalnoho zakladu [Theoretical and methodical bases of adaptive management of professional development of scientific and pedagogical workers of higher educational institution], K., 2012. 488 p. [in Ukrainian].
7. Budanov V. H. Synerhetycheskaia paradyhma: synerhetyka obrazovanyia [Synergetic paradigm: synergetics of education], *Rossyiskaia Akademyia Nauk, Ynstytut fylosofyy RAN. Moskva, Prohress-Tradytsiia,* 2007. 593 p. [in Russian].
8. Volkova N., Stepanova A. Fasylytator yak vazhlyva rolava pozytsiia suchasnoho vykladacha vyshu [Facilitator as an important role position of a modern university teacher ], *Visnyk universytetu imeni Alfreda Nobelia. Seriiia «pedahohika i psykholohiia». Pedahohichni nauky.* 2018. № 1. URL: [https://pedpsy.duan.edu.ua/images/stories/Files/2018/2018\\_1/39.pdf](https://pedpsy.duan.edu.ua/images/stories/Files/2018/2018_1/39.pdf) [in Ukrainian].
9. Glasser W. Choice Theory: A New Psychology of Personal Freedom. January 20, 1998. 352 p. [in English].
10. Danylian V. O. Informatsiine suspilstvo ta perspektyvy yoho rozvytku v Ukraini (sotsialno-filosofskyi analiz) [Information society and prospects of its development in Ukraine (socio-philosophical analysis)], monohrafiia. Kh. : Pravo, 2008. 184 p. [in Ukrainian].
11. Yelnykova H.V. Adaptivne upravlinnia: mizhhaluzevi zviazky, naukovo-prykladnyi aspekt [Adaptive management: intersectoral relations, scientific and applied aspect], kolektyvna monohrafiia. Kharkiv: Machulin, 2017. 520 p. [in Ukrainian].
12. Yelnykova H. V. Naukovi osnovy adaptivnoho upravlinnia zakladamy ta ustanovamy zahalnoi serednoi osvity [Scientific bases of adaptive management of establishments and establishments of general secondary education ], K., 2005. 453 p. [in Ukrainian].
13. Zymniaia Y. A. Pedahohycheskaia psykholohiia [Pedagogical psychology], M. : Lohos, 1999. 384 p. [in Russian].
14. Leontev A. A. Pedahohycheskoe obschenye [Pedagogical communication], M. : Znanye, 1979. 48 p. [in Russian].
15. Maksymenko N. V. Orhanizatsiia upravlinnia v ekolohichnii diialnosti [Organization of management in environmental activities], *Pidruchnyk dlia studentiv ekolohichnykh spetsialnostei VNZ.* Kh.: KhNU im. V. N. Karazina, 2008. p. 339 [in Ukrainian].
16. Riabchenko V. Deiaki kontseptualni problemy navchannia i vykhovannia studentiv u suchasnykh vyshchykh navchalnykh zakladakh Ukrainy [Some conceptual problems of teaching and educating students in modern higher educational institutions of Ukraine ], *Vyscha osvita Ukrainy.* 2005. № 1. Pp. 40–44 [in Ukrainian].
17. Skinner. B. F. The Technology of Teaching. January, 1968. 271 p. [in English].
18. Toffler E. Tretia khvylia [The third wave], 1980. Kyiv : Vydavnychiy dim «Vsesvit», 2000. 480 p. [in Ukrainian].