МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

 ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ТА ПСИХОЛОГІЇ

Форма навчання: денна

Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

|  |
| --- |
| Виконав: студент 2 курсу спеціальності 073 Менеджмент  |
| **Святослав ЗІНОВʼЄВ**  |  |
| (прізвище та ініціали) |  |
|  |  |
| Керівник:  | **к.економ.н., доцент****Олена БІНИЦЬКА** |
|  | (прізвище та ініціали) |
|  |  |
| Рецензент: | **Олександр Галус**  |
|  | (прізвище та ініціали) |

**Хмельницький – 2023 рік**

**ЗМІСТ**

**ВСТУП** ……………………………………….………………………….…3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**………………….……7

1.1. Зміст та основні компоненти системи управління закладами освіти………………………………………………………………………………7

1.2. Методологічні основи системи управління закладами освіти …....13

1.3. Аналіз сучасних підходів до визначення методів управління закладами загальної середньої освіти ……………………………………..…...22

**РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**………………………………………...33

2.1. Розвиток корпоративної культури в закладі загальної середньої освіти……………………………………………………………………………..33

2.2. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі в ЗЗСО ………………………………………………....…44

2.3. Реклама як засіб інформаційного маркетингу закладу загальної середньої освіти …………………………………………………………………52

**ВИСНОВКИ**………………………………………..……….…………....62

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ** **ДЖЕРЕЛ** ………………...……..……65

**ВСТУП**

**Актуальність дослідження.** В умовах трансформаційних змін в освіті нагальними є питання продуктивності освіти та рівня компетентності і вмотивованості працівників, які здійснюють освітній процес, що може бути розглянуто як показник якості освіти. Рейтинг закладу загальної середньої освіти є ієрархічною системою та залежить від ефективності управління, зокрема маркетингової стратегії, впровадження методів управління та використання інформаційно-комунікаційних технологій, маркетингових комунікацій тощо.

На сьогодні система освіти переживає складний період оновлення. Пріоритетним завданням на сучасному етапі є пошук оптимальної стратегії управління закладом освіти, що формується на засадах демократії, громадянської позиції, національної культури та новому розумінню явища глобалізації освіти.

Система управління закладом загальної середньої освіти ‒ це сукупність скоординованих, взаємозалежних між собою заходів, спрямованих на досягнення мети закладу освіти. Чільне місце в організації такої діяльності займає керівник, який здійснює управлінські функції, впроваджує принципи та методи управління.

Важливо відмітити, що управління закладом загальної середньої освіти ‒ це цілеспрямований, організований, науково-обґрунтований, систематичний вплив на колектив закладу з метою забезпечення його оптимального функціонування.

Існує безліч наукових праць, присвячених управлінню закладами загальної середньої освіти, найбільш значущими авторами яких є: М. Гриньова, Г. Дмитренко, Г. Єльникова, І. Зязюн, Л. Калініна, В. Кремень, В. Олійник. Питанню оцінки якості освітньої діяльності у закладах загальної освіти присвячені роботи В. Бондаря, В. Гуменюк, Л. Даниленко, Л. Карамушки, В. Демчук, В. Овчарука та ін.

Завданням управління та формування рішень в економічних системах присвячено низку робіт В. Маслова, В. Овчарука, О. Руденко, А. Шегди та ін., у яких вони висвітлюють методи вирішення таких завдань.

Методи, засновані на застосуванні різних маркетингових комунікацій висвітлені в роботах В. Гуменник, Г. Зварич, Л. Карташова, І. Коновальчук, В.Крижко, О. Миколюк, І. Пліш, А. Рамський та ін.

Слід зазначити, що в умовах розвитку ринку освітніх послуг, зростання їх конкурентоспроможності та в цілому закладу освіти зросла необхідність раціонально поєднувати методи управління таким чином, щоб поставити у відповідність стан та якість здійснення освітнього процесу відповідно до вимог та потреб освітніх послуг, досягнути тієї економічної та соціальної результативності діяльності закладу освіти, яка дозволяє не лише підтримувати освітній процес на високому рівні якості здійснення та обсягів надання послуг, а й підвищувати темпи економічного зростання.

Пріоритетними є заходи різної спрямованості (економічні, фінансові, маркетингові, структурно-організаційні, соціальні, інноваційні), які повинні реалізовуватися у функціональних стратегіях інноваційних змін, фокусування, диференціації, диверсифікації, що зберігають темпи економічного і соціального зростання або сприяють їх підвищенню в перспективі.

В системі управління розвитком закладу загальної середньої освіти мають значення наступні методи: адміністративно-розпорядчий, економічний, що дозволяють усім елементам системи управління закладу освіти раціонально впливати на досягнення результативності.

У цілому системне управління закладу загальної середньої освіти – це комплекс взаємодіючих різнорівневих компетентностей, методів, заходів впливу різного характер, які впливають на різнопланові освітні процеси у закладах загальної середньої освіти.

Функції системи управління спрямовані на досягнення економічних, фінансових і соціальних результатів, забезпечують збереження сформованої структури, підтримання умов і режиму функціонування, реалізацію програм і досягнення поставленої мети, розмежування компетенцій органів управління, дотримання функціональної цільової призначеності закладів освіти, у підвищенні кваліфікації, професійній майстерності педагога з постійним удосконаленням освітніх стандартів.

Проте на сьогодні доцільним є визначення стратегічного ресурсу закладу загальної середньої освіти, забезпечення його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг, тому особлива увага координується на впровадженні ефективних методів управління та досягненні високих результатів управлінської діяльності, що і зумовило вибір теми магістерського дослідження: «Методи управління закладами загальної середньої освіти».

**Обʼєкт дослідження:** процес управління закладом загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** організаційно-педагогічні умови впровадження методів управління закладами загальної середньої освіти.

**Мета дослідження**: теоретично обґрунтувати та дослідити організаційно-педагогічні умови впровадження методів управління закладами загальної середньої освіти

**Завдання дослідження**:

1) Визначити зміст та основні компоненти системи управління закладами освіти.

2) Зʼясувати методологічні основи системи управління закладами освіти.

3) Проаналізувати сучасні підходи до визначення методів управління закладами загальної середньої освіти.

4) Розглянути розвиток корпоративної культури в закладі загальної середньої освіти.

5) Охарактеризувати використання інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі в ЗЗСО.

6) Розглянути рекламу як засіб інформаційного маркетингу закладу загальної середньої освіти.

**Методи дослідження:** теоретичні методи, які полягають в аналізі наукової та навчально-методичної літератури, систематизації вивчених матеріалів, порівнянні, зіставленні, моделюванні, аналізі обʼєкта та проблеми дослідження, узагальненні та систематизації наукових уявлень з проблеми дослідження.

**База дослідження.** Дослідницьку роботу було проведено у Комунальному закладі загальної середньої освіти «Ліцей №8 Хмельницької міської ради».

**Структура роботи**:Магістерська робота складається із вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (84 найменування). Загальний обсяг роботи 64 сторінки.

**РОЗДІЛ 1.**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**1.1. Зміст та основні компоненти системи управління закладом освіти**

Під управлінням розуміється систематичний вплив субʼєкта управлінської діяльності (однієї людини, групи осіб або спеціального створеного органу) на соціальний обʼєкт, яким може виступати суспільство в цілому, його окрема сфера (наприклад, економічна або соціальна), окреме підприємство тощо, для того, щоб забезпечити їх цілісність, нормальне функціонування, динамічну рівновагу з навколишнім середовищем і досягнути поставленої мети [16].

Заклад освіти ‒ соціальна організація, що включає систему спільної діяльності партнерів (педагогів, учнів, батьків), та управління ними. Багато вчених визначають поняття «управління» через поняття «діяльність», «вплив», «взаємодія».

Як зазначає Л. Даниленко, управління – це процес впливу на систему з метою переведення її в новий стан на основі використання властивих цій системі обʼєктивних законів [14].

Так як сьогодні на зміну філософії «впливу» в управлінні закладом освіти приходить філософія «взаємодії», «співробітництва», слід визначати поняття «управління закладом освіти» через поняття взаємодії. Отже, під управлінням закладом освіти ми розуміємо систематичну, планову, свідому та цілеспрямовану взаємодію субʼєктів управління різного рівня з метою забезпечення ефективної діяльності закладу освіти. Однак у сучасних умовах реалізації слід зазначити, що поняття управління безпосередньо перетинається з поняттям менеджменту, дедалі ширше поширюється у різні сфери діяльності людей, зокрема і освіту.

Теорія менеджменту приваблює, передусім, своєю особистісною спрямованістю, коли діяльність менеджера (керівника) будується з урахуванням справжньої поваги, довіри до своїх співробітників, створення їм ситуацій успіху. Саме ця сторона менеджменту суттєво доповнює теорію управління закладом освіти.

Управління закладом освіти – це цілеспрямована діяльність учасників освітнього процесу, побудована на взаємодії та налагодженні відносин, які відбуваються в освітньому процесі. У сучасній теорії управління особливе місце займає системний підхід, який враховує складний характер обʼєкта управління (освіти), взаємодії його складових та динаміку освітніх процесів. Системний підхід передбачає свідоме та планомірне управління. Встановлюються звʼязки між сферами управління, визначається основна мета, відповідно до неї формуються конкретні цілі, ставляться завдання, продумуються шляхи та терміни їх вирішення, розставляються сили, виділяються кошти, здійснюється контроль. Схематично системний підхід можна показати у послідовності ланцюжка: мета ‒ ресурси ‒ план ‒ рішення ‒ реалізація ‒ контроль ‒ корекція і вдосконалення [21].

У системі управління закладом освіти можна визначити кілька компонентів [20].

Перший компонент – підсистема цілеспрямованого формування педагогічного колективу. В основі цього виду діяльності лежить принцип оптимізації складу колективу ‒ його статевого (на сьогодні це, перш за все, подолання фемінізації педагогічного колективу) та вікового складу, співвідношення соціальних ролей.

Чим різноманітніший педагогічний колектив за своїм статево-віковим і рольовим складом, з погляду характеру і темпераменту працівників, їх професійних інтересів та хобі, тим більше можливостей для позитивного розвитку закладу освіти та ефективного вирішення освітніх завдань. Однак розмаїття складу педагогічного колективу не спричиняє недоліків у його функціонуванні та розвитку. Педагогічний колектив є системою, тому основною його властивістю виступає цілісність.

Друге компонент – підсистема розвитку колективу. Згідно з сучасними соціологічними, психологічними, педагогічними дослідженнями, при організації розвитку колективу керівнику необхідно дотримуватися низки умов, дотримання яких дозволить зберегти позитивну динаміку в розвитку колективу:

* організація перспективних цілей (ближніх, середніх та далеких) членів колективу, постановка перед ними стратегічних та тактичних завдань;
* здійснення керівництва колективом на основі принципу паралельної дії, коли вплив здійснюється не на кожного члена колективу індивідуально, а опосередковано, через колектив; водночас, працюючи з кожним педагогом окремо, треба мати на увазі наслідки такої взаємодії для всього колективу;
* поєднання роботи у формальних (наприклад, методичні обʼєднання вчителів) та функціональних групах;
* «відкритість» педагогічного колективу, його звʼязок з іншими колективами та соціокультурним середовищем [20; 34].

Завдяки дотриманню цих умов педагогічний колектив перетворюється на співтовариство педагогів, учнів, батьків, активно взаємодіє з навколишнім соціокультурним середовищем, транслюючи в неї свої цінності і змінюючись при цьому, стає саморегулюючою та саморозвиваючою системою.

Третій компонент – підсистема формування сприятливого психологічного клімату у колективі. Головним результатом цього напряму роботи керівника закладу освіти є встановлення у педагогічному колективі конструктивних відносин.

Діяльність керівника зі створення сприятливого психологічного клімату передбачає:

* формування у членів педагогічного колективу гуманістичних установок по відношенню один до одного. Основою формування гуманістичних установок є ставлення до людини як найвищої цінності, коли турботою про людину пронизані всі сфери шкільного життя;
* становлення ціннісного ставлення до педагогічної праці переважають у всіх її проявах;
* формування у педагогів, співробітників, всіх членів шкільного співтовариства вміння гармонійно поєднувати власні інтереси з інтересами колективу [40].

Для вирішення цих завдань можна використовувати такі засоби, як закріплення у житті колективу норм педагогічної деонтології (професійно-педагогічної етики), дотримання норм і форм етикету, створення та закріплення традицій, естетизація життя колективу, підтримка ділових відносин у формі дружнього партнерства та спільних захоплень.

Для створення в педагогічному колективі сприятливого психологічного клімату особливе значення має вироблення та закріплення ефективних способів вирішення конфліктів.

Четвертий компонент – створення та підтримання комфортних матеріальних та організаційних умов діяльності членів педагогічної спільноти – педагогів, співробітників, учнів. Результатом діяльності керівника у цьому напрямі стає створення особливого ​​предметно-просторового (внутрішнє архітектурно-планувальне рішення приміщень, їх облаштування та оформлення на рівні сучасної культури, санітарно-гігієнічний стан) та інформаційного (наявність необхідної літератури, умов для використання нових інформаційних технологій, доступ до нормативних документів та ін.) середовища закладу освіти. Від характеру цього середовища, від ступеня відповідності її сучасній культурі значною мірою залежить результативність діяльності закладу освіти [38].

Пʼятий компонент – підсистема управління інноваціями. При запровадженні інновацій від керівника потрібно:

* пояснити педагогам психологічні (широкі можливості для прояву самостійності, творчості, професійного та особистісного саморозвитку) та матеріальні переваги роботи по-новому;
* продумати та реалізувати специфічні підходи до переважної більшості педагогів, інших працівників закладу освіти, для яких перехід до нових варіантів освіти (гімназії, ліцеї, отримання статусу експериментального майданчика) або нових технологій не обіцяє будь-яких змін на краще;
* виявити та врахувати ймовірних і існуючих противників нововведень (якщо такі є), зрозуміти їх мотиви та можливі наслідки протидії, розробити та завчасно вжити заходів запобігання та вирішення можливих конфліктів [41];
* розробити концепцію та програму запровадження нового змісту освіти та відповідних йому технологій. У цьому визначити розробників: осіб, групи ‒ «своїх» чи запрошених, створити сприятливі умови їхньої роботи: тимчасові, матеріальні, фінансові, психологічні заохочення;
* підготувати та провести обговорення намічених нововведень у колективі педагогів, серед учнів, батьків;
* забезпечити науково-педагогічну експертизу проєктів, створивши необхідні умови для роботи експертів;
* провести необхідні процедури погоджень та тверджень в органах управління освітою, методичних центрах, повʼязаних із закладами загальної середньої освіти, ЗВО, науково-дослідними установами [42].

Шостий компонент – підсистема забезпечення заходів соціального захисту педагогів та співробітників. Соціальний захист та відповідальність організації за забезпечення безпеки життя, здоровʼя, максимально комфортних умов праці та життя працівників визнається у сучасній теорії управління одним із пріоритетних напрямків у діяльності керівника.

Сьомий компонент – підсистема створення умов для підвищення кваліфікації, перенавчання, самоосвіти педагогів та співробітників.

Однією з найважливіших проблем у сучасній теорії управління освітніми системами є проблема керівництва полікультурним (багатонаціональним, поліконфесійним) педагогічним колективом.

Керівнику полікультурного педагогічного колективу важливо створити таке середовище, в якому культурні відмінності не вели б до конфліктів, а збагачували життя колективу, робили його більш різноманітним та насиченим, а головне ‒ сприяли досягненню освітніх цілей. Для цього рекомендується [50]:

* вивчати особливості представників різних культур, що входять до педагогічного колективу, застосовуючи методики спеціальних етнопсихологічних та соціологічних досліджень, та аналізувати характер відносин між ними;
* орієнтувати педагогічний колектив на спільні цінності та цілі спільної діяльності у сфері освіти;
* не допускати упередженості щодо представників окремих культур – режим роботи, основні вимоги ділової етики, критерії оцінки діяльності мають бути однаковими для всіх;
* виявляти почуття такту, делікатність у відносинах із представниками різних культур;
* враховувати культурні відмінності під час розподілу доручень у педагогічному колективі;
* максимально використовувати потенціал кожної культури, керуючись принципом взаємної поваги (різні культури доповнюють одна одну у тому чи іншому виді діяльності);
* формувати у колективі та демонструвати самому культуру міжнаціонального спілкування;
* запобігати конфліктам на національному ґрунті [55].

Таким чином, управління педагогічним колективом у закладі освіти в сучасній науці є ціннісно орієнтованим та заснованим на принципах гуманізму, оптимальна його організація вимагає від керівних кадрів відповідної підготовки та структурування відповідного прийняття рішень, створення оптимального психологічного клімату в закладі освіти, впровадження системи заохочень та мотивації працівників до здійснення ефективної педагогічної діяльності.

**1.2. Методологічні основи системи управління закладами освіти**

На сьогодні налічується велика кількість підходів до здійснення управлінської діяльності, що базуються на загальних поглядах про значення управління, однак концептуально вони різняться між собою: частина підходів будується на основі організації учасників управлінської діяльності (їх відносин, потреб, мотивів) і створення умов реалізації людини, треті ‒ прагнуть обʼєднати в одне ціле різні погляди. Таким чином, існуючі концепції управління можна умовно поділити на 3 групи: технократичні, людино-центристські, синтетичні [51]. Розглянемо детальніше ці підходи.

Технократичний підхід до управління персоналом характеризується [60]:

* пануванням авторитарного стилю управління ‒ є дуже вагомим фактором в управлінні персоналом, оскільки авторитаризм характеризується тиском на персонал та високими вимогами до відбору персоналу;
* виробленням закладом освіти самостійної стратегії використання та розвитку трудових ресурсів ‒ цей фактор є невідʼємною частиною технократичного підходу, оскільки у кожному закладі освіти встановлюють свої вимоги до відбору персоналу;
* кадрова політика як прерогатива державних органів управління та механізмів їх діяльності ‒ є фактором, що відноситься до стилю управління державою і мало залежить від окремих установ;
* зникнення жорстких організаційних структур;
* створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, збільшення повноважень співробітників ‒ фактор, що дає організації можливість використовувати власні кадри для розвитку власне установи, а не встановленими стилями управління кадрами [56].

Людино-центристський підхід ‒ підхід у контексті гуманізації людських відносин.

Представники цього напряму виходили з позиції, що мотивами вчинків людей переважно є не економічні, а різні потреби, які можуть лише частково задовольнитись з допомогою грошей. Представники психологічного спрямування в управлінні вважали, що прояв керівництвом більшої турботи про своїх працівників призведе до підвищення рівня їхньої задоволеності і, як наслідок, до підвищення продуктивності праці. Розвитком такого психологічного підходу є обґрунтування налагодження міжособистісних відносин між членами колективу, а й вивчення психологічних можливостей працівника у тій чи іншій сфері діяльності [68].

Група синтетичних навчань про управління  включає комплексні підходи до управлінських процесів. Синтетичні вчення кажуть, що управління ‒ це складне явище, що включає безліч процесів.

На сьогодні визначаються три підходи до управління чи підходи до менеджменту:

* процесуальний підхід;
* системний підхід чи системна концепція;
* ситуаційний підхід.

Процесуальний підхід до управління. Основна позитива даного підходу для сучасного менеджменту ‒ це формулювання базових функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль, і до цих функцій додаються звʼязувальні процеси ‒ комунікації та прийняття рішень. Усі разом вони утворюють так званий процес управління чи цикл управління.

Процесуальний підхід розглядає управління як складно обумовлену послідовність дій, кожна з яких вкладає свій внесок у загальний процес управління. Таким чином, можна узагальнити, що менеджмент ‒ це процес управління, фактично набір певних функцій і правил, які виконує керівник або вся система управління [71].

Системний підхід розпочав своє формування на початку XX століття, сьогодні системна концепція проникла в багато галузей сучасної науки, зокрема й педагогіку. Системи можуть бути біологічними, технічними та соціальними. Логічно, що менеджмент має справу переважно із соціальними системами – з людьми.

З точки зору взаємодії з навколишньою дійсністю, або як кажуть в управлінні із зовнішнім оточенням (зовнішнім середовищем) визначають два типи систем:

* закриті системи – абсолютно самостійні для життєдіяльності, та не вимагають нічого від зовнішнього оточення.
* відкриті системи  – цілком і повністю залежні від зовнішніх процесів, оскільки неспроможні існувати й працювати без взаємного обміну із середовищем [76].

Кожна відкрита система у своїй структурі має три елементи – вхід, перетворення та вихід.

Усі заклади освіти є відкритими системами. Системна концепція розкриває основи функціонування організації та інших систем, вона свідчить, що системи за умов зовнішнього оточення розвиваються. Але процеси цього розвитку можуть бути різноманітні, і на них можуть впливати безліч факторів і ситуацій.

Ситуаційна концепція ‒ одна з давніх концепцій у менеджменті. Ситуаційний підхід не скасовує дії процесуальної та системної концепцій. Навпаки, враховуючи їх і ґрунтуючись на них, дозволяє використовувати свої переваги для підвищення якості управлінських процесів.

Основа ситуаційного підходу ‒ це ситуація, адже у діяльності організації трапляються різні події. Далеко не всі ці події можна вирішити за допомогою знань управлінської науки. Саме в цьому і криється особливість системної концепції ‒ використовувати під різні ситуації для досягнення тих наук, які можна застосувати в конкретному випадку [69].

У книзі «Основи менеджменту» А. Мескона запропоновано покроковий алгоритм використання ситуаційного підходу. Саме ці дії дозволять підвищити ефективність управлінського процесу та вирішити складні ситуації. На процес якісного розвʼязання ситуацій впливає ефективно проведений аналіз. А на результати аналізу значний вплив мають змінні, що зʼявляються в кожній ситуації [84].

Ситуаційні змінні  дуже різноманітні та залежать від показників часу, економічних, політичних процесів, наукового прогресу та багатьох інших елементів. Чим точніше визначено ці змінні, тим простіше проводити аналіз та використовувати різні методи управління.

У сучасному менеджменті визначають чотири функції – планування, організації, мотивації та контролю. Аналізуючи професійну діяльність директора закладу освіти, можна розглянути чотири функції, які виконує керівник: інформаційну, розпорядження, координації та самоорганізації [79]. Таким чином, загалом функціональний підхід до управління описує дії керівника закладу освіти у вигляді певного алгоритму-набору взаємоповʼязаних функцій. Незважаючи на те, що різні автори по-різному визначають їх кількість і склад, завжди проглядається управлінський цикл, що передбачає збирання інформації, формування мети управління, планування та прийняття управлінського рішення, організація виконання рішення, контроль за виконанням рішення та його корекція.

Розбіжність між реально отриманими і бажаними результатами призведе до формулювання проблеми чи низки проблем, при вирішенні яких потім застосовується функціональний підхід, тобто у такому випадку управлінські функції спрямовані на вирішення проблем, усунення яких призводить до розвитку закладу освіти. До переваг проблемно-функціонального підходу можна віднести той факт, що він дає можливість керівнику чітко визначити шляхи вирішення проблем, що стоять перед кожним конкретним закладом освіти [74].

Так само в рамках різних підходів управління закладом освіти існує так зване мотиваційне управління, яке орієнтує керівника на повагу до людини, довіру до неї, цілісний погляд на учня та вчителя, створення ситуації успіху.

Управління переважно носить координаційний характер, управлінські рішення приймаються колегіально, широко використовується делегування повноважень.

У роботах Ф. Хміль, Є. Хрикова ефективність мотиваційного управління повʼязується з умінням керівника в найкоротші терміни створювати умови реалізації всіх компонентів «самореалізації» працівників [74; 75]. На думку І. Химич, вихідним початком мотивації є самосвідомість. Після проходження аналізу самосвідомості починають розвиватися процеси самовизначення, самовираження, самоствердження, самореалізації, саморегуляції. Усі ці психічні процеси становлять внутрішню природу саморозвитку особистості [73]. Основною метою управлінської діяльності стає створення умов для розкриття перерахованих вище процесів саморозвитку особистості кожного члена колективу. Цілісна структура мотиваційного управління була створена під назвою мотиваційного програмно-цільового підходу [70].

Під мотиваційним управлінням розуміється цілеспрямований вплив керівника на мотиваційну сферу членів колективу не за допомогою наказів та розпоряджень, а за допомогою норми-зразка діяльності та створення соціально-психологічних умов. Під нормою-зразком розуміється ідеальне уявлення про діяльність та поведінку членів колективу. Важливу роль у здійсненні цього підходу відіграє управлінська емпатія, тобто здатність керівника проникати у духовний світ підлеглих, вміти себе поставити на їхнє місце, співпереживати їм.

Мотиваційний програмно-цільовий підхід практично реалізується шляхом послідовного виконання трьох етапів. Перший етап включає постановку управлінської мети, визначення бажаних кінцевих результатів і структурування під них дерева цілей. На другому етапі розробляється відповідно до цілей мотиваційно-виконуюча програма, в якій міститься конкретний план дій виконавців. На третьому етапі організовується виконання цієї програми [78].

Управлінська діяльність керівника закладу освіти при здійсненні такого підходу спрямована на визначення норми-зразка діяльності, застосування програмно-цільової технології управління та створення відповідного соціально-психологічного клімату у колективі. Причому найвагоміший внесок керівник повинен зробити саме у створення та підтримання довірчих, добрих відносин в закладі освіти [79].

Стратегічна мета державної політики у галузі освіти – підвищення доступності якісної освіти, що відповідає вимогам інноваційного розвитку економіки, сучасним потребам суспільства та кожного громадянина.

Реалізація цієї мети передбачає вирішення таких пріоритетних завдань:

* створення освітнього середовища, що забезпечує доступність якісної освіти для осіб з особливими освітніми потребами та їх соціалізацію;
* створення та розвиток системи управління сучасним закладом освіти, що базується на діяльнісному та компетентнісному підходах та сучасній методології [80].

Будь-яка система управління має певну структуру, що складається з наступних елементів: субʼєкт управління, що охоплює сукупність керуючих органів відповідно до своїх функціональних обовʼязків, які здійснюють збір та переробку інформації; і навіть процес управління, методи управління, обʼєкт управління.

Особливе місце у системі управління належить методам (способам) управління, оскільки завдяки цьому елементу системи досягається мета управління, здійснюється управлінська діяльність. На сьогоднішній день у педагогічній науці немає єдиної класифікації методів внутрішньошкільного управління [18].

Наведемо приклади двох найдоступніших класифікацій методів управління.

Класифікація за В. Бондарем будується на основі видів діяльності директора – субʼєкта управління, а обʼєктом управління виступає заклад освіти як цілісна система (таблиця 1.1.) [8]:

Таблиця 1.1.

|  |  |
| --- | --- |
| Група методів | Методи |
| Соціально-психологічні | створення здорового психологічного клімату, формування стилю взаємовідносин; методи стимуляції діяльності (заохочення, переконання, покарання); формування системи перспектив |
| Організаційно-педагогічні | формування структури виховного колективу, органів учнівського самоврядування; організація суспільно корисної діяльності; вироблення єдиних вимог; встановлення жорсткого режиму та порядку в закладі освіти; створення певних традицій |
| Адміністративно-господарські | Розміщення кадрів, видання наказів, інструкцій, розпоряджень; розподіл обовʼязків між членами адміністрації; встановлення правил внутрішнього розпорядку; укладання господарських договорів; фінансовий розрахунок |

 М. Гриньова, Г. Дмитренко, В. Кремень, В. Олійник розглядають чотири групи методів (таблиця 1.2) і пропонують розрізняти їх за змістом, спрямованістю та організаційними формами [10]:

Таблиця 1.2.

|  |  |
| --- | --- |
| Група методів | Методи |
| Психолого-педагогічні | Переконання, особистий приклад, заохочення, критика та самокритика |
| Соціально-педагогічні | Висунення перспективних ліній, організація співробітництва працівників, єдині вимоги, традиції, створення ситуації критичного самоаналізу |
| Організаційно-педагогічні | Педагогічна нарада, організація професійного спілкування, трудова співпраця, директива |
| Соціально-економічні | Матеріальне стимулювання, трудовий договір |

Управлінська культура керівника закладу освіти визначається, насамперед, використанням необхідної організації планомірного, цілеспрямованого освітнього процесу, кількості методів управління.

Застосування керівником того чи іншого методу управління залежить від особливостей взаємодії субʼєктів управління різних рівнів організаційної структури керуючої системи закладу освіти та передбачає: знання про мету діяльності, що одночасно є знанням у результаті діяльності; знання про необхідний для досягнення мети спосіб діяльності; знання субʼєкта про необхідні та можливі засоби, оскільки діяльність завжди повʼязана із засобами інтелектуального, практичного або предметного характеру; знання про обʼєкт діяльності, оскільки без обʼєкта, ідеального чи матеріального, діяльності не буває [4].

Таким чином, використання ефективних методів управління має сприяти досягненню основної мети управління будь-якого закладу освіти. Для найбільш продуктивного управління закладом освіти керівнику необхідно обирати правильний стиль керування. Стиль управління ‒ це певна система способів, методів і форм управлінської діяльності, що впливає на діяльність підлеглих, та ефективність роботи закладу в цілому. На сучасному етапі найбільш значущим для керівника закладу освіти визначаються стилі управління, що передбачає введення таких цінностей управлінця, як співуправління освітнім процесом, спільне цілепокладання, проєктування, перетворення змісту знань, стимулювання науково-дослідної діяльності вчителів тощо.

**1.3. Аналіз сучасних підходів до визначення методів управління закладами загальної середньої освіти**

Введення у освітянську практику нових стандартів обумовлене сукупністю вимог, обовʼязкових при реалізації освітніх програм початкової та загальної середньої освіти. Для закладу освіти ‒ це вихід на принципово новий рівень освітніх послуг та необхідність включення до інноваційної діяльності.

Таким чином, перед адміністрацією та вчителями закладу загальної середньої освіти висуваються наступні завдання:

* забезпечення оптимального входження працівників освіти до системи цінностей сучасної освіти;
* засвоєння нової системи вимог до структури основної освітньої програми, умов її реалізації та оцінки досягнень учнів;
* опанування навчально-методичними та інформаційно-методичними ресурсами, необхідними для успішного вирішення завдань, визначених у стандарті [27; 31].

Управління закладами загальної середньої освіти вимагає врахування особливостей впровадження розробленого Державного стандарту базової середньої освіти. При цьому необхідно памʼятати, що:

* пріоритетним є взаємодія між сімʼєю, суспільством та державою;
* Стандарт розробляється як цілісна система вимог до всієї системи освіти, а не лише до предметного змісту освіти;
* Стандарт розглядається як паритетність, співробітництво учасників освітнього процесу;
* основою ефективного впровадження стандарту у реальне життя є нова організаційно-економічна модель, гуманістичні відносини, креативність тощо.

Управління системою освіти, відповідаючи вимогам часу і не витрачаючи потенціалу закладу загальної середньої освіти, не тільки зосереджує акцент на формування особистісних якостей, духовно-морального виховання, у тих, хто навчається, а й припускає новий зміст освіти (конкретні інструменти), що забезпечують цей перехід [22]:

* зміна методу навчання (з репродуктивного на діяльнісний);
* зміна оцінки результатів навчання (оцінка як результат предметних компетентностей, а й, передусім, метапредметних і особистісних результатів);
* забезпечення індивідуалізації процесу навчання;
* зміна системи атестації вчителів (оцінка якості управління навчальною діяльністю учнів);
* зміна системи атестації закладів освіти [25].

Тому вся діяльність закладу освіти у парадигмі сучасних вимог спрямована на вирішення наступних завдань:

1. Удосконалювати процес впровадження освітній стандартів та програм, вести цілеспрямовану роботу з їх підготовки до впровадження.
2. Оптимізувати інституційну систему оцінки якості освіти в системі показників, способи обробки та зберігання інформації на основі єдиної електронної бази даних та автоматизованих інноваційних систем.
3. Удосконалювати ІТ-простір закладу загальної середньої освіти через підвищення рівня матеріально-інформаційно-технічної, навчально-методичної бази, що забезпечує умови реалізації та сприяти оволодінню ІT-культурою всіх учасників освітнього процесу.
4. Організувати цілеспрямовану організаційно-управлінську роботу для забезпечення результативності та якості освітнього процесу в закладі освіти через застосування інтерактивних засобів та різних форм навчання для прояву та розвитку здібностей кожної дитини, стимулювання та виявлення досягнень здібних дітей.
5. Забезпечувати зміцнення здоровʼя учнів, вихованців через вдосконалення матеріально-технічної бази та застосування здоровʼязбережувальних технологій у навчальній та позакласній діяльності [35].

Аналіз вимог Державного стандарту базової середньої освіти до якості умов для побудови освітнього середовища в закладі освіти вказує на наступну класифікацію ресурсів:

* нормативні;
* кадрові ресурси;
* інформаційно-методичні;
* матеріально-технічні;
* морально-етичні;
* соціально-демографічні.

Перед адміністрацією закладу загальної середньої освіти ставиться низка завдань організаційного характеру:

* створення системи поширення інноваційних моделей реалізації Стандарту;
* створення технологій управління реалізацією Стандарту на основі стимулювання та саморегулювання;
* створення освітніх моделей для учнів із особливими освітніми потребами [49].

Основна мета закладу загальної середньої освіти – сприяти становленню соціально відповідальної, критично мислячої особистості, патріота своєї держави із чітко визначеною громадянською позицією, людини, здатної до ефективного цілепокладання та вибору в умовах соціально-культурного буття, що стрімко змінюється, усвідомлює освіту як універсальну цінність і готової до її продовження протягом усього життя. Освіта виступає найважливішим засобом самореалізації людини. Єдиний і абсолютний у своєму значенні предмет загальної середньої освіти ‒ людина і громадянин, його здоровʼя, його людські та громадянські якості. Рівень соціальної та культурної зрілості випускника, ступінь прояву його здібностей до осмисленої продуктивної дії є абсолютним критерієм якості освіти [10].

Ключовим документом, що визначає для кожного конкретного закладу освіти організаційно-управлінські та змістовні передумови здійснення мети, є його освітня програма, яка є управлінським інструментом реалізації Державного стандарту базової середньої освіти, що забезпечує державні гарантії у галузі прав на здобуття освіти певного рівня та якості. Все це передбачає розробку та впровадження в закладі освіти технології управління процесом створення та реалізації освітньої програми, включаючи моніторинг її соціокультурної ефективності [43].

За основу моделі управління переходу закладу освіти до нових змін необхідно прийняти управлінський алгоритм, що включає етапи розробки освітньої програми та здійснення змін існуючої у закладі освітньої системи з метою приведення її у відповідність до вимог нового Стандарту:

1. Розробка функціональної моделі управління освітнім процесом.

2. Формування організаційно-управлінської структури, відповідальної за розробку освітньої програми та запровадження вимог Стандарту в освітній процес.

3. Аналіз освітньої системи закладу освіти та визначення необхідних змін.

4. Розробка освітньої програми як управлінського інструменту запровадження Державного стандарту базової середньої освіти.

5. Реалізація запланованих змін у освітній системі закладу загальної середньої освіти [54].

Розглянемо три перші етапи даного алгоритму, оскільки від правильності виконання залежить і якість створення освітньої програми.

Перший етап. Розробка функціональної моделі управління освітнім процесом.

В основі цієї моделі лежить уявлення про основні функції управління в освітній системі закладу освіти: планування, керівництво, організація, контроль.

Перша управлінська функція – це планування змін у освітній системі закладу освіти. В умовах програмно-цільового підходу системне планування передбачає вирішення таких завдань: проблемно-орієнтований аналіз, розробка концептуального проєкту, бажаного майбутнього, розробка стратегії змін та плану її здійснення. Результатом має стати структурно-логічна програма діяльності педагогічного колективу щодо запровадження Державного стандарту базової середньої освіти. Реалізація функції планування включає такі кроки [59]:

* + аналіз соціального замовлення, що фіксується у основній меті закладу освіти;
	+ аналіз компонентів освітньої системи закладу освіти (цілей освіти; навчальних планів; навчально-методичного забезпечення; технологій та форм організації освітнього процесу; способів освітньої діагностики; ресурсного забезпечення), який фіксується у вигляді переліків необхідних умов для реалізації освітньої програми.
	+ власне планування діяльності педагогічного колективу щодо запровадження Державного стандарту базової середньої освіти.

Друга управлінська функція – це створення організаційно-управлінської структури запровадження вимог Стандарту. Найбільш ефективним є створення спеціальної цільової структури матричного типу, що діє паралельно з лінійно-функціональною, але має тимчасовий характер.

Реалізація організаційної функції управління передбачає створення навчально-методичної ради і робочих груп з реалізації окремих видів робіт, у обовʼязки ради входить також координація діяльності закладу освіти та соціальних і наукових партнерів [60].

Третя управлінська функція – це, власне, керівництво проєктним колективом. Перший крок у реалізації цієї функції – це формування команди, яка займатиметься проєктною діяльністю. Тут дуже важливо забезпечити мотивацію та зацікавленість тих, хто має стати безпосередніми розробниками та реалізаторами проєкту змін. Педагог може активно включитися в інноваційну діяльність лише за умови чіткого розуміння тієї користі, яку він отримає в результаті застосування необхідних для засвоєння нових зусиль. Він має бути впевненим у досяжності результату, в отриманні очікуваних наслідків при досягненні цього результату, у ефективності цих наслідків. При цьому велике значення набуває морального та матеріального стимулювання участі педагогів у проєктній діяльності [64].

Функція керівництва також передбачає методичну підтримку учасників робочих груп, підвищення їхньої кваліфікації, заохочення професійного спілкування та розширення досвіду.

Керівництво з переходом закладу освіти до запровадження вимог Стандарту передбачає:

* + розробку системи мотивації та стимулювання учасників робочих груп;
	+ визначення змісту та форм методичного забезпечення та підтримки запровадження Стандарту на рівні закладу освіти.

Четверта функція управлінської діяльності – це контроль здійснюваних змін. Від ефективної реалізації даної функції залежить успіх діяльності закладу освіти щодо введення Державного стандарту базової середньої освіти. Основними етапами реалізації цієї функції контролю є: констатація фактів, експертна аналітична оцінка досягнутих результатів та висновки для корекції [70].

Другий етап. Формування організаційно-управлінської структури, відповідальної за розробку освітньої програми та запровадження вимог Стандарту.

Основними завданнями цього етапу є:

* + визначення компонентів організаційно-управлінської структури та їх компонентів;
	+ створення навчально-методичної ради, визначення робочих груп з виконання окремих видів робіт. До Ради включаються члени адміністрації закладу освіти, практичний психолог, соціальний педагог, педагог-організатор, керівник методичного обʼєднання закладу освіти, голова ради закладу освіти. Робочі групи з виконання окремих видів робіт (розробка «Моделі організації позакласної діяльності», «Системи оцінки запланованих результатів виконання освітньої програми загальної середньої освіти», «Програми формування культури здорового та безпечного способу життя» тощо) включають вчителів предметників [70].
	+ призначити керівника Ради та керівників робочих груп. Керівником Ради призначається представник адміністрації закладу освіти. Керівники робочих груп – це відповідно – заступник директора з навчально-виховної роботи, керівник методичного обʼєднання, педагог-психолог, соціальний педагог.
	+ визначити порядок роботи. Навчально-методична рада вирішує загальні питання, забезпечує розробку концептуальних складових проєкту змін, здійснює координацію та контроль діяльності робочих груп. Склад та порядок роботи Ради та робочих груп затверджується наказом.
	+ забезпечити підготовку керівників робочих груп до реалізації вимог Стандарту. Керівники робочих груп (і керівник навчально-методичної ради) повинні пройти курси підвищення кваліфікації щодо запровадження вимог Державного стандарту базової середньої освіти та розробки освітньої програми [81].

Учасники педагогічного колективу мають бути забезпечені необхідними для роботи інструктивно-методичними матеріалами та рекомендаціями щодо впровадження освітньої програми загальної середньої освіти.

Після видання наказу про створення навчально-методичної ради і робочих груп проводяться збори, де перед учасниками проєкту ставляться конкретні цілі й завдання. Крім того, визначається та приймається всіма учасниками порядок роботи. Найбільш раціонально будувати роботу у груповій та індивідуальній формах. Групова форма роботи проводиться на спільних засіданнях, періодичність яких визначається на першому засіданні. У проміжку між засіданнями учасники робочої групи індивідуально чи в мікрогрупах (2 - 3 людини) вирішують доручені завдання [8].

Третій етап. Аналіз освітньої системи закладу освіти та визначення необхідних змін.

На цьому етапі має бути отримана відповідь на запитання: «Що необхідно змінити в існуючій освітній системі, щоб привести її у відповідність до нормативної моделі?». Для цього необхідно визначити, які зміни потрібно зробити:

* + у запланованих освітніх результатах;
	+ у навчальному плані;
	+ у змісті навчальних програм та програм позанавчальної діяльності;
	+ в освітніх технологіях та формах організації освітнього процесу;
	+ в умовах реалізації освітніх програм;
	+ у способах та організаційних механізмах контролю освітнього процесу та оцінки його результатів [13].

Першим кроком у цьому напрямі має стати аналіз соціального замовлення та визначення основної мети закладу загальної середньої освіти як загального призначення.

Потім має бути спроєктована модель випускника закладу освіти, виходячи з вимог вікової періодизації розвитку особистості та принципу самоцінності віку дитини:

* + види діяльності учня;
	+ основні новоутворення особистості учня;
	+ завдання, які вирішують педагоги, що реалізують основну освітню програму загальної середньої освіти.

Результатом аналізу існуючої у закладі освіти системи щодо її відповідності вимогам Державного стандарту базової середньої освіти мають стати переліком необхідних змін існуючої освітньої системи закладу освіти, приведення її у відповідність вимогам Стандарту [17].

Результати аналізу вивчаються робочою групою. У результаті вивчення передбачається отримання відповідей на наступні запитання:

* + Чи достатньо пропонованих змін у компонентах існуючої освітньої системи для приведення її у відповідність до нових освітніх стандартів?
	+ Чи відповідає характер пропонованих змін у компонентах освітньої системи вимогам нових стандартів та можливостям закладу загальної середньої освіти?

Потрібно також виявити ступінь відповідності запропонованих змін основній меті закладу загальної середньої освіти, потребам учнів та їхніх батьків.

Після вивчення результатів аналізу приймається рішення про розроблення освітньої програми та визначаються завдання проєктним групам, повʼязані з виконанням окремих видів робіт із її створення.

Процес управління у закладі загальної середньої освіти має базуватися на таких основних принципах:

* + принцип цілепокладання, цілеспрямованості, який відображає вимогу постановки цілей з урахуванням їхньої оптимальності та реальності, соціальної значущості та перспективності;
	+ принцип кооперації та розподілу управлінської праці ‒ найважливіша вимога до управлінської діяльності менеджера будь-якого рівня, що включає опору на колективну творчість та колективний розум;
	+ принцип функціонального підходу, що є умовою постійного розвитку, удосконалення управлінської діяльності на основі постійного оновлення, уточнення та конкретизації функцій виконавців;
	+ принцип системності передбачає поєднання цільового, функціонального управління та лінійного керівництва;
	+ принцип систематичного самовдосконалення управління на основі досягнень теорій та передової практики менеджменту [56].

Варто зазначити, що за останні роки зроблено суттєві кроки у розвитку суспільної оцінки якості загальної освіти. Так, наприклад, розміщення на сайтах освітніх закладів публічних доповідей – важливий засіб забезпечення інформаційної відкритості та прозорості функціонування закладу освіти; форма інформування батьківської та широкої громадськості, соціальних партнерів про стан справ в закладі освіти, результати його діяльності, проблеми розвитку, цілі на середньострокову перспективу. Всі ці перетворення можна буде здійснити лише в умовах кардинального оновлення управлінського корпусу системи освіти, наявності у працівників, які займають адміністративні посади, сучасних менеджерських компетентностей [48].

Ефективність роботи закладу освіти підвищиться, за умов впрровадження принципу «зворотного звʼязку», що дозволяє оперативно вносити корективи до освітнього процесу. На обговорення колективу можуть бути винесені не лише глобальні стратегічні питання розвитку закладу освіти, але й проблеми особистісного характеру (наприклад, чи Вам комфортно навчатися в нашому закладі загальної середньої освіти, якість харчування, дозвілля). Думка учнів про якість навчання окремих предметів, компетентність вчителів, доступність викладання навчального матеріалу має важливе значення при атестації вчителів [70].

Важливо, що зміни повинні торкнутися і принципів управління в системі:

* + система оцінки якості освіти повинна стати відправною точкою руху до забезпечення якісної освіти в закладі загальної середньої освіти;
	+ якісна освіта – це результат якісного, результативного та ефективного менеджменту в управлінні;
	+ принцип «зворотного звʼязку» має стати ключовим поняттям в управлінні, одним із основних у системі освіти;
	+ участь громадськості в управлінні та контролі якості освіти як на рівні закладі освіти, так і на обласному рівні;
	+ відкритість освіти, коли заклади освіти регулярно забезпечують споживачів та громадськість інформацією про свою діяльність, включаючи розміщення такої інформації на власному сайті: освітні програми та оцінка їх реалізації, персональний склад вчителів та їх кваліфікація, бюджет установи, матеріально-технічна база, включаючи наявність бібліотек, клубів, спортивних майданчиків, їдальні тощо [12; 15].

Таким чином, ефективність управлінської діяльності визначається реальними результатами діяльності закладу освіти. Вміння проєктувати модель випускника та програму розвитку закладу освіти, коригувати та спрямовувати діяльність вчителя з урахуванням змін у змісті та технології освітнього процесу допомагає досягнути високих результатів в управлінні закладом загальної середньої освіти.

**РОЗДІЛ 2.**

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**2.1. Розвиток корпоративної культури в закладі загальної середньої освіти**

У сучасному світі з переходом на ринкову економіку особливе місце відіграють питання ефективного управління, зокрема системи управління закладами загальної середньої освіти. Вивчення та забезпечення сучасних підходів у процесі управління дозволить досягнути значних результатів, а також відкриє широкі можливості для сталого розвитку закладу загальної середньої освіти, підвищення якості освіти.

Актуальність вивчення дієвих методів в управлінні закладами загальної середньої освіти обумовлена ​​змінами, що відбуваються у сфері освіти. На сьогодні повністю переглянуто власне підхід до організаційної діяльності та ставлення до учнів та педагогів. Усе це стало поштовхом для ефективних змін, зокрема і в управлінській культурі, викликаними реальною потребою суспільства [1].

Вся освіта поступово трансформується мовою економіки, заклади освіти починають надавати освітні послуги по-новому, знання перетворюються в інтелектуальний капітал та інше. Успішність закладу загальної середньої освіти безпосередньо залежить не тільки від матеріальних ресурсів, а й від системи управління. Для того щоб модернізація була найбільш оптимальною та ефективною, потрібні фахівці, які володітимуть сучасними методами управління. Саме тому необхідно постійно збагачувати та удосконалювати свої знання, вивчати та аналізувати нововведення у питаннях менеджменту [19].

Перш ніж розпочати управлінську діяльність закладу освіти необхідно проаналізувати всі рівні функціонування установи, провести аудит. Після цього необхідно зайнятися розробкою стратегії розвитку та управління. Прорахувати можливі ризики (ризик-менеджмент). Тільки після цього слід втілювати обрану стратегію у життя. Через певний час необхідно знову провести моніторинг всіх рівнів функціонування закладу загальної середньої освіти та скоригувати програму.

Рівень ефективності функціонування закладу освіти оцінюється із зовнішнього боку, з визначення місця у рейтингу, яке він займає серед інших навчальних закладів міста. Щоб правильно вибудувати систему управління необхідно проаналізувати зовнішні умови, пріоритетні напрями розвитку освіти.

Після цього провести аналіз необхідних ресурсів, які знадобляться для того, щоб розвивати заклад освіти. Продуктивним буде і SWOT-аналіз, який дозволить виявити сильні та слабкі сторони, можливі загрози на основі вивчення дійсного та потенційного ринків освітніх послуг. Це дасть можливість не просто проаналізувати, а й дозволить позначити перспективні траєкторії у розвитку закладу освіти [31].

Пріоритетним напрямом роботи в управлінні закладом загальної середньої освіти є підбір педагогічних кадрів, що здійснюється з використанням різних методів. Торкаючись теми ідентифікації людини, варто відмітити, що є різні фактори, які впливають як на людину, так і на її передбачувані дії.

З точки зору основних психологічних підходів існує кілька ключових факторів при оцінці особистості. Перший чинник – вроджені особливості, індивідуальні особливості, які людина отримує від народження. Другий чинник – набуті особливості. Це те, що повʼязано з когнітивними поведінковими структурами. Для найточнішої оцінки кандидата треба враховувати не лише професійні компетентності, а й уроджені, і навіть набуті особливості.

Розглядаючи все в сукупності, ми можемо дати найбільш точну характеристику людини. На сьогоднішній день, існує величезна кількість нетрадиційних методів відбору персоналу, наприклад: психосеміотика; фізіогноміка; соціоніка; графологія; стресове інтервʼю; вrainteaser-інтервʼю (інтервʼю-головоломка); поліграф та ін. [9].

Все більше керівників закладів освіти починають цікавитись різними методами ідентифікації людей, оскільки хочуть створити результативні неповторні команди з наявністю унікальних людей.

Одним з найпростіших та найпопулярніших діагностик з усіх нетрадиційних методів, напевно, є стресове інтервʼю, воно є досить простим у застосуванні. Відмінними симптомами цього методу може бути запізнення до керівника на співбесіду, знецінення досягнень людини з попереднього місця роботи, ігнорування відеоінтервʼю чи резюме потенційного працівника, створення некомфортних умов при спілкуванні та інше [24].

Наступний метод теж досить простий, але спрямований на людей-креативників чи людей, яким доведеться багато займатися безпосередньо розумовою працею. Прикладами таких професій можуть бути IT-фахівці, PR-менеджери, рекламники інші. Такий метод називається ‒ Brainteaser-інтервʼю.

Його сутність полягає в тому, щоб вирішити певне логічне завдання або розгадати головоломку. Потрібно визначити, що кандидат робитиме за умов невизначеності при вирішенні цього завдання. Необхідно побачити хід думок, чи буде кандидат задавати зустрічні питання чи не буде. На базі цього приймається рішення про креативність потенційного працівника [28].

До більш складних методів можна віднести, наприклад, фізіогноміку. Фізіогноміка ‒ це техніка визначення темпераменту та характеру людини.

Валідність при комбінуванні методів:

* + тести інтелекту + виконання робочих завдань (середня валідність 0,63);
	+ тести інтелекту + тести на відповідальність (середня валідність 0,65);
	+ тести інтелекту + структуроване інтервʼю (середня валідність 0,63).

Таким чином, для визначення особистісних характеристик людей, які налаштовані на успіх нам доведеться звертатись до нетрадиційних методів відбору кадрів. Пропозиція щодо вдосконалення системи відбору персоналу в сучасних закладах освіти в умовах цифрової трансформації для поліпшення показників ефективності підбору персоналу та закладу в цілому полягає у формуванні спеціальної програми рекрутингу [39].

Програма працює у наступних напрямах:

1. Формування професіограми.

2. Відбір резюме.

3. Записане відеоінтервʼю або телефонне інтервʼю.

4. Структурне інтервʼю, тести, нетрадиційні методи відбору.

5. Випробовувальний термін.

6. Вихід працювати [44].

Перший етап – формування професіограми. Це один із найважливіших пунктів, адже виходячи із загальних характеристик діяльності, виконання професійних завдань, необхідних професійних навичок та особистісних характеристик буде підбиратися кандидат.

Другий етап – відбір резюме. Здійснюється на основі вибірки тих кандидатів, які навіть не читають опис вакансії, а подають своє резюме скрізь і всюди, аби кудись влаштуватися. Для цього варто вставити необхідно між рядків десь у середині або наприкінці фразу, наприклад: «Почніть Ваше повідомлення для нас зі слів «хочу до Вас у команду!». Таким чином, можна зрозуміти, чи ознайомився кандидат з описом запропонованої роботи чи ні.

Для наступного етапу бажано використовувати відеоінтервʼю. Кандидат повинен записати коротке 5-10 хвилинне відео з відповідями на заготовлені від компанії запитання. По-перше, це відразу створить уявлення про кандидата та його професійні якості [3].

Четвертий етап включає структурне інтервʼю, із включенням тестів. Бажано, щоб це інтервʼю проводив фахівець, який володіє знаннями в нетрадиційних методів відбору персоналу. Якщо неможливо залучити такого фахівця на інтервʼю, тоді необхідно дистанційно надіслати дані щодо завершення співбесіди. Варто зазначити, що на цьому етапі бажано проводити співбесіду з безпосереднім керівництвом для ефективнішого аналізу та оцінки професійних навичок.

Пʼятий етап – випробувальний термін. На даному етапі кандидат проходить навчання та оцінюються його компетентності, виконана робота на новому робочому місці. Також оцінюється робота спеціаліста з відбору персоналу, наскільки точно він описав майбутню поведінку потенційно нового співробітника [11].

Заключний етап ‒ вихід на роботу. Підсумовуючи, варто зазначити, що для більш точного розуміння кандидата необхідно використовувати комбінацію кількох методів. Не варто використовувати лише традиційні чи нетрадиційні методи відбору персоналу. Застосування нетрадиційних методів

дасть більше розуміння особистісних якостей людини та її потенційних дій у різних ситуаціях. Таким чином, заклади освіти, які будуть використовувати нетрадиційні методи оцінки будуть ефективнішими, адже їхні команди будуть

підібрані точніше.

 Основними напрямами розвитку закладу загальної середньої освіти є:

* розвиток інноваційної освіти;
* залучення молодих спеціалістів, а також робота над розвитком інтелектуального потенціалу закладу освіти;
	+ у керівництві закладом освіти провідними є професійні менеджери або фахівці, які володіють управлінськими знаннями;
* активна маркетингова політика закладу освіти;
	+ робота над інформатизацією та цифровізацією управлінської діяльності;
* формування корпоративної культури;
* поліпшення матеріально-технічної бази закладу освіти;
* створення мотиваційної системи для працівників, а також учнів;
* активне залучення позабюджетних коштів в закладі освіти [6; 14].

Відповідно до цих напрямів можна запропонувати наступні заходи, які можуть підвищити ефективність управлінської діяльності в закладі освіти:

1. Посилення, збільшення використання інформаційних технологій, що дозволить зміцнити репутацію закладу освіти, що застосовує інноваційні методи управління та стратегічного розвитку.

Важливе значення має формування іміджу закладу освіти в інтернеті (оформлення офіційної сторінки, створення сторінки в соціальних мережах), орієнтуючись на якісне поліпшення контенту по всіх напрямах діяльності закладу освіти.

Варто призначити людину, яка займатиметься зворотним звʼязком, оперативно відповідатиме на запитання про учнів та батьків на форумах. Одним із напрямів може стати створення інформаційної бази, корисної як учням, ​​так і педагогам (різні презентації, семінари, відеоуроки, лекції), тобто організація роботи з обміну інформацією посередном інтернету [23].

2. Проведення в закладі освіти різних заходів (науково-практичних конференцій, конкурсів, відкритих лекцій тощо.

3. Робота з педагогічним складом (залучення їх в активну наукову роботу, підвищення компетентності через участь у наукових семінарах та підвищення кваліфікації).

4. Залучення спеціалістів, вчителів для реалізації конкретних цілей та проєктів, як наслідок, більш висока мобільність закладу освіти та економія коштів.

5. Формування корпоративної культури (розробка власного стилю закладу освіти, ознайомлення працівників з цілями та метою закладу освіти).

6. Робота з учнями та його батьками [26].

Корпоративна або організаційна культура є важливим компонентом діяльності будь-якого закладу освіти, та обумовлює ефективність його функціонування.

На сьогодні правильно організована корпоративна культура дозволяє залучити до діяльності закладу освіти висококваліфікованих працівників, а також дозволяє створити в рамках закладу освіти особливий соціально-економічний простір, забезпечує високу продуктивність і успішність шляхом відданої співпраці працівників.

Керівники закладів освіти часто розуміють важливість корпоративної культури, але, на жаль, рідко займаються її формуванням та розвитком.

В останні десятиліття проблема корпоративної культури закладів освіти є особливо актуальною. Її детальне вивчення дозволяє побудувати роботу закладу освіти таким чином, щоб працівнику було комфортно працювати у створених умовах, що допоможе підвищити ефективність шляхом надання допомоги працівнику в усвідомленні своїх власних можливостей на основі зміни концепції поведінкових наук до управління освітньою організацією [33].

Керівники закладів освіти в роботі над формуванням та розвитком корпоративної культури повинні спрямувати свої сили на побудову траєкторії дій людей та організувати співробітників таким чином, щоб знайти ефективне рішення проблем.

У сучасному світі, в якому все швидко розвивається, керівнику просто неможливо знайти вихід із скрутної ситуації. У свою чергу продуктивною буде робота щодо створення таких умов, такої культури, завдяки яким заклад сам знайде та реалізує найбільш оптимальне рішення.

Ігнорування директором закладу освіти питань корпоративної культури може призвести до зниження продуктивності учасників освітнього процесу і може викликати проблему плинності кадрів [38].

Вивчивши теоретичні аспекти з організації корпоративної культури у закладі загальної середньої освіти, ми визначили широке та вузьке значення цього терміну.

З широкої точки зору корпоративна культура ‒ це сутність закладу освіти, тому цілеспрямовано впливати на неї неможливо [58].

З вузької точки зору корпоративна культура закладу освіти дозволяє регулювати поведінку працівників установи. При розгляді корпоративної культури організації ми опиралися на вузьку точку зору [58].

Корпоративна культура закладу освіти підпадає під вплив найрізноманітніших факторів (як внутрішніх, так і зовнішніх). Заклади загальної середньої освіти, знаходячись під впливом певних факторів і проблем, опираючись на загальний досвід колективу, по-різному підходять до їх вирішення. Тільки досягнувши внутрішньої гармонії можна перейти до зовнішньої адаптації [65].

Усередині закладу освіти дуже важливо підтримувати і налагоджувати відносини, постійно здійснювати пошук найбільш ефективних способів управлінської діяльності.

Існують наступні шляхи формування корпоративної культури в закладі освіти:

1. Під час практичної діяльності за довгий період роботи;

2. Штучно, запрошуючи для цього кваліфікованого спеціаліста;

3. Природним способом, коли співробітники в процесі роботи на інтуїтивному рівні обирають норми і стандарти з тих, які були запропоновані керівником.

Для ефективного управління корпоративною культурою керівнику необхідно скласти план, що дозволяє сформувати корпоративну культуру, а потім скласти перелік заходів, який сприятиме її зміцненню та збереженню. Тільки чіткий і продуманий план надає можливість досягнути потрібного результату. Також особливе значення керівнику закладу освіти необхідно приділити добору та навчанню педагогічних працівників [67].

Роботу з управління корпоративною культурою слід починати зі складання експертної оцінки того рівня, на якому вона знаходиться. Доречно буде провести анкетування серед працівників та адміністрації. Таке анкетування допоможе виявити недоліки.

В анкетування можуть бути включені питання на виявлення знань співробітників щодо цілей, завдань та мети закладу освіти (Рис. 2.1. «Знайомі Ви з завданнями, цілями, основною метою закладу освіти»), а також питання, спрямовані на вивчення недоліків з визначеної корпоративної культури (Рис. 2.2 «Корпоративна культура»).

Опитування може проводитись серед працівників різного віку та з різним педагогічним стажем. Анкетування свідчить, що значна кількість представників колективу непогано знайомі з цілями та завданнями закладу освіти, практично всі ознайомлені з основною метою закладу освіти. В цілому соціально-психологічний клімат досить приємний, проте колектив повністю збирається рідко, педагогічний склад віддає перевагу тісному колу спілкування, працівники відокремлюються невеликими групами.

Рис.2.1. Результати анкетування на ознайомлення щодо основної мети та цілей закладу освіти

Рис. 2.2 «Корпоративна культура»

Більшість педагогів зазначила, що їм не вистачає організації свят та культурних заходів. Також немає окремого документа, який закріплює і регулює норми поведінки працівників. Мотивація у педагогів слабо розвинена, в закладі освіти немає заохочення найкращих педагогів.

Намагаючись скоротити розрив між необхідним рівнем корпоративної культури та тим, який створений на сьогодні, ми розробили перелік заходів, план дій, впровадження якого в діяльність закладу освіти дозволить зробити управління ефективніше.

Наведемо невеликий перелік запропонованих заходів: необхідно запровадити Корпоративний кодекс; яскраво та помітно оформити мету закладу освіти і повісити її на чільне місце (найкраще біля входу, щоб щоразу, приходячи на роботу, працівники бачили її); створити традицію на оголошення кращого педагога місяця та озвучувати його заслуги і заохочувати всіх, а також організувати низку тренінгів на згуртування колективу тощо.

Всі перераховані заходи, безсумнівно, принесуть позитивний результат і ефективно впливатимуть на розвиток корпоративної культури.

Таким чином, управління закладом загальної середньої освіти є ефективним, за умов своєчасного вивчення тенденції ринку освітніх послуг та застосування інноваційних методів у маркетингову діяльність. Робота над формуванням, зміцненням та розвитком корпоративної культури в закладі освіти є важливою ланкою в управлінні. Вона дозволяє створити сприятливий імідж закладу освіти, підвищити задоволеність власною справою в учасників педагогічного колективу, зробить колектив більш згуртованим і змотивує педагогів на подальший розвиток, який позитивно позначиться на діяльності усього закладу загальної середньої освіти.

**2.2. Використання інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі в ЗЗСО**

Процес освіти на сучасному етапі розвивається в умовах швидкісних змін. Викликом часу є реалізація нових моделей освітнього процесу, орієнтація на реалізацію освітніх послуг, інноваційні форми навчання, формування освітніх потреб та компетентностей. Розглядаючи існуючу систему освіти з точки зору розвитку управління освітніми системами, можна з упевненістю стверджувати необхідність суттєвої модернізації її інформаційно-комунікаційної складової.

Наразі питанням удосконалення управління освітньої діяльності приділяється значна увага. Міждисциплінарний характер проблем розвитку вимагає і оптимального синтезу управлінських рішень у цій сфері, системності та комплексності управління освітньою діяльністю в умовах конкурентного оточення [6].

Необхідною умовою ефективності всієї системи управління освітою є активне використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.

Інформаційні системи та технології – це засіб підвищення продуктивності та ефективності діяльності учасників освітнього процесу та фактор розвитку інформаційної культури суспільства в цілому [2].

Освіта є інформаційною системою та сприяє розвитку наступних вмінь користувача (учня):

* + - ґнучко адаптуватися в мінливих умовах, здобувати самостійно знання та застосовувати їх на практиці;
		- критично мислити, шукати шляхи подолання труднощів, використовуючи сучасні технології;
		- вміти використовувати інформацію, аналізувати, формулювати нові завдання, узагальнювати, встановлювати статистичні закономірності;
		- розвивати комунікабельність у різних галузях та соціальних групах [13].

Варто підкреслити той факт, що якщо учень буде здатний шукати і знаходити необхідну інформацію, використовувати найрізноманітніші джерела для вирішення тієї чи іншої проблеми, то протягом усього життя йому буде легше підвищити свій професійний рівень, перекваліфікуватися та набути будь-яких додаткових знань, від чого значною мірою залежить розвиток людства в цілому.

Враховуючи зазначені вище цілі, нині сучасне суспільство усвідомило необхідність реформування системи освіти, що природно передбачає певні вимоги до конструктивного плану розвитку в освітній системі.

В умовах Нової української школи, нова система освіти базується на гуманістичній парадигмі, при цьому провідною є пізнавальна діяльність, де учень є центральною фігурою освітнього процесу.

Ризиками впровадження нових інформаційних технологій у систему освіти є:

* + - відсутність дидактичних основ та методологічних підходів до використання нових інформаційних технологій у закладі освіти;
		- технічна непідготовленість багатьох закладів освіти до використання нових інформаційних технологій;
		- низький рівень переходу закладу освіти від традиційних форм навчання до нових інформаційних технологій;
		- непідготовленість педагогічних кадрів до застосування нових інформаційних технологій у своїй професійній діяльності [23].

На основі концептуальних підходів результатом інформаційних технологій у вдосконаленні освітнього процесу є формулювання вимог до знань та вмінь керівника закладу освіти та вчителя, здатного практично використовувати компʼютери у повсякденній роботі.

Наприкінці XX ст. у звʼязку з активним пошуком шляхів та способів підвищення ефективності діяльності закладів загальної середньої освіти пріоритетною стала проблема формування іміджу керівника, зокрема закладу освіти.

Особлива увага приділяється таким аспектам діяльності керівників закладів освіти, як комунікативні навички при організації освітнього процесу, стресостійкість, уміння швидко та правильно вирішувати педагогічні проблеми, що виникають у процесі управлінської діяльності.

На сьогодні підвищується значущість закладів загальної середньої освіти у звʼязку з тим, що вони розглядаються як заклади, які надають освітні послуги та реалізують свою діяльність, опираючись на певні стандарти. У звʼязку з цим зростає і конкуренція між закладами освіти, що забезпечує та стимулює їх розвиток. Відповідно, лідером може бути той заклад загальної середньої освіти, який має широкі ресурси, кращі умови та репутацію [32].

Пріоритетність в суспільстві формується завдяки іміджу, він формує враження про людину не тільки як про особистість, а й як про керівника. Імідж ‒ поняття, що характеризує людину з позиції відображення її неповторних, оригінальних властивостей та якостей, що підкреслює своєрідність, індивідуальність особистості.

Імідж, як правило, ‒ це образ, що емоційно сприймається оточуючими людьми і впливає в цілому на відношення соціального оточення на його «носія» [73]. Зазвичай престижність закладу загальної середньої освіти особливо залежить від професійного авторитету керівника.

Існують різні трактування щодо цього поняття, але в основному імідж ‒ це система поглядів суспільства на особистість деякого обʼєкта, його діяльність і професіоналізм. Сприятливе формування іміджу керівника є ключовим компонентом успішної діяльності [73].

Інакше кажучи, імідж є самопрезентацією деякого обʼєкта. У вузькому значенні під іміджем розуміють свідомо сформований образ обʼєкта, який наділяє цей образ додатковими цінностями і дає можливість сформувати ті враження, ставлення до нього і дати оцінку, які необхідні самому творцю іміджу [30].

«Імідж» з англійської перекладається як «образ», «вид». Він є невідʼємним атрибутом кожної особистості, зокрема керівника закладу освіти. Формування іміджу закладу освіти – досить складний і багатокомпонентний процес.

Імідж керівника можна поділити на «внутрішній» та «зовнішній», які є факторами, що взаємовпливають і доповнюють один одного. Існує безліч чинників, які впливають на формування «внутрішнього» іміджу як керівника, і в той же час закладу освіти.

Проте основним чинником формування такого іміджу є сприйняття керівника його підлеглими, відносини керівника з педагогічними працівниками та персоналом закладу освіти, його комунікативні та ораторські здібності, навички, які він застосовує у взаємодії з усіма субʼєктами освітнього процесу. Формування внутрішнього іміджу безпосередньо впливає як на злагодженість самого колективу, так і зовнішній імідж (рекламу) [37].

Зовнішнє середовище формує так званий «зовнішній» імідж, який ґрунтується на сприйнятті не лише самої особистості керівника, а й закладу освіти навколишнім світом, тобто суспільством та тими людьми, інтереси яких впливають на діяльність закладу ззовні. Найчастіше «внутрішній» імідж керівника суттєво відрізняється від його «зовнішнього» іміджу.

Таким чином, враховуючи все вище перераховане, слід зробити висновок про те, що основна, тобто стійка частина як внутрішнього, так і зовнішнього іміджу визначається та формується переважно завдяки індивідуальним властивостям та якостям особистості самого керівника закладу освіти. Ключовими вимогами до особистості керівника є:

* + - * володіння гуманістичним світосприйняттям;
			* володіння сучасними освітніми технологіями;
			* врахування різних факторів, що впливають на діяльність закладу освіти та його розвиток (наприклад, фактор соціальних очікувань та оцінок, компетентність керівника у сфері управління персоналом та закладом освіти в цілому, розуміння роботи освітньої системи та закладу на кожному його етапі тощо);
			* уміння організовувати роботу кадрів [63].

Саме зовнішній і внутрішній імідж керівника сприяє просуванню закладу загальної середньої освіти на конкурентоспроможний рівень, створення репутації закладу, визнання серед мережі інших закладів.

Існує безліч засобів формування іміджу керівника, але на сьогоднішній день, у вік цифровізації суспільства та всіх аспектів людської діяльності, особливу роль відіграють інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ).

Під інформаційно-комунікаційними технологіями розуміють сукупність методів та технічних засобів отримання, зберігання, опрацювання, передачі інформації, що розширює знання людей та розвиває їх можливості з управління технічними та соціальними процесами [57].

ІКТ включають різні програмно-апаратні засоби та пристрої, що функціонують на базі компʼютерної техніки, а також сучасні засоби та системи інформаційного обміну, що забезпечують збирання, накопичення, зберігання, продукування та передачу інформації [53].

Використання ІКТ в освітньому процесі впливає на підвищення професійної компетентності вчителя, це сприяє значному підвищенню якості освіти, що, впливає і на позитивний імідж керівника закладу освіти. Уроки з використанням компʼютерних технологій дозволяють зробити їх цікавішими, продуманішими, мобільнішими [52].

Сучасні інформаційні технології застосовуються й у роботі з обдарованими дітьми. Це і пошук інформації на тему дослідницької роботи, і підготовка презентацій. Один із напрямів застосування ІКТ у реалізації виховних завдань – розподілене чи дистанційне проведення класних заходів, свят, батьківських зборів, і навіть оперативна комунікація з батьками учнів.

Застосування в закладі загальної середньої освіти таких платформ не тільки розвиває, а й робить освітній процес зручнішим для сучасного покоління цифрового віку. Використання перелічених засобів ІКТ дозволяє створити «комфортне» середовище для всіх субʼєктів освітнього процесу, зокрема учнів з особливими освітніми потребами або у несприятливих епідеміологічних умовах. Все це можна позначити як «доступне середовище», чим успішніше воно реалізується, тим вищий рейтинг закладу загальної середньої освіти та його конкурентоспроможність [72].

З допомогою інформаційних технологій відбувається досягнення поставлених будь-якою програмою цілей щодо кожного навчального предмета, реалізується діагностична методика, що відповідає принципам педагогічної технології. Саме нові інформаційні технології дозволяють всебічно розкрити педагогічні, дидактичні функції цих методів, реалізувати потенційні можливості особистості, що розвивається.

Але більшість дослідників стверджують, що впровадження нових інформаційних технологій практично має безсистемний характер. Пояснюється це необхідністю використання великої кількості технічних (компʼютери, модеми тощо), програмних (підтримка технологій навчання) засобів, а також з підготовкою додаткових організаційно-методичних посібників (спеціальні інструкції для учнів та вчителів та ін.), нових електронних підручників та навчальних посібників тощо [23].

Відповідно, і імідж керівника стає вищим, адже реалізація всього вище перерахованого залежить безпосередньо від його особистого бажання та прагнення, можливостей розвитку закладу освіти.

Практично у всіх сучасних закладах загальної середньої освіти у широко використовуються універсальні офісні прикладні програми і засоби ІКТ: текстові процесори, електронні таблиці, програми підготовки презентацій, системи управління базами даних, органайзери, графічні пакети.

Діяльність керівників в закладах освіти вимагає від них вирішення поставлених часом завдань, постійного аналізу поточного стану справ, відповідно, вся їхня робота повʼязана з інформацією та інформаційними процесами [28].

Крім того, застосування інформаційно-комунікаційних технологій в управлінні освітою знижує витрати часу фахівців на здійснення функцій аналізу та контролю, збирання та обробку інформації, підвищує оперативність та якість прийнятих управлінських рішень, дозволяє керівникам використовувати безпаперові технології. А також сприяють зростанню професійної майстерності керівників, підвищенню ефективності опрацювання та подання необхідного матеріалу [28].

Наприклад, директор, який використовує різні соціальні мережі (Viber, Watsapp, Телеграм, Інстаграм та інші) має унікальну можливість спілкуватися з колегами, передавати різну інформацію, що стосується освітнього процесу, отримувати та пересилати різні нормативні документи, накази тощо.

На наш погляд, керівник закладу освіти має бути сучасним і мобільним. Ця вимога виконується, якщо керівник веде персональний блог, в якому може наочно демонструвати та коментувати діяльність не тільки закладу загальної середньої освіти, а й свою власну, відзначати карʼєрне зростання, різноманітні заходи, які він проводить або в яких бере участь як уповноважений представник очолюваного обʼєкта або для розвитку своїх адміністративних, організаторських чи педагогічних навичок.

В наш час система освіти реалізується як «цифрове освітнє середовище», яке надає всім учням рівні та доступні можливості навчання з використанням новітніх компʼютерних та інших технологій, різної обчислювальної техніки, лабораторних апаратів, сучасного програмного забезпечення та інших засобів. Реалізація такого середовища залежить від рівня інформаційного розвитку закладу освіти, який у свою чергу був сформований його управлінцем. За успішної управлінської діяльності таке середовище має місце для подальшого розвитку та виведення закладу освіти на лідерські позиції серед інших закладів освіти [32].

Не варто забувати, що при реалізації такого середовища варто правильно та ефективно організовувати роботу з педагогічним колективом. Наприклад, стимулювання вчителів до використання сучасних засобів ІКТ у освітній діяльності, створення сприятливого ​​і доступно новітнього середовища як для учнів, так і для колективу. Врахування всіх цих прерогатив створює «сприятливий ґрунт» для розвитку позитивного іміджу керівника закладу загальної середньої освіти.

Однак є вагомі проблеми в реалізації цифровізації та впровадження ІКТ в освітній процес закладу освіти. Наприклад, далеко не кожен заклад освіти може дозволити собі мати в кожному класі інтерактивні дошки та проектори, фахівця, який зміг би будь-якої миті усунути недоліки роботи такої сучасної техніки.

Отже, сучасні технології опрацювання інформації розглядаються суспільством як інноваційна платформа, де може бути реалізована нова освітня парадигма. Найважливішу роль успішної реалізації цієї парадигми відіграє керівник закладу освіти, основні завдання якого полягають у розвитку зручного середовища для впровадження ІКТ та використання, реалізації «цифрового середовища» та інших проектів. Відповідно, сучасні інформаційно-комунікаційні технології можуть розглядатися як ефективний засіб формування позитивного іміджу керівника закладу загальної середньої освіти, оскільки їхнє систематичне застосування веде до розвитку закладу, створення наступності між усіма рівнями освіти, а також реалізації традиційної педагогіки з урахуванням нових сучасних вимог, норм та соціальних запитів.

 **2.3. Реклама як засіб інформаційного маркетингу закладу загальної середньої освіти**

Основна мета закладу загальної середньої освіти реалізується у виконанні соціально значимих завдань та відповідає вимогам пріоритетності закладу освіти у зовнішньому середовищі.

Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз ґрунтується на дослідженні дійсного та потенційного ринків освітніх послуг. Даний аналіз є засобом виявлення порівняльних переваг, тобто ключових характеристик пропонованих освітніх послуг; перспективних тенденцій розвитку закладу освіти в сучасному суспільстві з урахуванням традицій та можливостей ЗЗСО (таблиця 2.1.).

На основі отриманих даних можна запропонувати такі пріоритетні напрямки розвитку закладу загальної середньої освіти:

1. Розвиток інноваційної освіти;

2. Активна маркетингова політика;

3. Залучення професійних вчителів на штатній основі, а також молодих спеціалістів;

4. Залучення професійних менеджерів;

5. Поліпшення матеріально-технічної бази, інформатизація освіти та процесу управління ним у закладі загальної середньої освіти;

6. Поліпшення соціальної забезпеченості працівників;

7. Триваюча активна політика щодо залучення позабюджетних коштів у заклад загальної середньої освіти [29].

Таблиця 2.1

Результати SWOT-аналізу закладу загальної середньої освіти

|  |  |
| --- | --- |
| S (strength) – сильні сторони• Авторитетний менеджмент;* Висока інноваційна активність – проекти, програми;

• Наукові традиції;• Методичні розробки в освіті;• Досить високий рівень розвитку інформаційних технологій;• Організація міжнародної діяльності. | W (weakness) – слабкі сторони• Недосконалість системи менеджменту на всіх рівнях;• Старіючий персонал (мало молоді)• Низький рівень виховної роботи з учнями• Низький рівень соціальної забезпеченості • Застаріла навчально-лабораторна база• Несистемна робота з підтримкиіміджу ЗЗСО• Відсутність професіоналів управлінців середньої ланки. |
| О (opportunity) – сприятливіможливості• Увага держави до освіти;• Зростання суспільного інтересу до освіти• Пожвавлення економіки• Збільшення кількості потенційних джерел фінансування• Можливості міжнародного співробітництва | T (threat) – потенційні загрози• Демографічний спад• Активна політика конкурентів у місті• Зміни галузевої політики щодоструктурі підготовки кадрів. |

Розробка комплексу маркетингу закладу загальної середньої освіти єоднією зі складових стратегії розвитку закладу освіти. Успіх реалізації програм безпосередньо залежить від того:

* на яку підтримку керівництва закладу освіти можна розраховувати;
* наскільки є впевненість у наявності реального попиту на конкретні програми на ринку;
* наскільки кваліфікація вчителів відповідає конкретним потребам розвитку закладу освіти тощо [36].

Для розвитку іміджу закладу загальної середньої освіти можна використовувати наступні канали маркетингу: інтервʼю з керівниками закладів загальної середньої освіти; презентація програм на виставках, ярмарках, конференціях; розсилання інформаційних матеріалів; реклама у пресі та інших ЗМІ; використання електронної пошти, реклама в інтернеті.

Позиціонування закладу загальної середньої освіти – це формування у свідомості споживачів (потенційних абітурієнтів) чіткого образу освіти, відмінного від закладів-конкурентів. При маркетинговому позиціонуванні ЗЗСО слід зауважити, що процеси сегментування потенційних споживачів освітніх послуг для закладів освіти особливо важливі.

При здійсненні своєї діяльності заклади освіти контактують із великою кількістю людей. При цьому в процесі позиціонування заклади загальної середньої освіти повинні враховувати інтереси кожного з них – інакше ціла група людей може відмовитися від використання запропонованих даним освітнім послуг [45].

Споживачі можуть групуватися за низкою чинників. Їхня позиція по відношенню до цих чинників визначає конкурентоспроможність закладу. Процес позиціонування був розроблений для того, щоб найбільш ефективно використовувати процес сегментації.

Удосконалення системи розвитку закладу загальної середньої освіти залежить від реклами. Реклама – будь-яка оплачувана форма персональної презентації та просування ідей, товарів та послуг, що здійснюється конкретним замовником. Реклама – це переконливий засіб інформації про товар або фірму, комерційна пропаганда споживчих властивостей товару та переваг діяльності фірми, що готує активного та потенційного покупця до покупки [47].

Цілями реклами закладу загальної середньої освіти є створення поінформованості про заклад освіти різних цільових аудиторій, надання інформації, сприяти рішенню до вибору саме цього закладу освіти. Рекламі характерні наступні переваги:

* одночасно інформує абітурієнтів, які живуть далеко один від одного;
* публічний характер вказує споживачеві (абітурієнту), що послуга не суперечить громадським нормам та закону;
* дозволяє багаторазово повторювати звернення, а абітурієнту – отримувати та порівнювати звернення різних конкуруючих закладів освіти;
* широкомасштабна рекламна кампанія, що проводиться ЗЗСО, є своєрідною свідченням його популярності та успіху;
* виразність (дозволяє закладу освіти ефективно та наочно подати свою послугу з допомогою тексту, звуку та кольору);
* служить на формування довгострокового стійкого образу закладу загальної середньої освіти [52; 63].

Реклама займає центральне місце у комунікаційній політиці закладу загальної середньої освіти. Вона покликана вирішувати найбільш складну і важко реалізовану функцію в маркетинговій діяльності – формувати та стимулювати попит на освітні послуги.

Персональний продаж. Під персональним продажем розуміється усна презентація послуги з метою його збуту в розмові з одним або декількома потенційними покупцями. Це найефективніший інструмент просування послуги на певних етапах її збуту, особливо для створення в абітурієнтів сприятливого ставлення до пропонованих освітніх послуг закладом освіти [66].

Формування громадської думки (звʼязку з громадськістю, PR) передбачає створення налагоджених відносин з різними державними та громадськими структурами та верствами населення шляхом формування сприятливої ​​думки про заклад освіти, його послуги. Звʼязок із громадськістю включає також звʼязок з пресою, поширення інформації про діяльність закладу освіти. Для цього необхідні: престижна реклама, що рекламує освітні програми закладу загальної середньої освіти; прес-конференції з приводу некомерційних подій у житті ЗЗСО, презентації, відкриті лекції; проведення різних культурних акцій тощо [66].

Пропонуємо заходи щодо вдосконалення іміджу закладу загальної середньої освіти:

1. Розширення використання інформаційних технологій, як наслідок зміцнення іміджу закладу загальної середньої освіти, що використовує інноваційні методи управління та стратегічного розвитку;

* активне використання сайту, збільшення та якісне покращення контенту з усіх напрямів діяльності;
* просування форуму, відповіді на запитання учнів та батьків через форум;
* комунікації учнів та вчителів закладу освіти через інтернет, обмін інформацією, питання, презентації уроків, скайп-уроки;
* проведення інтернет-зустрічей для батьків;
* проведення відкритих заходів із залученням різних спеціалістів [52].

2. Просування науково-дослідних послуг закладу освіти, в тому числі через сайт, що:

* підвищує популярність бренду ЗЗСО;
* позиціонує ЗЗСО як дослідницький майданчик;
* дає економічний ефект.

3. Залучення фахівців, вчителів під конкретні цілі та проекти закладу загальної середньої освіти.

4. Розробка фірмового стилю, рекламного стилю: спеціалізовані друковані ЗМІ, радіо, ТБ та інші носії [61].

Маркетингові інформаційні засоби:

* громадські ЗМІ (газети, журнали, радіо, телебачення);
* спеціалізовані ЗМІ (довідники, журнали для абітурієнтів);
* загальнодоступні інтернет – ресурси;
* спеціалізовані інтернет – ресурси;
* участь в освітніх конференціях та виставках [52].

5. Робота з абітурієнтами та їх батьками (дні відкритих дверей).

Розробка інтернет-стратегії закладу загальної середньої освіти є складовою загальної маркетингової стратегії, яка передбачає використання інтернет-засобів та можливостей для досягнення стратегічних цілей закладу загальної середньої освіти. Використання методів інтернет-маркетингу дає низку потенційних переваг як користувачам учнівських інтернет-порталів, так і самому закладу освіти.

Застосування комплексу інтернет-маркетингу дозволяє значно активізувати та підвищити ефективність процес маркетингового позиціонування закладів загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг. Зросла роль інтернету як засобу комунікації та джерела інформації для різних верств населення. Основні відмінності інтернету від зовнішньої реклами, телебачення та друкованої преси полягають у наступному:

* вплив на потенційного клієнта в інтернеті відбувається по кількох каналах одночасно (банерна реклама, блоги, пошукові системи, інтернет-ЗМІ тощо), причому канали взаємодіють між собою та дають складний сумарний ефект;
* ефект від маркетингових дій в інтернеті проявляється дуже швидко, що дозволяє отримувати перших клієнтів вже наступного дня після запуску маркетингової кампанії; користувачі Інтернету миттєво реагують на нові події та охоче діляться між собою враженнями у блогах, публічних коментарях та соціальних мережах. Ця реакція може бути як негативною, так і позитивною, що посилює ефект від реклами [72].

Розробка інтернет-стратегії закладу загальної середньої освіти включає три основні напрями діяльності:

1. Оптимізація та пошукове просування сайту закладу освіти;

2. Організація рекламних кампаній в Інтернеті;

3. Активізація ефективної взаємодії учнів, вчителів закладу загальної середньої освіти на корпоративному порталі закладу освіти та через соціальні мережі.

4. Організація рекламних кампаній в Інтернеті [24].

Інтернет-реклама на сьогодні є найоптимальнішим видом реклами за такими показниками, як вартість цільового контакту та можливість оперативного втручання в хід проведення кампанії, що не під силу таким ЗМІ, як телебачення та радіо. Саме з цих причин інтернет-реклама стає все більш популярною.

Розглядаючи переваги та недоліки традиційних рекламних носіїв можна помітити, що інтернет має більшість переваг від традиційних засобів реклами і позбавлений багатьох їхніх недоліків.

Серед переваг онлайн-реклами можна визначити наступні:

1. Можливість проводити рекламну кампанію у межах цільової аудиторії.

Охоплення цільової аудиторії здійснюється за географічними та тематичними ознаками. Перевагою тематичного охоплення є те, що споживачем реклами є зацікавлені у ній люди. Географічне охоплення передбачає те, що рекламу побачать мешканці певної області, міста тощо.

2. Можливість проведення контролю за ефективністю рекламної кампанії та введення миттєвих змін. Наприклад, можна реально оцінити аудиторію, яка побачила рекламу, відгук, який вона викликала, та віддачу від проведеної кампанії. Крім цього, рекламна акція може закінчуватися і починатися будь-якої миті [29].

3. Низькі витрати на проведення рекламної кампанії (з розрахунку на одного залученого клієнта витрати на мережеву рекламу в 5-10 разів нижчі, ніж у загальноприйнятих видах реклами).

4. Істотне розширення ринків збуту, до виходу у світовий ринок.

5. Оперативне оновлення рекламної інформації як реального часу (тобто практично миттєво). Це величезна перевага, порівняно з рекламою в інших медіа. При цьому зміна змісту часто є абсолютно безкоштовною [29].

Інтернет-реклама лідирує за вказаними вище критеріями і збільшуватиме свої переваги у звʼязку з постійним збільшенням кількості аудиторії у мережі. На даний момент за кількістю аудиторії телебачення безперечно йде на першому місці, проте по якості аудиторії інтернет набагато краще.

Для просування як нового бренду закладу загальної середньої освіти в цілому, так і офіційного сайту закладу освіти, зокрема, доцільно використовувати такі види рекламних кампаній:

1) контекстна реклама;

2) реєстрація у пошукових системах;

3) розміщення інформації у каталогах інтернет-ресурсів;

4) банерна реклама;

5) обмін посиланнями;

6) E-mail-маркетинг [47].

Контекстна реклама – це інтернет-реклама, яка відображається в пошукових системах та на сторінках веб-сайтів. Контекстна реклама відрізняється від звичайної інтернет-реклами тим, що залежить від пошукового запиту користувача або від тематики сторінки, що демонструється. Контекстна реклама хороша тим, що приваблює на сайт цільових користувачів – відвідувачів, зацікавлених у рекламованому товарі чи послузі. Для Інтернет-відвідувачів контекстна реклама набагато цікавіша за інші види реклами [63].

Розміщення інформації у каталогах інтернет-ресурсів. Такий вид реклами підвищує пізнаваність бренду та лояльність аудиторії по відношенню до нього, а також зміцнює імідж компанії. Банерна реклама починає працювати тільки при великому обсязі показів, оскільки потребує постійної, інтенсивної присутності в інформаційному полі.

З початку пандемії споживання контенту у всьому світі значно зросло, причому лідерську позицію займає відео. YouTube: 43% користувачів дивляться більше контенту. У той же час, TikTok продемонстрував найвищий рівень зростання у демографічній групі від 18 до 24 років. Зовнішня реклама повинна буде працювати в тандемі з іншими відеомаркетинговими кампаніями, від соціальних мереж до потокового мовлення.

Наприклад, компанії можуть максимізувати ефективність контенту, створивши відеорекламу, привʼязану до рекламної кампанії поза домом, щоб споживач, побачивши рекламу під час поїздки на роботу або під час прогулянки на обід, з більшою ймовірністю звернув на неї увагу.

Щоб привернути та утримати увагу споживачів після року активного споживання контенту, реклама все більшою мірою, ніж будь-коли раніше, вставляється в улюблений потоковий контент. Реклама зʼявляється не тільки між відеороликами, а й під час розміщення товарів у відеороликах або під час пауз у потоковому контенті, як це відбувається на YouTube.

Таким чином, для успішного розвитку іміджу закладу загальної середньої освіти необхідне висвітлення діяльності закладу в ЗМІ, соціальних мережах, пошукових системах, блогах тощо. Цікаві та пізнавальні публікації, що висвітлюють ключові події у житті закладу освіти, що розміщуються на авторитетних інтернет-порталах, збільшують лояльність клієнтів та покращують імідж закладу загальної середньої освіти.

**ВИСНОВКИ**

Усе вище зазначене дозволило зробити наступні висновки:

1. Управління закладом загальної середньої освіти ‒ систематична, планова, свідома та цілеспрямована взаємодія субʼєктів управління різного рівня з метою забезпечення ефективної діяльності закладу освіти. Управління педагогічним колективом у закладі освіти в сучасній науці є ціннісно орієнтованим та заснованим на принципах гуманізму, оптимальна його організація вимагає від керівних кадрів відповідної підготовки та структурування відповідного прийняття рішень, створення оптимального психологічного клімату в закладі освіти, впровадження системи заохочень та мотивації працівників до здійснення ефективної педагогічної діяльності.
2. Використання ефективних методів управління має сприяти досягненню основної мети управління будь-якого закладу освіти. Для найбільш продуктивного управління закладом освіти керівнику необхідно оптимально поєднувати різні групи методів управління: психолого-педагогічні, організаційно-педагогічні та соціально-економічні, що визначають стиль управління керівника.  На сучасному етапі найбільш значущим для керівника закладу освіти визначаються стилі управління, що передбачає введення таких цінностей управлінця, як співуправління освітнім процесом, спільне цілепокладання, проєктування, перетворення змісту знань, стимулювання науково-дослідної діяльності вчителів тощо.
3. Ефективність управлінської діяльності визначається реальними результатами діяльності закладу освіти. Вміння проєктувати модель випускника та програму розвитку закладу освіти, коригувати та спрямовувати діяльність вчителя з урахуванням змін у змісті та технології освітнього процесу допомагає досягнути високих результатів в управлінні закладом загальної середньої освіти. До організаційно-педагогічних умов впровадження методів управління закладами загальної середньої освіти відносять: розвиток корпоративної культури в закладі загальної середньої освіти; використання інформаційно-комунікаційних технологій в освітньому процесі в ЗЗСО; реклама як засіб інформаційного маркетингу закладу загальної середньої освіти тощо.
4. Управління закладом загальної середньої освіти є ефективним, за умов своєчасного вивчення тенденції ринку освітніх послуг та застосування інноваційних методів у маркетингову діяльність. Робота над формуванням, зміцненням та розвитком корпоративної культури в закладі освіти є важливою ланкою в управлінні. Вона дозволяє створити сприятливий імідж закладу освіти, підвищити задоволеність власною справою в учасників педагогічного колективу, зробить колектив більш згуртованим і змотивує педагогів на подальший розвиток, який позитивно позначиться на діяльності усього закладу загальної середньої освіти.
5. Сучасні технології опрацювання інформації розглядаються суспільством як інноваційна платформа, де може бути реалізована нова освітня парадигма. Найважливішу роль успішної реалізації цієї парадигми відіграє керівник закладу освіти, основні завдання якого полягають у розвитку зручного середовища для впровадження ІКТ та використання, реалізації «цифрового середовища» та інших проектів. Відповідно, сучасні інформаційно-комунікаційні технології можуть визначатися як ефективний засіб формування позитивного іміджу керівника закладу загальної середньої освіти, оскільки їхнє систематичне застосування веде до розвитку закладу, створення наступності між усіма рівнями освіти, а також реалізації традиційної педагогіки з урахуванням нових сучасних вимог, норм та соціальних запитів.
6. Розробка комплексу маркетингу закладу загальної середньої освіти єоднією зі складових стратегії розвитку закладу освіти. Для розвитку іміджу закладу загальної середньої освіти можна використовувати наступні канали маркетингу: інтервʼю з керівниками закладів загальної середньої освіти; презентація програм на виставках, ярмарках, конференціях; розсилання інформаційних матеріалів; реклама у пресі та інших ЗМІ; використання електронної пошти, реклама в інтернеті. Реклама займає центральне місце у комунікаційній політиці закладу загальної середньої освіти. Вона покликана вирішувати найбільш складну і важко реалізовану функцію в маркетинговій діяльності – формувати та стимулювати попит на освітні послуги. Для успішного розвитку іміджу закладу загальної середньої освіти вагомим є висвітлення діяльності закладу в ЗМІ, соціальних мережах, пошукових системах, блогах тощо.

Проблема впровадження методів управління закладами загальної середньої освіти є багатоаспектною, подальшими перспективами дослідження вбачаємо у розгляді моделей та методів коучингу як ефективної технології управління закладами загальної середньої освіти.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: моногр. / за ред.Л. І. Федулова ; Ін-т екон. прогнозування НАН України. Київ: Фенікс, 2005. 320 с.
2. Андрос М. Модель управління розвитком інформаційно-комунікаційної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в умовах дистанційного навчання. *Нова педагогічна думка*. 2018, (4), 42-45.
3. Апостолюк O. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2016, 2(6), 68-73.
4. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: моногр. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
5. Бебик В. М. Менеджмент освіти глобального суспільства. Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології: кол. моногр. Київ: МАУП, 2005.256 с.
6. Безугла К. О. Інформаційно-комунікаційні технології як фактор інноваційного розвитку економіки. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. 2013, (18), 42-55.
7. Бобров В. Я. Філософія освіти XXI століття: проблеми перспективи : 3б.наук. пр. АПН України, Т-во «Знання» України; За заг. ред. В.Андрущенка. Київ: 2000, Вип. 3., 443-447.
8. Бондар В. І. Управлінський аспект плану роботи школи. *Підручник для директора.* 2006, (1), 4-6.
9. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О. Корпоративна культура як стратегічний інструмент в системі управління телекомунікаційними підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016, (4), 38-44.
10. Гриньова М., Дмитренко Г., Єльникова Г., Зязюн І., Калініна Л., Кремень В., ... Олійник В. Інноваційний менеджмент як один із напрямів стратегічного управління закладами загальної середньої освіти. *Редакційна колегія*, 2021. 204 с.
11. Грішнова О. А., Голяка О. М. Корпоративна культура та стратегія підприємства: взаємозв’язок та взаємообумовленість. *Формування ринкової економіки.* 2007, (2), 176-186.
12. Гуменник В. І. Менеджмент організацій. Київ: Знання, 2012. 503 с.
13. Гуменюк В. В. Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Загальна педагогіка та історія педагогіки.* 2001, (2), 27-28.
14. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. Київ: Міленіум, 2004. 358 с.
15. Даниленко Л., Карамушка Л. Освітній менеджмент. Київ: Шкільний світ, 2003. 205 с.
16. Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту. Київ: Ленвіт, 2007. 263 с.
17. Десятов Т. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л., Чепурна Н. М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. 234 с.
18. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління. Київ: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2000. 176 с.
19. Дикань Н. В. Менеджмент. Київ: Знання, 2008. 389 с.
20. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посібник. Київ: МАУП, 1999. 156 с.
21. Єльникова Г. В. До питання адаптивного управління. *Освіта і управління*. 1999 (2001), (4), С. 7-18.
22. Зварич Г. В. Критерії, показники та індикатори моніторингу, експертизи та оцінювання якості освітніх послуг у закладах загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*. 2020, (5 (194)), 14-20.
23. Івченко Є. І. Інформаційно-комунікаційні технології як ключовий фактор управління інноваційним розвитком підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2008, (4), 80-91.
24. Калініна Л. М. Інформатизація управління закладами освіти як один із головних способів розвитку. *Директор школи*. 2019, 11(851), 58-65.
25. Калініна Л.М., Топузов O. M., Лапінський В. В. Факторна модель оцінювання ефективності управління закладом загальної середньої освіти та її практичне застосування. *Information Technologies and Learning Tools*. 2020, 80(6), 346-368.
26. Кам’янська О. В. Корпоративна культура в системі управління інноваційним підприємством. *Економіка та держава*, 2010, (8), 23-24.
27. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
28. Карташова Л. А., Бахмат Н. В., Пліш І. В. Розвиток цифрової компетентності педагога в інформаційно-освітньому середовищі закладу загальної середньої освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 2018, (68), 193-205.
29. Касько І. Інтернет-реклама в системі управління маркетинговою діяльністю. *Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 06 жовтня 2022р. Вінниця,* 2022, Ч 1, 745 с., 342.
30. Кінц К. В. Керівництво та лідерство в менеджменті. 2020. 140 с.
31. Коваленко І. Й. Регіональний менеджмент: навч. посіб. / [І. Й. Коваленко, Н. А. Кругла, Л. М. Радванська, Г. М Швороб]. Херсон : Олді-плюс, 2004. 304 с.
32. Коновальчук І. І. Інформаційно-комунікаційні технології у сучасних моделях інноваційних освітніх процесів. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 2015, (46, вип. 2), 124-131.
33. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. (2021). Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2021, (2 (62)), 92-99.
34. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Київ: Освіта України, 2005. 255 с.
35. Кузьмин О. Є. Сучасний менеджмент. Львів. 1995. 140 с.
36. Кушнірук А. Використання платформи для управління електронним навчанням у закладах загальної середньої освіти. *Електронне наукове фахове видання «Відкрите освітнє Е-середовище сучасного університету»*, 2019, (6), 26-34.
37. Логвиненко Ю. В., Мазуренко В. О., Медведєв І. А. Інформаційно-комунікаційні технології в практиці управління освітніми закладами. *Імідж сучасного педагога*, 2015, (2), 20-24.
38. Лукіна Т. О. Досвід управління керівника закладу загальної середньої освіти як чинник трудності об’єктивного оцінювання ним характеристик освітніх та управлінських процесів. *Використання технологій менеджменту якості в управлінні закладами освіти*, 2022, (3), 124-127.
39. Люшин М. О. Маркетинговий підхід до управління сучасним закладом загальної середньої освіти. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки»*, 2018, (4), 53-61.
40. Макуха В. В. Проблеми управління закладом середньої освіти. In *The XVІІІ International Science Conference «Perspective directions for the development of science and practice», June 14–16, 2019, Athens, Greece. 205 p.* (p. 81).
41. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків: Основа, 2007. 448 с.
42. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків: Видав, гр. «Основа», 2005. 156 с.
43. Маслов В. Принципи менеджменту в установах освіти. *Освіта і управління.* 1997, (1), С. 77–84.
44. Мельник П. І., Зелена М. І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. *Причорноморські економічні студії*, 2016, (4), 67-70.
45. Миколюк О. А., Машук К. І. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології в управлінні. *«Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Івано-Франківськ, 7-8 квітня 2021 року): Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ*, 2021. 165 с.,39.
46. Михасюк О. Інформаційний підхід у системі громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка* , 2020, (9 (17)), 46-54.
47. Назар Ю. Г., Гірна О. Б., Мороз Л. А. Сутність управління рекламною діяльністю на підприємстві. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2017, 18, 38-42.
48. Нестуля С. І. Дидактичні основи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту. Полтава : ПУЕТ, 2019. 799 с.
49. Овчарук В. В. Системи адміністрування в управлінні підприємствами: побудова та застосування з урахуванням євроінтеграційних процесів. Львів: Галицька видавнича спілка, 2018. 276 с.
50. Одайник С. Ф. Управління якістю загальної середньої освіти на регіональному рівні: теоретичний аспект. *ScienceRise: Педагогічна освіта* , 2018, (6 (2)), 11-16.
51. Павлютенков Є. М., Крижко В. В. Основи управління школою. Харків: Видав, гр. «Основа», 2006. 187 с.
52. Пацалюк К. О. Маркетингові комунікації в сучасному менеджменті. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*, 2013, (1 (63)), 294-295.
53. Пліш І. В. Використання інформаційно-комунікаційних технологій управління якістю освіти в загальноосвітніх навчальних закладах. *Інформаційні технології і засоби навчання*, 2012, (1), 27.
54. Поліщук С. В. Заклад загальної середньої освіти як педагогічна система й обʼєкт управління. *Педагогічна освіта: теорія і практика*, 2020, (29), 64-72.
55. Поляк О. Удосконалення компетентності стратегічного управління закладом освіти в умовах воєнного стану. *Grail of Science*, 2022, (14-15), 538-543.
56. Правдивцев П., Колган Т., Колган О. Моделювання системи управління закладом загальної середньої освіти з використанням цифрових освітніх технологій. *Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти*, 2021, (15), 150-162.
57. Прус Л. Р. Комунікаційний менеджмент. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2009, (1), 38-41.
58. Пушкар З. М., Панчук Д. В. Корпоративна культура в контексті діяльності організації. *Молодий вчений*, 2017, (10), 1025-1028.
59. Рамський А. Й., Казак O. O. Розвиток системи управління та фінансування закладів загальної середньої освіти. *Journal of Strategic Economic Research*. 2023, (2), 8-15.
60. Ренька Б. М. Стратегічне планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. Педагогічний процес: теорія і практика. Зб. наукових праць. Вип. 2. Київ: Вид-во «ЕКМО», 2009. С. 238-247.
61. Руденко О., Сергієнко О. Сучасні підходи до маркетингової товарної політики, рекламного креативу, мерчандайзингу як запорука ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*, 2021, (32), 65-71.
62. Семикіна А. Корпоративна культура та її роль у розвитку трудового потенціалу підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*, 2017, (15), 96-98.
63. Соколова Ю. О., Яблуновська А. Ю. (2014). Зростання ролі Інтернет-реклами як інструменту рекламного менеджменту. *Держава та регіони. Сер.: Соціальні комунікації*, 2014, (1-2), 214-218.
64. Старобінський Е. Є. Як управляти персоналом. Київ: ЦУЛ, 2010. 192 с.
65. Тарасова О. В., Марінова С. С. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. *Економіка харчової промисловості*, 2013, (3), 28-32.
66. Терехов Д. С. Інтернет-реклама у маркетинговій складовій системи антикризового управління підприємством. *Наука й економіка*, 2014, (3), 103-107.
67. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2015, (6), 739-745.
68. Ткаченко, В. П. Сучасні тенденції в практиці управління закладами освіти. *Науково-методичне забезпечення модернізації системи освіти. Методичний вісник*, 2019, (46), 30-40.
69. Тодосова Г. І. Шляхи розвитку державно-громадського управління освітою в Україні: європейський досвід та українська реальність. Головне управління освіти і науки виконавчого органу Київської міської ради, 2012. 456 с.
70. Топузов О., Калініна Л. Організаційні механізми управління закладами освіти: методології та теоретичні засади. *Український педагогічний журнал*, 2017, (4), 34-44.
71. Федоров В. Д. Менеджмент закладу освіти, менеджер закладу освіти: психологічні засади. Кам’янець-Подільський: Абетка – НОВА, 2004. 267 с.
72. Федоряченко Л., Волотовська Т. Комп’ютеризація управління закладом загальної середньої освіти як сучасна технологія. *Вісник науки та освіти*, 2023, (5 (11)), 76-81.
73. Химич І. Г. Імідж як важливий показник діяльності підприємства у сучасних умовах розвитку корпоративної культури. *Економіка та держава*, 2009, (9), 59-61.
74. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. Київ. 1995. 153 с.
75. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 365 с.
76. Цвєткова І. В. Оновлення змісту управління закладом освіти в умовах реформування. *Нова українська школа: траєкторія поступу: зб. тез доповідей*, 2021, (47), 85-92.
77. Швед В. В. Методологічні основи впливу на неформальні групи в міжнародному менеджменті. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2016, 94-96.
78. Шевченко В. М. Особливості формування механізмів державного управління навчальними закладами в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку України. Дніпропетровський ун-т економіки та права, 2012. 324 с.
79. Шегда А. В. Менеджмент. Київ: Товариство «Знання», КОО, 2000.
80. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
81. Ширяєва Н. Ю. Преамбула щодо професійного позиціювання проектних менеджерів. *Управління проектами: стан та перспективи*: Матер.VІІІ міжн.наук.- практ.конф. Миколаїв, 2012, 242-243.
82. Шкляєва Г. О. Інтерактивні маркетингові комунікації у менеджменті підприємства. *Економічний нобелівський вісник*, 2014, (1), 509-515.
83. Drucker Peter. Innovation and entrepreneurship. Routledge, 2020.
84. Meskon A., Hedouri M. Fundamentals of Management. *The Case of LTD.,* 2010. 701 p.