МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ТА ПСИХОЛОГІЇ

Форма навчання: заочна

Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського)

рівня вищої освіти

на тему:

**Управління комунікативною політикою закладу загальної середньої освіти**

|  |  |
| --- | --- |
| Виконала: студентка 2 курсу  спеціальності 073 Менеджмент | |
| **Богдана ПОПЛАВСЬКА** |  |
| (прізвище та ініціали) |  |
|  |  |
| Керівник: | Дарманська І.М. |
|  | (прізвище та ініціали) |
|  |  |
| Рецензент: | Кутова С.О. |
|  | (прізвище та ініціали) |

**Хмельницький – 2023 рік**

**ЗМІСТ**

[**ВСТУП 2**](#_Toc136558882)

[**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ 4**](#_Toc136558883)

[**1.1 Проблема управління комунікативною політикою психолого-педагогічній літературі 4**](#_Toc136558884)

[**1.2 Сутність і зміст комунікативної політики керівника закладу загальної середньої освіти 11**](#_Toc136558885)

[**1.3 Практичні підходи керівників закладів загальної середньої освіти м. Хмельницького до організації комунікативної політики 17**](#_Toc136558886)

[**РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ЗАКЛАДІ СЕРЕДНЬОЇ ЗАГАЛЬНОЇ ОСВІТИ 21**](#_Toc136558887)

[**2.1 Організація взаємодії закладу загальної середньої освіти громадськістю 21**](#_Toc136558888)

[**2.2 Створення належного комунікаційного середовища закладу загальної середньої освіти 27**](#_Toc136558889)

[**2.3 Створення маркетингової комунікаційної стратегії закладу загальної середньої освіти 36**](#_Toc136558890)

[**ВИСНОВКИ 56**](#_Toc136558891)

[**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 57**](#_Toc136558892)

# ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Управління комунікативною політикою в закладах загальної середньої освіти є актуальною проблемою у сучасному суспільстві. Залежності між учасниками освітнього процесу стають складнішими, з'являються нові форми комунікації та вимагають належної уваги. Ефективне управління комунікативною політикою дозволяє покращити взаємодію між учасниками освітнього процесу, сприяє підвищенню якості освіти та позитивному іміджу закладу загальної середньої освіти.

У сучасному суспільстві комунікація має вирішальне значення для ефективного управління закладами загальної середньої освіти. Управління комунікативною політикою є складним процесом, який передбачає не лише передачу інформації, а й створення належного комунікаційного середовища, взаємодію з громадськістю та розробку маркетингової комунікаційної стратегії.

Розгляд проблеми управління комунікативною політикою в закладах загальної середньої освіти є актуальним, оскільки залежності між учасниками освітнього процесу стають складнішими та вимагають належної уваги. У психолого-педагогічній літературі було проведено дослідження, які підкреслюють важливість ефективної комунікації в управлінні закладами освіти.

У даній роботі розглядається сутність і зміст комунікативної політики керівника закладу загальної середньої освіти. Аналізуються практичні підходи керівників закладів освіти м. Хмельницького до організації комунікативної політики. Детально розглядається система організації комунікаційної політики в закладах середньої загальної освіти, зокрема взаємодія закладу з громадськістю, створення належного комунікаційного середовища та розробка маркетингової комунікаційної стратегії.

**Метою даного дослідження** є вивчення теоретичних засад та практичних підходів управління комунікативною політикою в закладах загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження:** є управління комунікативною політикою в закладах загальної середньої освіти. Дослідження охоплює теоретичні аспекти комунікації в освітній сфері, аналіз практичного досвіду керівників закладів загальної середньої освіти та розробку ефективних стратегій управління комунікативною політикою.

**Об'єктом дослідження є** заклади загальної середньої освіти, їх комунікаційна політика та процес взаємодії з громадськістю.

**Завдання дослідження:**

1. Аналізувати проблему управління комунікативною політикою в закладах загальної середньої освіти на основі психолого-педагогічної літератури.
2. Визначити сутність і зміст комунікативної політики керівника закладу загальної середньої освіти.
3. Дослідити практичні підходи керівників закладів освіти м. Хмельницького до організації комунікативної політики.
4. Вивчити систему організації комунікаційної політики в закладах загальної середньої освіти, зокрема взаємодію з громадськістю, створення комунікаційного середовища та розробку маркетингової комунікаційної стратегії.
5. Сформулювати рекомендації щодо вдосконалення управління комунікативною політикою в закладах загальної середньої освіти.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

## Проблема управління комунікативною політикою психолого-педагогічній літературі

Проблема управління комунікативною політикою в психолого-педагогічній літературі виникає з різних причин. Нижче перераховані деякі з них:

1. Відсутність чіткої стратегії: Багато психолого-педагогічних видань не мають чіткої стратегії управління комунікативною політикою. Це може призводити до неоднозначного визначення мети комунікації, недостатньої спрямованості на цільову аудиторію та відсутності зворотного зв'язку.
2. Запозичення старих підходів: Деякі психолого-педагогічні видання можуть застосовувати застарілі підходи до комунікації, які не враховують сучасні тренди та звички цільової аудиторії. Наприклад, використання традиційних друкованих видань, коли більшість людей вже перейшли на цифрові платформи.
3. Відсутність інтерактивності: Багато психолого-педагогічних видань не надають можливості для взаємодії зі своєю аудиторією. Це може перешкоджати встановленню довіри, знижувати інтерес до матеріалів та обмежувати можливості отримання зворотного зв'язку.
4. Проблеми доступності: Деякі психолого-педагогічні видання можуть бути недоступними для широкої аудиторії через обмежений доступ до них. Це може створювати нерівності в отриманні необхідної інформації та обмежувати можливості комунікації.
5. Недостатня залученість цільової аудиторії: Деякі психолого-педагогічні видання можуть не залучати цільову аудиторію до процесу розробки та здійснення комунікативної політики. Це може призводити до втрати інтересу аудиторії та недосягнення поставлених цілей комунікації.
6. Відсутність персоналізації: Багато видань не враховують індивідуальні потреби та інтереси читачів. Вони можуть пропонувати загальну інформацію, не звертаючись до конкретних потреб читачів. Це може обмежувати ефективність комунікації та спричиняти втрату інтересу до матеріалів.
7. Неповна апробація матеріалів: Часто видання можуть не піддаватися достатній перевірці та апробації перед публікацією. Це може призводити до появи неточної або недостовірної інформації, що впливає на якість комунікації та довіру до видання.
8. Недостатня використання інноваційних засобів комунікації: Психолого-педагогічна література може бути відстаючою в застосуванні інноваційних засобів комунікації, таких як відео, аудіо, мультимедійні елементи тощо. Використання таких засобів може зробити комунікацію більш привабливою та зрозумілою для аудиторії.
9. Вплив зовнішніх факторів: Комунікативна політика видань може бути обмеженою або впливати на неї зовнішніми факторами, такими як політичні або економічні обставини. Це може призводити до цензури або впливу на вибір матеріалів, що публікуються, що може впливати на об'єктивність та надійність комунікації.
10. Відсутність активної взаємодії зі споживачами: Багато видань не залучають читачів до активної взаємодії та залучення до процесу комунікації. Це може втратити потенційну здатність до залучення та збереження читачів, а також не використовувати їхні відгуки та пропозиції для поліпшення якості матеріалів та комунікаційних стратегій.
11. Відсутність акценту на важливих соціальних питаннях: Психолого-педагогічна література повинна враховувати актуальні соціальні питання та впливати на них. Проте, деякі видання можуть уникати глибокого розгляду проблем, що може обмежувати їхню вагомість і значущість для аудиторії.
12. Недостатня розповсюдженість та реклама: Часто видання можуть стикатися з проблемою обмеженого розповсюдження та недостатньої реклами. Це може вплинути на охоплення аудиторії та свідомість про наявність та доступність таких видань.
13. Недостатня взаємодія зі спільнотою фахівців: Важливо підтримувати активну взаємодію з психолого-педагогічною спільнотою, включаючи вчителів, психологів, батьків та інших фахівців. Це можна зробити шляхом організації конференцій, семінарів, дискусійних груп або створення онлайн-платформ для обміну думками, досвідом та інформацією.
14. Недостатня адаптація до різних аудиторій: Різні аудиторії можуть мати різні потреби, рівень знань та інтереси. Важливо адаптувати комунікаційні стратегії та матеріали, щоб задовольнити потреби різних груп читачів. Це може включати створення спеціалізованих видань, підручників або онлайн-ресурсів для різних вікових груп, освітніх рівнів та інтересів.
15. Використання наукових доказів та досліджень: Психолого-педагогічна література повинна базуватися на наукових дослідженнях і знаннях. Важливо підтримувати активне використання наукових доказів та принципів у комунікаційних матеріалах, що сприятиме їхній об'єктивності, достовірності та вагомості.
16. Забезпечення постійного оновлення і контролю якості: Комунікативна політика повинна бути постійно оновлюваною та піддаватися контролю якості. Видання повинні забезпечувати періодичне оновлення матеріалів, враховувати зміни в психолого-педагогічній сфері та відповідати потребам аудиторії.

Розв'язання цих проблем можуть включати розробку чіткої стратегії комунікації, застосування сучасних підходів до комунікації (наприклад, використання цифрових платформ та інтерактивних засобів), підвищення доступності матеріалів та залучення цільової аудиторії до процесу комунікації. Крім того, важливо враховувати потреби та очікування цільової аудиторії, забезпечувати відкритий зворотний зв'язок та постійно адаптуватися до змін у комунікативному середовищі.

Нестабільна ситуація в галузі педагогічної освіти, в якій сьогодні перебуває більшість навчальних закладів та організацій, особливо загострила проблему вдосконалення управління комунікаціями в педагогічній освіті. На практиці, ефективна комунікація є необхідною умовою досягнення навчальних цілей та успішної реалізації освітніх програм. Через недосконалу систему зв'язку, ефективність управління навчальним процесом та педагогічною діяльністю часто значно знижується. Тому розвиток ефективного управління комунікаційними процесами стає дуже актуальним завданням для будь-якого навчального закладу і може істотно вплинути на якість освіти в умовах сучасного освітнього середовища.

Водночас, за словами О.І.Бабчинської, комунікація є одним із найбільш дискусійних питань у сфері педагогічного управління, де досі немає чіткості у розумінні. У науковій літературі проблеми комунікації досліджувалися переважно в контексті теорії, історії, психології та соціології.

Використання комунікації як інструменту впливу на навчальне та соціальне середовище педагогічної освіти є одним із засобів удосконалення механізмів освітнього управління, що забезпечують її ефективне функціонування в умовах змінного освітнього середовища. Проте сприйняття комунікаційної політики як допоміжної діяльності, ототожнення її лише з інформаційною роботою, ізольоване використання засобів комунікації та інші аспекти можуть призвести до погіршення сприйняття освітніх комунікацій, ускладнення їх інтеграції в систему управління педагогічною освітою та, як наслідок, її неефективної роботи. Водночас якість інформаційного обміну всередині навчального закладу може мати прямий вплив на формулювання освітніх цілей та ступінь їх реалізації. Відповідно, без єдиного підходу до управління комунікаційними процесами педагогічної освіти, її ефективне функціонування в умовах сучасного освітнього середовища може бути складним завданням. [25]

Комунікаційний процес в педагогічній освіті – це процес обміну інформацією, ідеями, знаннями та досвідом між всіма учасниками педагогічного процесу, такими як викладачі, студенти, адміністратори, батьки та інші зацікавлені сторони. Цей процес включає в себе не лише вербальну комунікацію (словесний обмін інформацією), але і невербальні форми спілкування, такі як жести, міміка, тон голосу та інші засоби виразності. Дії адресата залежать від правильного розуміння, осмислення та сприйняття отриманої інформації. Таким чином, тільки ті повідомлення вважаються ефективними, де отримане повідомлення розшифровується саме так, як цього хоче відправник. Однак це не означає, що зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу — відправника, посередника, адресата. [40, с. 202]. Від достовірності, своєчасності та повноти отриманої інформації залежить правильність прийняття рішень та здійснення відповідних заходів, що призводять до покращення ситуації.

Тому роль комунікаційного менеджменту полягає насамперед у забезпеченні інформацією для реалізації всіх видів і форм системи менеджменту в педагогічній освіті, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією – комунікація. Без них просто неможливий сам процес управління. Існує прямий зв'язок між налагодженим комунікаційним процесом і якістю роботи структурних підрозділів педагогічної освіти, окремих педагогів, груп співробітників і педагогічної освіти в цілому. Саме комунікаційний процес забезпечує обмін інформацією з метою вирішення конкретної проблеми. Кожну педагогічну освіту також можна вважати комунікаційною системою, заснованою на взаємодії керівництва та педагогів різних рівнів, структурних підрозділів за допомогою передачі інформації як всередині, так і поза навчальним закладом [3, с 29]. Це означає, що навчальний заклад як відкрита система піддається постійним змінам в організаційних, ділових і соціальних аспектах, які впливають на стиль управління, економічну поведінку, взаємодію та комунікацію як зовні, так і всередині [3, с. 46].

Управління комунікативною політикою включає в себе стратегічне планування, розробку, виконання та оцінку комунікаційних стратегій із метою досягнення конкретних цілей педагогічної освіти або держави. Це процес, який допомагає керівництву будувати та підтримувати ефективні комунікаційні зв'язки з різними зацікавленими сторонами, такими як студенти, викладачі, громадськість, ЗМІ та інші.

Основні кроки управління комунікативною політикою включають:

1. Аналіз ситуації. Визначення цілей, аудиторії, потреб та очікувань комунікаційної політики в педагогічній освіті. Важливо враховувати контекст і зовнішнє середовище, в якому діє педагогічна освіта.
2. Розробка стратегії. Визначення ключових повідомлень, каналів комунікації, та тактик для досягнення поставлених цілей в педагогічній освіті. Стратегія повинна відповідати цілям освітньої установи і враховувати специфіку цільової аудиторії.
3. Реалізація стратегії. Виконання плану комунікаційної політики в педагогічній освіті, включаючи створення та поширення повідомлень через різні канали комунікації, такі як прес-релізи, соціальні медіа, веб-сайти, внутрішні комунікації тощо.
4. Оцінка результатів. Аналіз ефективності комунікаційних заходів в педагогічній освіті на основі метрик та індикаторів успішності. Результати оцінки допомагають виправити стратегію та покращити подальші комунікаційні зусилля.
5. Взаємодія зі зацікавленими сторонами. Забезпечення активної комунікації з різними зацікавленими сторонами в педагогічній освіті, слухання їхніх думок та відповідей, реагування на запити та забезпечення взаєморозуміння.
6. Координація комунікаційних зусиль. Управління комунікативною політикою в педагогічній освіті вимагає співпраці та координації з різними відділами та фахівцями, щоб забезпечити консистентність та впевнитись, що всі комунікаційні зусилля спрямовані на досягнення загальних цілей освітньої установи.
7. Кризовий менеджмент. Управління комунікативною політикою включає планування та виконання стратегій комунікації в педагогічній освіті в ситуаціях кризи. Ефективна комунікація в цих випадках може допомогти заспокоїти ситуацію, уникнути поширення негативної інформації та зберегти репутацію освітньої установи.
8. Стеження за трендами та інноваціями. Управління комунікативною політикою в педагогічній освіті вимагає постійного відстеження нових трендів у галузі комунікацій та застосування інноваційних підходів. Це може включати використання нових соціальних медіа платформ, інтерактивних інструментів комунікації або впровадження нових методів аналізу даних для вимірювання ефективності комунікаційних заходів.
9. Забезпечення внутрішньої комунікації. Управління комунікативною політикою включає створення ефективних каналів комунікації всередині освітньої установи. Це може включати внутрішні бюлетені, засідання зі співробітниками, корпоративні заходи та використання цифрових платформ для обміну інформацією.
10. Постійне вдосконалення. Управління комунікативною політикою в педагогічній освіті вимагає постійного аналізу та оновлення стратегій і тактик залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Необхідно враховувати зміни в поведінці аудиторії, зростання конкуренції, розвиток нових технологій та інші фактори, які можуть вплинути на ефективність комунікаційної політики в педагогічній освіті. Управління комунікативною політикою є складним та багатогранним процесом, який вимагає стратегічного підходу, аналітики та гнучкості. Ефективна комунікація є ключовим чинником успіху в педагогічній освіті, оскільки вона сприяє побудові стійких стосунків зі зацікавленими сторонами та забезпечує передачу правильних повідомлень із потрібним ефектом.

## Сутність і зміст комунікативної політики керівника закладу загальної середньої освіти

У епоху інформаційної цивілізації та побудови передових комунікаційних технологій вже неможливо уявити сучасну педагогічну освіту без комунікаційних каналів, інформаційно-комунікаційних технологій, які сьогодні здатні кардинально змінити спосіб управління комунікаціями в школах.

«Ми переживаємо інформаційний вибух, у якому сформувалися потужні комунікаційні потоки, які змінюють і педагога, і світ.» І якщо сучасні педагоги не встигають сприймати ці потоки чи навіть займатися змінами, вони втрачають шанс актуальний досвід сучасності» [1, с. 310].

Комунікація є системною роботою, вимагає планування на основі ретельного моніторингу та має охоплювати всі можливі формати та канали в педагогічній освіті. Інформація - це сигнал або повідомлення про подію, яка відбулася або має відбутися в школі. Сьогодні проблеми комунікації хвилюють науковців усіх напрямків. Тому попит на комунікативні знання та вміння призвів до того, що термін «комунікація» вже міцно закріпився в понятійному апараті соціогуманітарного знання.

«Комунікація» походить від латинського communicatio («повідомлення, передача»), спорідненого з дієсловом communico («робити разом; повідомляти; з’єднувати»), яке походить від communis («разом») [2, c. 545]. Зв'язок є найважливішим елементом системи управління. Тому під комунікацією розуміємо процес обміну інформацією між людьми за допомогою різноманітних знаків, символів і способів спілкування. Оскільки економічні системи не можуть розвиватися без оновлення освітнього, культурного та наукового потенціалу, комунікативний чинник розвитку економічних систем стає передумовою для економічний прогрес і внутрішній елемент сталого економічного зростання. Міцність і якість стосунків між педагогами багато в чому залежить від того, наскільки вони чіткі та чесні міжособистісні стосунки. Комунікабельність на посадах педагогічних працівників

Важливу роль відіграють навички та риторичні навички. Від того, наскільки педагогу вдається налагодити взаємодію з колегами і учнями або переконати їх у необхідності і правильності виконання прийнятих керівництвом управлінських рішень, залежить ефективність діяльності освітньої установи в цілому або її окремих структурних підрозділів. Комунікативні процеси є необхідною умовою функціонування будь-якої школи щодо реалізації її місії.

Поняття комунікації утвердилося в науковому мисленні в середині 20 століття. Науковці по-різному трактують значення «спілкування». У найширшому розумінні – це вид взаємодії певних суб’єктів інформаційного впливу певним визначеним об’єктом, тобто повідомленням. Отже, мова йде про взаємодію не лише окремих людей чи груп людей, а й соціальних інститутів та суспільства загалом. Український дослідник В. Бебик пропонує таке визначення: «Комунікація – це опосередкована і цілеспрямована взаємодія двох суб’єктів, яка може відбуватися як у реальному, так і у віртуальному просторі та часі» [3, с.29]. на його думку, передбачає передачу інформації і визначає відносини, а отже, і взаємовідносини між суб’єктами, залученими в процес спілкування» [3, с.32].

Однак комунікація – це складний процес, що складається з взаємозалежних етапів. Кожен із цих кроків необхідний, щоб зробити наші думки зрозумілими іншій людині. Кожен крок — це точка, де сенс може бути втрачений, якщо ми не думаємо про те, що ми робимо. Мета кожного керівника – зробити процес спілкування максимально ефективним без втрати змісту. Завдяки обміну інформацією партнери по спілкуванню не тільки передають і отримують знання, ідеї, думки, настрої та почуття, але й роблять великий вплив на поведінку іншого шляхом взаємного маніпулювання.

М. Петренко і О. Іванова зазначали, що найголовніше в педагогічній освіті - це «реалізація функцій, а роль спілкування в педагогічній освіті — це обмін інформацією між людьми, необхідною для реалізації будь-якої з функцій управління». Воно є основною умовою прийняття обґрунтованих рішень, відіграє величезну роль у міжособистісних стосунках та іміджі педагогічної освіти» [4, с. 28].

У працях вітчизняних науковців О. Сидоренко, Л. Мельник, В. Зайцев, Г. Петрова, Т. Шевченко та інші створили бачення комунікаційного менеджменту в педагогічних освітніх установах. Дослідження цих учених поклали початок комунікаційно-організаційному забезпеченню управлінської діяльності та висвітлили найважливіші аспекти комунікації в школі [5, 6, 7, 8, 9].

Управління комунікацією в школах відбувається в основному між співробітниками і є процесом обміну інформацією в середині колективу, передача розподіляється вздовж комунікаційного ланцюга між відділами та між окремими працівниками цієї школи. Тобто «комунікація» — це специфічна функція управління, яка при правильній передачі інформації дозволяє забезпечити надійний зв’язок усіх рівнів школи та їх взаємодію. Спілкування як швидкий обмін інформацією визначило можливість співіснування різних за чисельністю та якістю груп в школі і, за великим рахунком, стало чи не найважливішою причиною їх тривалого існування [38, С. 43].

Успішне функціонування шкіл залежить від взаємозв'язків між окремими внутрішніми змінними, прямого і зворотного впливу ситуаційних факторів зовнішнього середовища, реалізації управлінських функцій. Все це неможливо без відповідних інформаційних потоків.

Спілкування є важливою частиною ефективного функціонування шкіл. У сучасних освітніх установах спілкування перестало бути звичним способом передачі інформації. Спілкування стало важливим інструментом для управління діловими відносинами. Організаційна інфраструктура управління складається з інформаційних каналів, які включають інформацію, комунікацію та засоби забезпечення їх ефективного використання.

Комунікація в менеджменті є частиною процесів управління, їх пов'язують функції планування, мотивації, організації та контролю.

Якість управлінських рішень також визначає ефективність комунікації в системі управління. Вся система управління організацією пронизана комунікацією (спілкуванням). Метою комунікації є розуміння та розуміння інформації, яка передається, оскільки простий обмін цією інформацією не завжди забезпечує ефективність комунікації співробітників.

Ефективність процесу спілкування та ступінь його організованості в школі безпосередньо залежать від досвіду педагога, його теоретичних знань і навичок, які допоможуть йому розробити нові, більш ефективні методи спілкування: уміння отримувати і використовувати інформацію та оволодівати раціональним процесом передачі інформації. А якщо спілкування відсутнє, навчальний процес у школі стає некерованим, діяльність стає нескоординованою і навіть хаотичною. У сучасній педагогічній освіті, щоб забезпечити ефективну комунікацію, необхідно мати інформацію про інформаційні потреби та навички педагогічних працівників та володіти основними комунікаційними технологіями в педагогічному менеджменті [24, с.234].

Педагогічна освіта - це жива система, яка не може існувати без внутрішніх взаємозв'язків усередині педагогічної установи та окремо від зовнішніх суб'єктів. При цьому характер таких відносин може бути різним. Наприклад, дослідники педагогічної освіти [13, с. 20-22] розглядають відносини між педагогічним колективом та адміністрацією, між навчальним закладом і постачальниками навчальних ресурсів, між навчальним закладом і батьками, між навчальним закладом і державними органами тощо. Однак, незалежно від характеру відносин, інформація передається як всередині педагогічного закладу, так і зовні його меж. Організаційна комунікація в педагогічній освіті може бути зовнішньою (між учбовим закладом і зовнішнім середовищем) і внутрішньою (між різними підрозділами та рівнями управління).

Комунікація в педагогічному менеджменті охоплює різні методи та канали спілкування, які використовуються для ефективного обміну інформацією в педагогічних установах. Вона може бути письмовою, усною, використовувати невербальні сигнали, такі як жести, міміка, поза, а також залучати різні засоби, такі як усні, письмові, електронні засоби масової інформації. Кожен із цих методів та каналів має свої переваги і обмеження, які визначають їх застосування в педагогічному менеджменті. Педагогічний менеджмент може розглядатися на трьох рівнях: оперативному, тактичному і стратегічному.

Сучасні дослідження в галузі педагогічної освіти визначають важливість встановлення двостороннього спілкування та розуміння між усіма учасниками освітнього процесу, щоб досягти встановлених цілей розвитку та підвищити якість навчання і виховання.

Таблиця 1.2 – Горизонти управління комунікаціями

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Горизонт | Засіб впровадження | Шляхи досягнення цілей |
| Стратегічний | Комунікаційна  стратегія | Використовуйте специфічні методи спілкування.  Використовуйте ресурси та розробляйте інноваційні педагогічні підходи для успішного розвитку освітнього середовища.  Середовище спілкування також має велике значення для освітньої сфери.  Закладайте основи для майбутнього успіху в освітній галузі.  Розробляйте комунікаційні стратегії та приймайте відповідні рішення для майбутнього розвитку освіти. |
| Оперативний | Впровадження різних  організаційних  стандартів | Дії в освітній сфері та учнівської спільноти  спрямовані на забезпечення більш ефективної комунікації та привабливості освітнього закладу. |
| Тактичний | Впровадження  комунікаційних  правил | Планування і здійснення тактичних кроків  в сфері освітнього процесу сприяє зрозумілості та адаптивності  освітньої інформації, оцінці комунікаційної діяльності, управлінню  та розвитку педагогічного персоналу. |

Отже, згідно з результатами проведеного дослідження сутності та змісту поняття "комунікація", можна зробити висновок, що цей термін визначає різні процеси, включаючи сфери діяльності, пов'язані з освітнім процесом, такі як педагогічна освіта. Поява нових інформаційно-комунікаційних систем свідчить про зростаючу важливість зв'язку для функціонування освітніх установ в різних аспектах, включаючи телекомунікаційний сектор.

## 1.3 Практичні підходи керівників закладів загальної середньої освіти м. Хмельницького до організації комунікативної політики

Практичні підходи керівників закладів загальної середньої освіти в м. Хмельницькому до організації комунікативної політики можуть включати наступні аспекти:

1. Розробка стратегії комунікації: Керівники можуть розробляти конкретну стратегію комунікації для свого закладу освіти. Це включає визначення цілей комунікації, цільової аудиторії, повідомлень, каналів комунікації та розкладу спілкування.
2. Взаємодія зі співробітниками: Комунікативна політика повинна бути впроваджена на всіх рівнях закладу освіти. Керівники можуть спілкуватися зі своїми співробітниками, проводити збори, наради, ділитися важливою інформацією та створювати можливості для відкритого діалогу.
3. Взаємодія з батьками: Керівники можуть забезпечувати активну комунікацію з батьками учнів. Це може включати проведення батьківських зборів, розсилку інформаційних листів, створення батьківських комітетів або залучення батьків до процесу прийняття рішень у школі.
4. Використання електронних засобів комунікації: Керівники можуть активно використовувати електронні засоби комунікації, такі як електронні листи, веб-сайти, соціальні мережі та месенджери, для спілкування зі співробітниками, батьками та учнями. Це дозволить швидко та ефективно передавати важливу інформацію та забезпечувати двосторонню комунікацію.
5. Залучення учнів до комунікації: Комунікативна політика повинна передбачати залучення учнів до комунікаційних процесів. Керівники можуть створювати можливості для висловлення думок та ідей учнями, проводити опитування, голосування або створювати шкільні медіа-групи, де учні зможуть активно спілкуватися та ділитися інформацією.
6. Використання різноманітних комунікаційних каналів: Керівники можуть використовувати різноманітні канали комунікації, такі як електронні платформи, спільноти в соціальних мережах, мобільні додатки, паперові повідомлення та зустрічі в живу. Це дозволить забезпечити доступ до інформації різним категоріям аудиторії та задовольнити їхні вподобання щодо способів сприйняття інформації.
7. Організація тематичних заходів та презентацій: Керівники можуть організовувати тематичні заходи та презентації, що спрямовані на інформування громадськості про досягнення, освітні програми, нововведення та інші важливі питання. Це створить можливість для прямого спілкування, відповідей на запитання та залучення громадськості до обговорення.
8. Використання інформаційних бюлетенів та розсилок: Керівники можуть розробити інформаційні бюлетені та розсилки для батьків, учнів та співробітників. Ці документи можуть містити важливу інформацію про події, зміни в розкладі, нагадування про документи та інші актуальні питання.
9. Співпраця з громадськістю та ЗМІ: Керівники можуть активно співпрацювати з представниками громадськості та ЗМІ, надавати їм доступ до інформації про школу та її досягнення. Це дозволить підвищити свідомість громадськості про шкільну діяльність та залучити ширшу аудиторію до обговорення освітніх питань.
10. Врахування зворотного зв'язку: Керівники повинні створювати можливості для зворотного зв'язку, де громадськість, батьки та учні можуть висловлювати свої думки, ідеї та побажання. Це може бути здійснено через анкетування, відкриті засідання, електронні форми зворотного зв'язку або пряму особисту комунікацію з керівництвом.
11. Створення інформаційної бази: Керівники можуть створити централізовану інформаційну базу, де будуть зібрані всі необхідні матеріали та документи для спілкування зі співробітниками, батьками та учнями. Це може бути веб-портал, електронна бібліотека або спеціальний розділ на сайті школи, де всі зацікавлені особи зможуть знайти актуальну інформацію.
12. Організація тренінгів та семінарів: Керівники можуть проводити тренінги та семінари для співробітників закладу з питань комунікації. Це допоможе підвищити навички спілкування, використання ефективних комунікаційних стратегій та розуміння важливості комунікації в освітньому процесі.
13. Розвиток партнерських відносин: Керівники можуть активно співпрацювати з іншими закладами освіти, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами. Це створить можливості для обміну досвідом, спільного розв'язання проблем та спільної реалізації проектів, що сприятимуть розвитку комунікативної політики.
14. Моніторинг та оцінка ефективності комунікації: Керівники повинні проводити постійний моніторинг та оцінку ефективності комунікації в закладі освіти. Це може бути здійснено через опитування, збір фідбеку, аналіз статистичних даних та спостереження за комунікаційними процесами. Результати моніторингу допоможуть виявити потенційні проблеми та вдосконалити комунікативну політику.

Ці практичні підходи допоможуть керівникам закладів загальної середньої освіти в м. Хмельницькому створити ефективну комунікативну політику, що сприятиме побудові відкритого та довірчого спілкування між усіма учасниками освітнього процесу.

# РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ЗАКЛАДІ СЕРЕДНЬОЇ ЗАГАЛЬНОЇ ОСВІТИ

## 2.1 Організація взаємодії закладу загальної середньої освіти громадськістю

Організація взаємодії закладу загальної середньої освіти з громадськістю є важливим аспектом комунікаційної політики школи. Завдяки ефективній взаємодії з громадськістю, школа може підтримувати сприятливий імідж, залучати батьків, учнів та інших зацікавлених сторін до життя закладу та сприяти зміцненню взаєморозуміння. Ось декілька ключових аспектів організації взаємодії закладу загальної середньої освіти з громадськістю:

1. Комунікаційна стратегія: Розробка чіткої комунікаційної стратегії є важливою першою кроком. Школа повинна визначити свої цілі, повідомлення, цільові аудиторії та канали комунікації. Стратегія повинна бути спрямована на підтримку взаєморозуміння, залучення громадськості та підвищення свідомості про діяльність школи.
2. Веб-сайт та соціальні медіа: Створення та підтримка актуального веб-сайту школи є важливим засобом комунікації з громадськістю. Веб-сайт може містити інформацію про навчальну програму, події, досягнення учнів, контактну інформацію тощо. Крім того, соціальні медіа платформи, такі як Facebook, Instagram або Twitter, можуть бути використані для спілкування з батьками, учнями та громадськістю.
3. Регулярна інформація для батьків: Важливо забезпечити систематичну інформацію для батьків щодо навчальних досягнень, подій, важливих змін та інших аспектів життя школи. Це може включати щомісячні бюлетені, електронні розсилки, батьківські збори, консультації тощо.
4. Залучення батьків та громадськості: Школа повинна активно залучати батьків та громадськість до своєї діяльності. Це може бути досягнуто через організацію батьківських комітетів, волонтерських програм, батьківських зборів, відкритих днів, заходів для громадськості тощо. Такі заходи сприяють підвищенню взаємодії, залучення батьків та створенню позитивного спільнотного середовища.
5. Кризовий комунікативний план: Важливо мати кризовий комунікативний план, який включає процедури та інструменти для ефективної комунікації в ситуаціях кризи. Це може включати засоби швидкого сповіщення батьків про важливі події, процедури взаємодії з місцевими органами влади та ЗМІ, а також підготовку персоналу до ведення комунікації в кризових ситуаціях.
6. Співпраця з місцевими органами влади та іншими організаціями: Заклад загальної середньої освіти може співпрацювати з місцевими органами влади, неприбутковими організаціями та іншими установами для підтримки освітніх програм, розвитку інфраструктури та спільних проектів. Це сприяє створенню партнерства та взаємовигідним стосункам з громадою.
7. Організація подій та заходів: Заклад загальної середньої освіти може організовувати різноманітні події та заходи, які сприяють взаємодії з громадськістю. Це можуть бути батьківські збори, випускні вечори, конференції, виставки проектів учнів, благодійні акції тощо. Такі заходи дозволяють показати досягнення школи, включити батьків та громадськість у життя закладу та сприяють побудові позитивних відносин.
8. Оперативна відповідь на запити та звернення: Важливо мати систему для оперативної відповіді на запити та звернення від батьків, учнів та інших зацікавлених сторін. Вчасне та ввічливе реагування на запити сприяє побудові довіри та показує, що школа приділяє увагу потребам та питанням громадськості.
9. Відкритість і прозорість: Школа повинна бути відкритою та прозорою щодо своєї діяльності та прийнятих рішень. Це може включати публікацію інформації про керівництво, навчальні плани, бюджет та фінансові звіти, процедури прийому, статистику успішності учнів тощо. Така прозорість сприяє довірі та залученню громадськості до процесу освіти.
10. Зворотний зв'язок: Важливо забезпечити можливість для громадськості подавати свої пропозиції, зауваження та відгуки щодо діяльності школи. Це може бути здійснено через анкетування, збори думок, електронну пошту або інші канали зв'язку. Зворотний зв'язок допомагає зрозуміти потреби громадськості та покращити якість надання освітніх послуг.

Організація взаємодії закладу загальної середньої освіти з громадськістю вимагає систематичного та цілеспрямованого підходу. Вона сприяє зміцненню партнерських відносин, підвищенню довіри та підтримці школи від громадськості.

Слід зазначити, що в науковій літературі немає єврейської точки зору на визначення «взаємності». Вона охоплює всі види людської діяльності (спілкування, пізнання, праця, освіта тощо) і соціальні процеси та передбачає взаємозв’язок соціальних явищ на рівні суспільства та на рівні функціонування окремих соціальних груп та індивідів. При цьому кожна наука розглядає поняття «взаємодія» відповідно до своєї специфіки.

Отже, у філософії взаємодії я маю справу з процесами взаємовпливу різних суб’єктів чи об’єктів, їх взаємозміною та взаємозалежністю. Вона проявляється в організації спільних дій для досягнення спільної мети та здійснення спільної діяльності.

Як управлінський термін «взаємодія» описує форму зв'язку між елементами людської системи, за допомогою якої вони доповнюють один одного і створюють умови для функціонування всієї системи. Це дає змогу контролювати діяльність влади з боку громадськості, шукати консенсус у відносинах, використовуючи для цього різноманітні механізми та форми.

В економічній науці взаємодія - це метод, за допомогою якого партнери погоджують свої цілі, завдання та засоби їх досягнення. Не може бути взаємодії, якщо немає спільних інтересів і взаємовигідних відносин. Соціологія вивчає соціальну взаємодію суспільства і суспільства, її вплив і залежність. Вона включає інтеграцію дій, функціональну координацію послідовностей взаємодій і виникнення системи дій, що визначає засоби здійснення спільної діяльності. Соціальна взаємодія — форма соціальних відносин, що полягає в обміні досвідом, інформацією та навичками. , а також у взаємовпливі людей і соціальних спільнот реалізується.

Існує кілька форм взаємодії: конкуренція, співробітництво, суперництво. Конкуренція — це нормативно врегульований соціальний процес, у якому групи або індивіди рухаються до спільної мети та не допускають інших до її досягнення. Конкуренція - це особливий вид боротьби, морально і юридично визнаний суспільством, завданням якого є досягнення певного прибутку, прибутку і доступу до дефіцитних активів (престижу, грошей, популярності, влади). Під кооперацією розуміють взаємодію індивідів або груп, які об'єднані вирішенням спільних завдань. Воно стосується розподілу праці і виникає там, де спільні зусилля мають явну перевагу над індивідуальними. Суперництво передбачає боротьбу за суспільне визнання особистих якостей і досягнень.

У психології взаємодія розглядається як процес опосередкованого або прямого впливу суб'єктів або об'єктів один на одного, що викликає їх зв'язок і взаємозалежність. Коли в процесі взаємодії виникають протиріччя, воно стає джерелом саморозвитку і саморуху структур. Психологи часто пов'язують взаємодію зі спілкуванням, ототожнюють його, або вважають взаємодію ознакою спілкування, або визначають спілкування як форму взаємодії суб'єктів.

У педагогічній психології взаємодія означає взаємозбагачення і взаємообмін своїх суб'єктів переживаннями, установками, змістом діяльності, емоціями.

Сучасна педагогіка часто вживає термін «педагогічна взаємодія» і розглядає її крізь призму спільної діяльності та спілкування вчителя та учня. Л. Ковальчук, у свою чергу, визначає педагогічну взаємодію як систему синергетичної взаємодії всіх суб’єктів педагогічного процесу, яка розгортається на рівні діяльнісних підсистем і спрямована на виховання, навчання та розвиток особистості. Педагогічна взаємодія включає організацію спілкування, взаємодопомоги, спільної роботи, обмін інформацією між суб'єктами взаємодії, співпереживання та участь у вирішенні проблем і завдань.

Поняття «взаємність» тісно пов’язане з терміном «кооперація», що означає спільну роботу в команді над спільним завданням. Водночас взаємність передбачає виконання прийнятого рішення за наявності спільних чи довгострокових інтересів.

У більш вузькому розумінні термін «взаємність» схожий на термін «Координація» означає взаємозалежну, узгоджену діяльність різних суб'єктів. Однак різниця між цими термінами все ж є. Координація є функцією одного із суб'єктів системи і містить елемент підпорядкованості координуючому органу системи, який спрямовує діяльність на виконання поставлених завдань. Взаємодія, у свою чергу, розглядається як засіб вільного контакту між суб'єктами однієї або кількох систем.

Б.І.Садова ототожнює поняття «взаємність» і «партнерство» (і позначає спільні зусилля осіб чи організацій з метою вирішення нагальних проблем або досягнення значної мети. Таке партнерство сприяє самоорганізації закладу загальної середньої освіти, обміну ресурсами, соціальним досвідом учасників освітнього процесу та формуванню успішного освітнього середовища для інтелектуального, фізичного, духовного та соціального розвитку учнів. особистості, забезпечення використання освітнього середовища в інтересах громади, соціокультурного розвитку регіону, залучення громадян до місцевого самоврядування. Водночас варто підкреслити важливість співпраці між муніципалітетами, муніципалітетами та навчальними закладами у вирішенні спільних освітніх завдань, створенні та реалізації програм і проектів, спрямованих на покращення освітніх послуг та якості освіти, а також створення сприятливих умов для фізичний, розумовий і духовний розвиток кожного члена громади.

Існує багато різних способів організації взаємодії навчального закладу з місцевою громадою. Важко знайти громаду, де б так чи інакше відповідали інтереси школи, представників місцевої влади, публічна здатність визначати спільні цілі та визначати ступінь участі кожного суб’єкта в загальних видах діяльності та детермінанти на початковому етапі взаємодії. Належний розвиток таких відносин сприятиме ефективній та довгостроковій співпраці в майбутньому, для цього суб’єкти взаємодії повинні володіти інформацією про особливості, правові принципи та проблеми кожного суб’єкта, вміти отримувати та працювати з цією інформацією. Обов’язковою умовою співпраці є створення детального плану спільної діяльності.

Слід зазначити, що місцеве самоврядування є формою залучення громадян до управління своїми справами і тому є засобом реалізації демократії на місцевому рівні та підвищення добробуту громадян. Основним джерелом системи місцевого самоврядування є територіальна громада, яка керує та через представників здійснює самоврядування в порядку, встановленому законом.

## 2.2 Створення належного комунікаційного середовища закладу загальної середньої освіти

Створення належного комунікаційного середовища в закладі загальної середньої освіти є важливим аспектом успішної комунікаційної політики школи. Таке середовище сприяє ефективній взаємодії між учнями, вчителями, адміністрацією школи, батьками та іншими зацікавленими сторонами. Ось кілька ключових чинників, які допоможуть створити належне комунікаційне середовище в закладі загальної середньої освіти:

1. Відкритість і повага: Важливо, щоб всі учасники освітнього процесу відносилися один до одного з відкритістю, повагою та толерантністю. Поважайте думки та погляди кожного учасника, створюйте атмосферу взаєморозуміння і заохочуйте конструктивну дискусію.
2. Чіткість та доступність інформації: Забезпечте, щоб необхідна інформація була доступною для всіх учасників шкільного співтовариства. Завчасно повідомляйте про події, зміни в розкладі, навчальні матеріали тощо. Використовуйте різні канали комунікації, такі як веб-сайт, електронна пошта, соціальні медіа, бюлетені тощо.
3. Ефективні комунікаційні канали: Розробіть систему комунікаційних каналів, яка дозволить ефективно обмінюватися інформацією. Наприклад, використовуйте електронну пошту для офіційних сповіщень, онлайн-платформи для завантаження документів та завдань, веб-сайт для публікації важливої інформації тощо. Важливо також забезпечити двосторонню комунікацію, де учасники можуть задавати питання, висловлювати свої думки та отримувати відповіді.
4. Розвиток навичок комунікації: Приділяйте увагу розвитку навичок комунікації серед учнів, вчителів та інших працівників школи. Організовуйте тренінги, семінари та інші заходи, що сприяють вдосконаленню навичок спілкування, слухання та висловлювання думок.
5. Залучення до процесу прийняття рішень: Поінформуйте громадськість, учнів та батьків про процеси прийняття рішень у школі і надайте їм можливість висловити свою думку. Організовуйте консультації, дискусії та збори, щоб учасники мали можливість брати активну участь у формуванні шкільної політики та програм.
6. Взаємодія та співпраця між вчителями та учнями: Підтримка активної взаємодії та співпраці між вчителями та учнями є важливим аспектом комунікаційного середовища. Вчителі повинні бути відкритими до звернень та питань учнів, стимулювати активну участь у навчальному процесі, надавати конструктивний фідбек та сприяти розвитку навичок комунікації учнів.
7. Батьківська спільнота: Важливо включати батьків у комунікаційний процес та створювати сприятливі умови для співпраці з батьківською спільнотою. Забезпечуйте регулярні зустрічі, консультації та інформування про навчальні досягнення, зміни в програмах та інші важливі аспекти освітнього процесу.
8. Використання сучасних засобів комунікації: Сучасні засоби комунікації, такі як електронна пошта, месенджери, платформи для відеоконференцій та соціальні медіа, можуть бути ефективними інструментами для швидкої та зручної комунікації з учасниками шкільного співтовариства. Використовуйте ці засоби для надання інформації, спілкування та вирішення питань.
9. Підтримка відкритого діалогу: Створюйте умови для відкритого діалогу між учасниками шкільного співтовариства. Залучайте всіх сторони до обговорення важливих питань, пропонуйте можливості для висловлення різних точок зору та ставте акцент на конструктивне вирішення проблем.
10. Постійне вдосконалення: Комунікаційне середовище в школі повинно бути предметом постійного вдосконалення. Аналізуйте ефективність і результативність комунікаційних засобів і практик, збирайте фідбек від учасників шкільного співтовариства та вносьте необхідні корективи для покращення комунікаційного процесу.

Створення належного комунікаційного середовища в закладі загальної середньої освіти вимагає систематичної роботи та залучення всіх учасників. Ефективна комунікація сприяє покращенню якості освіти, зміцненню взаєморозуміння та підтримці всіх членів шкільного співтовариства.

Результат виховання дитини багато в чому залежить від стосунків навчального закладу з батьками учня, конструктивності їх взаємодії. Адже контакт двох вихователів – педагогів і батьків – це перший крок до взаєморозуміння, набуття довіри, обміну духовними та душевними цінностями, набуття педагогічного досвіду та тих знань, які передають один одному навчальний заклад і родина.

Окремо кожен із цих важливих суспільних інститутів не завжди має достатній ресурсний потенціал для вирішення постійних виховних проблем, тому налагодження ефективної партнерської взаємодії видається однією з необхідних умов підвищення ефективності взаємовиховних впливів загалом і формування цілісності виховних процесів. превентивне освітнє середовище, зокрема навчальний заклад.

Як показують численні дослідження, налагодження взаємодії навчального закладу та сім’ї може відбуватися різними шляхами:

- досягнення узгодженості педагогічних впливів навчального закладу та сім’ї, “не применшувати взаємних інтересів і спільними зусиллями досягати кращих результатів” [11, с. 9];

- розвиток співпраці родини з педагогічними колективами загальноосвітніх навчальних закладів з метою підтримки батьків у вихованні сімей та активізації їх на матеріально-фінансову підтримку школи [5, с.120];

- забезпечення «розумного поєднання можливостей і зусиль у формуванні шкільного життя» [2, с. 51];

- створення системи саморозвитку, в рамках якої батьки започатковують і зміцнюють шкільні традиції та відчувають себе повноправними учасниками всього, що відбувається в школі [3, с.127];

- дослідження та врахування соціального замовлення батьків як передумови «організації суспільно значущої діяльності та розвитку спільноти дітей і дорослих» [9, с. 221].

Науковці зазначають, що для успішного проектування партнерства навчального закладу та родини важливо визначити чіткі виховні завдання, які найкраще вирішувати у спільній діяльності, а не поодинці. Серед них чільне місце посідають:

- забезпечення сприятливих умов для реалізації людиною життєдіяльності відповідно до її власних інтересів і потреб, а також соціальних очікувань;

- сприяння набуттю у дітей та шкільної молоді позитивного соціального досвіду, розвитку системи осмислених життєвих цінностей;

- стимулювання підростаючої особистості до формування навичок протидії аморальності, злочинності та бездуховності [6, с. 168].

Як і будь-яка система, взаємодія навчального закладу та сім’ї має свої функції. Вітчизняний дослідник Т. Кравченко встановив, що до них належать:

– прогностична, комунікативна, організаційна, контролююча, корекційна.

– інформативна, інструктивна, контролююча - Ознайомлення батьків зі змістом і методикою виховного процесу, проведення психолого-педагогічної підготовки батьків, залучення батьків до спільної діяльності з дітьми з метою розширення освітнього середовища; коригувально-контролюючий [11, с.172].

Основними принципами партнерства визначено добровільність, довгостроковість та взаємну відповідальність.

Добровільність означає можливість вільного вибору форм і ступеня участі у взаємодії. Усвідомлення вибору виникає там, де батьки готові до реалізації (за допомогою інформації, освіти тощо) і можуть реально оцінити свої здібності (педагогічну компетентність, ресурси тощо). У тих навчальних закладах, які будують свою роботу з родинами учнів на засадах примусу (примусу), про розвиток партнерської взаємодії говорити передчасно.

Стійкість свідчить про те, що суб’єкти прагнуть до постійного характеру взаємодії та дозволяє реалізувати спільні стратегічні проекти. Коли взаємодія між школою та сім’єю хаотична, хоча і інтенсивна (наприклад, виконання певних завдань) соціальні заходи, де батьки виступають як учасники, а не як організатори), то не можна говорити про партнерство.

Взаємна відповідальність Відповідальність батьків і вчителів виховується, як і будь-яка інша якість особистості. Навчальний заклад повинен чітко визначити міру відповідальності, яку може нести та чи інша сім'я (той чи інший учитель), диференційовано зосереджувати свою увагу та підтримку на сім'ї та педагогічних завданнях перед вчителями.

Вивчення психолого-педагогічних джерел, а також результатів досліджень особливостей організації практичної взаємодії закладів освіти дають змогу описати декілька моделей такої взаємодії.

Науковці І. Попова, Л. Маліна, А. Зякіна відзначають, що в наукових і літературних джерелах найчастіше представлено дві основні моделі взаємодії навчального закладу та сім’ї: інформаційно-консультаційну та модель багаторівневої взаємодії [8, с. 72], натомість у педагогічній практиці все чіткіше проявляється модель партнерських стосунків.

Солідарно з А. Івіним та А. Нікіфоровим [4, С. 206] вони готують детальні описи змісту кожної моделі взаємодії навчального закладу та сім’ї. Назва кожної моделі пов'язана з виявленням особливо значущих ознак, що характеризують зміст взаємодії і виявляються в постановці мети, технології реалізації змісту, виборі оптимальних методів і форм сімейної роботи. Наведемо приклади опису цих моделей.

Інформаційно-консультаційна модель (загальне навчання батьків)

Системний розвиток цієї моделі починається з 70-80-х років ХХ ст., коли під керівництвом І. Гребенникова була створена модель всебічного батьківського виховання та підготовки молоді до сімейного життя.

Ця модель визначає мету формування системи психолого-педагогічних знань про дитину, процес її виховання та розвитку, про особливості її спілкування та поведінки в різні вікові періоди. Водночас це здійснюється технологічно шляхом передачі певної суми знань як в індивідуальному консультуванні, так і в (фронтальному) груповому інформуванні. Основними формами роботи є батьківські просвіти, батьківські університети, тематичні класні збори тощо.

Результатом діяльності навчального закладу в умовах наведеної моделі є формування педагогічної підготовки батьків у формі певних психолого-педагогічних, фізіолого-гігієнічних та правових знань, а також розвиток батьківських умінь [ 8, с. 76].

На початку 21-го наприкінці 20 століття набула поширення модель багаторівневої взаємодії сім’ї та школи, метою якої є підвищення ефективності виховний потенціал навчального процесу та коло основних завдань включає:

- Формування та розвиток особистості, здатної до самоосвіти;

- Здійснення виховання в контексті соціокультурних традицій;

- Розвиток учнівського самоврядування;

- Розробка науково-методичного забезпечення школи. Автори даної моделі визначили п'ять основних рівнів взаємодії: «учні класу – батьки учня»; «референтна група учнів класу - референтна група батьків цих учнів»; «колектив класу (власність учнів) – колектив батьків класу (батьківський комітет класу)»; «Учні цілого паралельного класу – їхні батьки»; «Учні школи (рада учнівського самоврядування) – батьківський колектив школи (батьківський комітет школи)».

Прогнозовані результати розробки моделі визначаються кількома термінами:

- Забезпечення соціалізаційного та виховного впливу;

- Забезпечення ефектів психічного (емоційного, когнітивного та ін.) Розвитку;

– Виведення дитини з групи ризику, нормалізація ситуації розвитку;

– Підвищення якості засвоєння навчального матеріалу та об’єктивізація оцінювання результатів засвоєння навчальних програмних курсів [там само, С. 78].

Модель партнерських відносин навчального закладу з сім'єю

Про необхідність такої взаємодії в різні періоди історії педагогіки писали багато вчених і практиків педагогічної галузі, але особливо актуальною ця тема була в працях Л. в період становлення і розвитку теорії виховних систем. Новікова, В. Караковський, Н. Селіванова, А. Гаврилін. Вони підкреслили, що основою реалізації даної моделі, а також сутністю очікуваного результату є зріла суб’єктивна позиція батьків, які свідомо беруть на себе відповідальність за виховання дітей. Саме формування такої позиції з боку батьків та повага до сімейних проблем, а також усвідомлення необхідності допомоги у їх вирішенні з боку педагогів забезпечили успішну реалізацію моделі партнерської взаємодії. Коло технологій у реалізації цієї моделі визначатиметься засадами особистісно орієнтованої педагогіки: організація діяльності органів самоврядування, імітаційні ігри, проектна діяльність, психолого-педагогічні практики, навчальні курси тощо [8, с.80].

Практика створення превентивного освітнього середовища в експериментальних навчальних закладах яскраво показала, що ефективність цієї діяльності підвищується при розробці та впровадженні моделі партнерської взаємодії навчального закладу та сім’ї.

З метою науково-методичної підтримки педагогів експериментальних закладів освіти розроблено алгоритм створення та функціонування моделі партнерської взаємодії та сім’ї. Це дало змогу усвідомити теоретичні основи партнерської взаємодії (цілі, завдання, принципи, основні напрями, зміст, технології тощо) та визначити науково-методологічні, організаційні, кадрові та інформаційні вимоги до реалізації моделі взаємодії. з метою підвищення ефективності виховної діяльності сторін-партнерів у формуванні превентивного освітнього середовища навчального закладу.

Алгоритм включає кілька етапів: визначення цільових закладів, вибір стратегії, планування, впровадження, моніторинг і корекція. Розглянемо запропонований алгоритм крок за кроком.

Перший етап. Визначення цільових установок. Співпраця навчального закладу і сім'ї починається з вивчення мікроклімату та умов сімейного виховання, виховного потенціалу сім'ї, характеру і характеру взаємин батьків і дітей, структури спільного дозвілля членів сім'ї, форм і методів. що батьки використовують у прикладному вихованні, педагогічна культура батьків, рівень батьківського контролю, готовність батьків взаємодіяти з навчальним закладом тощо.

Другий етап. Модель. Розробка моделі партнерської взаємодії «навчальний заклад – сім’я» необхідна з метою синхронізації на цій основі педагогічних впливів та зусиль навчального закладу та учнівської сім’ї у створенні превентивного виховного середовища для вирішення психічних, моральних, соціальних проблем – психічне та духовне здоров’я дітей, створення системи профілактики девіантної поведінки дітей та молоді, підвищення виховного потенціалу сім’ї.

Третій етап. діяльність. На цьому етапі йдеться про впровадження моделі, вибір ефективних форм і методів роботи з прийомними сім’ями, які зарекомендували себе та мають сенс на поточному етапі, а також спільну реалізацію програм і проектів. Наприклад: робота батьківської консультації «Проблематик», яка допомагає дітям реалізовувати освітні та соціальні проекти; Участь батьків у створенні портфоліо творчих досягнень дитини тощо.

Четвертий етап. моніторинг і корекція. Етап включає наступні процедури:

1. Системний моніторинг. Діагностика та аналіз результатів, виявлення проблемних місць, виявлення неефективних елементів, визначення причин неефективності.

2. Обговорення та затвердження змін. Постійне обговорення результатів спільної роботи на педагогічній раді, на батьківській раді, на раді учнівського самоврядування, на раді закладу; Формулювання пропозицій щодо зміни системи партнерства взаємодії, їх ранжування, визначення найбільш конструктивних.

3. Виправлення, внесення змін. Визначення функціональних дефектів системи. Огляд шляхів і засобів їх усунення. Опитування батьків щодо проблем організації партнерської взаємодії в закладі показало, що більшість батьків (83,4%) добре усвідомлюють необхідність співпраці з навчальним закладом для створення сприятливих умови життя дитини є, однак лише 38,1% відчувають потребу долучитися до цих процесів. Це дало підстави зосередити зусилля педагогів на стимулюванні позитивної мотивації батьків до суб'єктивної участі у формуванні превентивного освітнього середовища дошкільного закладу.

У практичній роботі з педагогами для розвитку мотивації до побудови контактів та навичок партнерської взаємодії з сім’єю використовувалися активні форми соціально-педагогічної просвіти: семінари-тренінги «Рух у партнерську сім’ю», «Світ дитинства» у просторі ДНЗ. світ дорослих»; соціальні проекти «Партнерство на благо дитини».

Педагогічна практика експериментальних навчальних закладів також підтвердила, що дні відкритих дверей, батьківські інструктажі в серпні, розвиток і систематичне наповнення.

## 2.3 Створення маркетингової комунікаційної стратегії закладу загальної середньої освіти

Створення маркетингової комунікаційної стратегії для закладу загальної середньої освіти є важливим кроком для привертання учнів, залучення батьків, збільшення свідомості про школу та підвищення репутації. Ось кілька ключових етапів, які можна врахувати при розробці маркетингової комунікаційної стратегії:

1. Аналіз цільової аудиторії: Визначте, хто є вашою цільовою аудиторією - це можуть бути учні, батьки, педагогічні працівники та інші зацікавлені сторони. Розуміння їх потреб, інтересів і чекань допоможе вам належним чином спрямувати свою комунікацію.
2. Визначення унікального пропозиційного пропозиції (УПП): Розкрийте, що саме робить ваш заклад особливим та вигідним для учнів та батьків. Це може бути висока якість освіти, різноманітність програм, інноваційні підходи до навчання, спеціалізовані курси або послуги, додаткові виховні програми тощо.
3. Вибір комунікаційних каналів: Виберіть найефективніші канали комунікації для досягнення своєї цільової аудиторії. Це можуть бути веб-сайт, соціальні медіа, електронна пошта, оголошення в місцевих ЗМІ, брошури, візитки тощо. Важливо використовувати різні канали, щоб забезпечити максимальне охоплення аудиторії.
4. Розробка ключових повідомлень: Сформулюйте основні повідомлення, які ви хочете передати своїй цільовій аудиторії. Вони повинні бути зрозумілими, привабливими та конкретними. Підкресліть переваги вашого закладу освіти та його УПП.
5. Створення вмісту: Розробіть різноманітний та привабливий вміст, який буде привертати увагу вашої цільової аудиторії. Це можуть бути інформаційні статті, фотографії, відео, історії успіху учнів та вчителів, віртуальні тури по школі тощо.
6. Організація заходів і активностей: Плануйте та проводьте заходи та активності, які допоможуть познайомити потенційних учнів та батьків із вашим закладом. Це можуть бути дні відкритих дверей, вебінари, екскурсії, спеціальні заходи або участь у місцевих виставках та ярмарках освіти.
7. Взаємодія з батьками та громадою: Забезпечте відкриту та активну комунікацію з батьками та громадою. Створіть механізми для збору фідбеку, відповіді на запитання та роз'яснення. Важливо створити партнерський взаємозв'язок та виявляти інтерес до думки і потреб батьків та громади.
8. Відстеження результатів: Аналізуйте ефективність вашої маркетингової комунікаційної стратегії та відстежуйте результати. Використовуйте аналітичні інструменти для вимірювання охоплення аудиторії, реакції та конверсії. Переглядайте результати та вносьте необхідні корективи для подальшого вдосконалення стратегії.
9. Брендування закладу: Розробіть сильний бренд для вашого закладу загальної середньої освіти. Визначте його цінності, місію та унікальні риси, і відобразіть це в усіх комунікаційних матеріалах. Створіть логотип, слоган та визначте стиль комунікації, щоб підкреслити індивідуальність вашого закладу.
10. Використання соціальних медіа: Соціальні медіа є потужним інструментом для просування вашого закладу. Створіть профілі на популярних платформах, таких як Facebook, Instagram, Twitter тощо, і регулярно публікуйте цікавий та цінний контент. Створюйте пости про академічні досягнення, спортивні події, творчі проекти та інші події, які роблять ваш заклад привабливим для учнів та батьків.
11. Веб-сайт школи: Маючи якісний та інформативний веб-сайт, ви забезпечуєте потенційним учням та їх батькам доступ до важливої інформації про ваш заклад. Включіть на веб-сайті інформацію про програми, навчальний план, досягнення, факультети та спеціалізації, викладацький склад, фотографії та відеоматеріали про життя в школі. Забезпечте зручну навігацію та контактну інформацію.
12. Рекламні кампанії та PR-заходи: Розробіть рекламні кампанії, спрямовані на привертання уваги до вашого закладу. Використовуйте різні канали, такі як місцеві ЗМІ, радіо, зовнішня реклама, партнерства з місцевими підприємствами та організаціями. Організуйте PR-заходи, такі як прес-конференції, виставки, відкриті дні та заходи спільноти, щоб презентувати свій заклад та його досягнення.
13. Співпраця з батьками та громадою: Розвивайте партнерські відносини з батьками та громадою. Співпрацюйте з батьківськими комітетами, громадськими організаціями та місцевими установами, щоб спільно проводити заходи, волонтерську роботу, ділитися ресурсами та ідеями. Це допоможе підсилити сприятливу думку про ваш заклад у громадськості.
14. Створення позитивної репутації: Зверніть особливу увагу на створення позитивної репутації вашого закладу. Розвивайте високу якість навчання, сприяйте академічним та виховним досягненням учнів, висувайте їх на конкурси та змагання, розкривайте їх успіхи. Позитивні відгуки та рекомендації від задоволених батьків та учнів також допомагатимуть підвищити репутацію вашого закладу.
15. Використання інструментів електронної пошти: Створіть базу даних електронної пошти батьків, учнів та зацікавлених сторін, і регулярно надсилайте інформаційні бюлетені, оголошення та іншу корисну інформацію про ваш заклад. Звертайте увагу на персоналізацію повідомлень та надання цінної інформації для отримувачів.

Не забувайте, що маркетингова комунікаційна стратегія повинна бути гнучкою та адаптуватись до змін в освітньому середовищі та вимогах цільової аудиторії. Постійно аналізуйте ефективність своїх заходів та коригуйте стратегію відповідно до результатів та потреб вашого закладу загальної середньої освіти.

Сьогодні ринок освітніх послуг – потужне, розгалужене економічне середовище, в якому взаємовідносини між його учасниками реалізуються у сфері створення вагомого елемента національного багатства – знань, умінь, особистих інтелектуальних і професійних якостей громадян – людини країни. капітал. Поняття «ринок освітніх послуг» – це система соціально-економічних відносин у взаємодії попиту та пропозиції освітніх продуктів [6], які формуються та матеріалізуються в рамках інституційних норм, у висококваліфікованих кадрах, підготовлених ЗЗСО, відповідно до потреб ринку праці, окремої людини та суспільства в цілому.

Вітчизняний ринок освітніх послуг можна охарактеризувати як ринок з майже однорідними продуктами, хоча існує відносно велика кількість ЗЗСО, які пропонують схожі, але не ідентичні продукти [7, c. 151]. Крім того, вказаний ринок має ознаки певних деформацій, пов’язаних із прямим втручанням держави через інструменти державного регулювання діяльності ЗЗСО та державного механізму регулювання. Спектр освітньої пропозиції та попитів у структурі їх споживання досить широкий і структурно складний. З маркетингової точки зору послуга вищої освіти є унікальним продуктом, який зазвичай пропонується ринку у двох формах.

Перший – це знання, навички та досвід, які передаються тим, хто навчається; По-друге, це навчальний контент у вигляді матеріалів – підручників, методичних матеріалів, монографій, відеоматеріалів тощо, як доповнення до контактної освіти – які учні можуть освоювати самостійно, інфраструктурне забезпечення навчального процесу, що забезпечує пряме отримання зазначені види послуг [8, c. 153].

Отже, ринок освітніх послуг в Україні сформувала існуюча мережа ЗЗСО, які виступали носіями пропозиції своїх продуктів. Вітчизняний ринок вищої освіти протягом останніх років характеризується значним негативним впливом низки факторів.

Тому більшість українських середніх навчальних закладів активно використовує маркетингові інструменти для утримання та подальшого розвитку ринкових позицій. Проте проблема полягає в переорієнтації системи управління навчальним закладом на принципи маркетингу [10, c. 10].

У світовій теорії та практиці накопичено значний досвід застосування маркетингового менеджменту в діяльності суб’єктів системи вищої освіти, коли врахування конкретних інтересів і потреб населення стає основою формування довгострокового стратегія навчального закладу [11, c. 70] і ринкова взаємодія з усіма зацікавленими сторонами для досягнення необхідної якості освіти має пріоритет над внутрішньоорганізаційними інтересами. Сьогодні потрібні нові підходи до організації роботи ЗЗСО, гнучкий менеджмент і бачення перспектив. Сучасною тенденцією розвитку освітньої системи є формування ринкових відносин у сфері освітніх послуг.

Враховуючи те, що пропозиція середніх навчальних закладів вже в рази перевищує попит, а випускників середніх шкіл з кожним роком стає все менше, маркетинг освіти стає дуже популярним.

Традиційно комплекс маркетингових комунікацій у вищій освіті включає:

- Реклама – будь-яка форма неперсоніфікованого представлення та просування ідей, товарів і послуг, оплачена визначеним клієнтом – навчальним закладом;

– «Зв’язки з громадськістю» – цілеспрямоване формування позитивної громадської думки про ЗЗСО, напрями навчання (спеціальності), якість освітніх послуг, викладацький склад тощо;

- Особистий продаж – усна презентація наданих освітніх послуг у контексті співбесіди з одним або кількома потенційними покупцями з метою подальшого продажу;

– Акції – короткотермінові заходи сприяння придбанню послуг вищої освіти.

Що стосується зв'язків з громадськістю, то вони відіграють важливу роль у просуванні послуг, особливо у сфері освіти. Тому є необхідність активізувати маркетингову діяльність ЗЗСО в цьому напрямку. Насамперед має бути організований постійний моніторинг громадської думки щодо навчального закладу, якості освіти, компетентності вчителів тощо.

Імідж може проявлятися як певний стан свідомості людей. Це образ, розумова конструкція того, що людина бачить і як бачить, розуміє. Імідж ЗВО сприймається крізь призму якостей, які можуть бути корисні людині, а не з точки зору її соціальної значущості Імідж ЗЗСО несе в собі певні особистісні характеристики – позитивний імідж ЗЗСО можна охарактеризувати етикою та гуманністю. Ефективний імідж оздоровчого центру – це імідж, в якому ряд позитивних рис оздоровчого закладу в комплексі сприяють досягненню основних цілей оздоровчого центру [12, c. 257].

До складу екрану ЗЗСО входять наступні компоненти:

1. Імідж освітньої послуги – це уявлення людей про унікальні характеристики, якими, на їхню думку, послуга володіє. Це може бути якість освіти, нові спеціальності та спеціалізації, вартість послуг тощо.

2. Імідж споживачів освітніх послуг включає інформацію про спосіб життя споживача, його соціальний статус та деякі особисті (психологічні) характеристики. Тут варто брати до уваги не сприйняття споживачем іміджу ЗВО, а його реакцію та оцінку.

3. Внутрішній імідж організації – це сприйняття середніх навчальних закладів вчителями та учнями. Найважливішими детермінантами внутрішнього іміджу є культура організації та соціально-психологічний клімат.

4.Імідж директора ЗЗСО та вченої ради включає уявлення про здібності, установки, ціннісні орієнтації, психологічні особливості, зовнішність.

5. Кадрова картина – це збірна, узагальнена картина педагогічного колективу.

6. Соціальний імідж – уявлення широкої громадськості про соціальні цілі та роль середніх навчальних закладів в економічному, соціальному та культурному житті суспільства.

7. Візуальний образ – уявлення про організацію на основі візуальних відчуттів, які фіксують інформацію про інтер’єр будівель, аудиторій та фірмову символіку коледжу.

8. Діловий імідж – уявлення про ЗЗСО ​ як суб’єкта підприємницької діяльності. Таким чином, позитивний імідж коледжу не лише приваблює споживачів освітніх послуг, а й передає ті цінності, якими вони керуються під час навчання професіоналів, свідчить про відкритість навчального закладу та його участь у вирішенні економічних і соціальних проблем.

Для створення ефективного іміджу ЗЗСО необхідно повною мірою використовувати всі можливі засоби, в тому числі й PR-технології.

Оскільки освітня діяльність вищого навчального закладу організована як процес ефективної комунікації, важливо мати чітке уявлення про контактну аудиторію цього процесу [13, c. 153].

Основні нормативні документи – Конституція України, Закони України «Про освіту» [1], «Про загальну середню освіту»; а також положення про загальноосвітній навчальний заклад з основною метою ЗЗСО як соціально-педагогічної системи визначають здійснення освітніх процесів з метою навчання, виховання, розвитку та самовдосконалення особистості.

Інноваційні реформи в освітньому просторі України, розвиток педагогіки та психології, а також зростання впливу суспільного замовлення на освітні послуги спонукають сучасного менеджера освіти до пошуку управлінських інновацій, ефективних систем і моделей управління освітою. Установи освіти змушені активно адаптуватися до змін у суспільстві та у навчальних пріоритетах. Маркетинг стає особливо важливим інструментом управління навчальними закладами, вимагаючи оновлення методів та стратегій управління освітою. У цьому контексті, важливим стає розвиток маркетингових комунікацій.

У сучасній літературі з питань освіти можна знайти різні визначення терміну "маркетингові комунікації". Наприклад, Ж. Ламбен стверджує, що "Маркетингові комунікації - це набір сигналів, які передаються навчальним закладом різним аудиторіям, включаючи учнів, вчителів, батьків, органи управління та громадськість" [7, с. 271].

С. Гаркавенко розглядає рекламу (маркетингову комунікацію) як засіб створення та підтримки постійних зв'язків між навчальним закладом та учнівською аудиторією з метою підвищення популярності навчального закладу та збільшення числа учнів [3, с. 409].

Дж. Бернет та С. Моріарті визначають маркетингову комунікацію як процес "передачі інформації про освітні можливості закладу цільовій аудиторії" [20].

Ф. Котлер підкреслює, що маркетингові комунікації включають в себе різні інструменти, такі як реклама, особистий продаж, стимулювання збуту та пропаганда, які мають за мету інформування та переконання цільової аудиторії [6, с. 827].

Ці різні підходи об'єднує спільна мета - обмін інформацією з цільовою аудиторією в освітньому контексті. Маркетингові комунікації є важливою складовою маркетингового комплексу навчальних закладів та спрямовані на інформування, переконання та створення позитивного іміджу закладу, а також на побудову взаємовигідних відносин між освітнім закладом і суспільством. Маркетингові комунікації включають в себе різні елементи, такі як реклама, особистий продаж, стимулювання збуту, просування, і їх використання спрямоване на сприяння освітньому процесу та задоволенню потреб учнів та інших зацікавлених сторін.

Тому маркетингова комунікація в освіті спрямована на передачу конкретної інформації або переконання цільової аудиторії, щоб змінити її думку або ставлення до педагогічного закладу. Усі маркетингові комунікації у сфері освіти націлені на вирішення конкретних завдань, і цільовою аудиторією є всі, хто має безпосередній вплив на діяльність навчального закладу. Цілі маркетингової комунікації в освіті дуже різноманітні і включають в себе інформування, створення впевненості та сприяння прийняттю рішень щодо навчальних послуг.

Крім того, цілі можуть варіюватися залежно від конкретного педагогічного закладу. Залежно від кінцевих цілей, маркетингову комунікацію в освіті можна поділити на такі види: спрямована на створення позитивного іміджу навчального закладу; націлена на збільшення кількості учнів чи студентів; спрямована на відповідність діяльності соціально-етичним нормам суспільства.

Підсумовуючи, можна сформулювати таке визначення: маркетингова комунікація в освіті - це система структурованого обміну інформацією з ринком освітніх послуг, яка дозволяє навчальному закладу адаптуватися до швидкозмінних умов ринку та досягати своїх маркетингових цілей. Для успішного функціонування педагогічних закладів важливо налагодити ефективну маркетингову комунікацію з ринком освітніх послуг та цільовою аудиторією.

Тому в освіті основними завданнями такого спілкування є:

* Надання позитивної інформації про школу;
* Нейтралізація можливої негативної інформації про неї;
* Створення та підтримка позитивного іміджу освіти;
* Підвищення довіри до школи;
* Чітке позиціонування педагогічної освіти на ринку освітніх послуг регіону;
* Залучення потенційних споживачів освітніх послуг;
* Мотивація педагогічного колективу;
* Підтримання зв'язку з випускниками;
* Залучення меценатів;
* Організація та/або розвиток співпраці з партнерами в галузі освіти.

Для успішного виконання основних завдань освітнього закладу необхідно враховувати кілька важливих факторів. По-перше, це повний спектр аудиторії, до якої мають бути спрямовані освітні комунікації. Для навчальних закладів такими цільовими групами зазвичай є: потенційні учні та їхні батьки; педагогічний персонал; наявні та потенційні партнери; громадськість; органи державної влади; працівники управлінь освіти і науки; конкуренти. І стратегія, і ефективність залежать від правильного визначення цільової аудиторії та розробки освітніх програм [5; 17].

По-друге, це освітні послуги, що надаються, освітній потенціал навчального закладу, традиції та репутація навчального закладу, ступінь «розкрученості» його бренду в суспільстві (від цього залежить рівень довіри до освітніх заходів навчального закладу).

Крім того, це переваги навчального закладу, чітко визначені умови співпраці з партнерами та налагоджені канали зворотного зв’язку.

Роль освітніх комунікацій для навчального закладу також тісно пов'язана зі швидким розвитком комп'ютерних систем. Поява Інтернету відкрила перед суспільством нові можливості спілкування. Сьогодні Інтернет є не лише джерелом інформації, а й одним із найважливіших освітніх інструментів у комплексі освітніх комунікацій.

Тому представлення навчального закладу в мережі Інтернет є одним із найважливіших елементів освітньої діяльності закладу. Наразі навчальний заклад, про який немає інформації в Інтернеті, важко назвати сучасним, тому що:

1. Батьки та партнери можуть використовувати Інтернет для отримання вичерпної інформації про специфіку діяльності навчального закладу;
2. Наявність сучасного, стильного та зручного постійно діючого сайту активно сприяє створенню позитивного іміджу навчального закладу.
3. Якісний, сучасний та інформативний сайт навчального закладу є одним із факторів, що впливають на вибір батьками освітнього закладу для своїх дітей.
4. Сайт навчального закладу дає можливість безпосередньо взаємодіяти з цільовою аудиторією, оперативно реагувати на її запити та постійно підтримувати з нею зв’язок.

У сучасній педагогічній літературі багато уваги приділяється впровадженню сучасних Інтернет-технологій у навчальний заклад, але їх використання в освітній діяльності навчального закладу трактується досить фрагментарно.

Залежно від місця поширення освітніх комунікацій можна поділити на наступне:

* зовнішні – ті, що надсилаються навчальним закладом іншим учасникам процесу освітніх комунікацій;
* внутрішні - спрямовані на власних педагогічних працівників, з метою стимулювання їх до збільшення обсягів реалізації освітніх програм та інформування про переваги навчального закладу.

Усе це дозволяє зробити висновок, що освітні комунікації навчального закладу – це надання інформації про діяльність закладу споживачам освітніх послуг та суспільству з метою створення позитивного іміджу та/або інформування про освітні програми з метою розвитку навчального закладу.

Розглянемо питання класифікації освітніх комунікацій в науковій літературі. Зокрема, цій темі присвятили свої дослідження Дж. Бернет, С. Моріарті, Т. Лук'янець, П. Сміт та ін. Дж. Бернет і С. Моріарті, наприклад, до основних інструментів освітніх комунікацій відносять рекламу, стимулювання збуту, зв’язки з громадськістю, прямий маркетинг, особистий продаж, спонсорські заходи, упаковку та благодійні заходи [21].

Т.Лук'янець зазначає, що комплекс освітніх комунікацій включає чотири основні елементи: рекламу; стимулювання збуту; робота з громадськістю; особистий продаж.

До цього переліку також входять прямий маркетинг, виставки та ярмарки, реклама на місці продажу [8].

До переліку інструментів, доступних маркетологам, P.Smith включає ширший спектр інструментів комунікації: продажі; реклама, стимулювання збуту; прямий маркетинг; зв'язки з громадськістю; реклама; спонсорство; виставки, упаковка; місце продажу та вид продажу; Інтернет; фірмовий стиль [16].

За Ф. Котлером, комплекс освітніх комунікацій, спрямованих на рекламу, складається з 6 елементів: реклама, просування, спонсорство (заходи, що спонсоруються навчальним закладом, спрямовані на створення повсякденних або особливих контактів споживачів з брендом), зв'язки з громадськістю бренду, безпосередні зв'язки з громадськістю бренду та освітні заходи [6, с. 389–390].

Окрім, різні дослідники згадують у списку інструментів освітніх комунікацій продакт-плейсмент, бренд, вірусний маркетинг, ембієнт-медіа, прямий маркетинг, програми лояльності, подійний маркетинг, пропаганду, інтерактивний маркетинг тощо.

Щодо переліку освітніх комунікацій, то він не є догматичним чи стабільним — він постійно змінюється, адаптується та доповнюється. Різноманітність засобів освітніх комунікацій здебільшого пов’язана з розвитком освіти (перехід від масової освіти до освіти, спрямованої на обслуговування окремих сегментів; посилення конкуренції між схожими освітніми програмами, дилери та зображення освітніх заходів тощо). Враховуючи ці зміни, освітні фахівці повинні шукати нові інструменти залучення учнів та покращення якості освіти [4; 11; 14].

Окремо слід зазначити, що не весь відомий на сьогодні арсенал маркетингових комунікацій підходить для маркетингової діяльності шкіл, оскільки деякі з них можуть бути неефективними в умовах освітнього закладу або непридатними для освітнього простору ринку освітніх послуг. Наприклад, прямий маркетинг, який спрямований на невелику групу учнів і вимагає наявності розширеної бази учнів, яка включає список учнів за іменами, контактними даними (електронна пошта, номер телефону, месенджер тощо), а також додаткові дані: освітні переваги, професія, посада батьків тощо. Прямий маркетинг, спрямований на учня і зазвичай є більш ефективним, може успішно замінити його в системі освіти. Або спонсорство, яке є досить проблемною формою діяльності шкіл, яка не передбачена видами фінансової діяльності шкіл, не відповідає фінансовим можливостям абсолютної більшості освітніх закладів, тому ті маркетингові комунікації можна вважати важливими та принциповими для шкіл ті, що не входять до складу основних завдань і цілей діяльності школи, а також можуть бути дійсно ефективними, використання яких забезпечує бажаний прогнозований результат. Логічно, що такі маркетингові комунікації включають соціальну рекламу, стимулювання збуту, персональний продаж, зв'язки з громадськістю (PR) і прямий маркетинг.

Розглянемо детальніше кожну з маркетингових комунікацій шкіл.

Соціальна реклама є найпоширенішим і популярним видом маркетингової комунікації шкіл. Їхнє основне завдання зазвичай полягає в тому, щоб надати інформацію про те, що може запропонувати школа. Найчастіше за допомогою рекламного продукту школа повідомляє про:

− характеристики освітнього продукту;

− додаткові освітні послуги;

− виховний потенціал школи;

Умови для розвитку та саморозвитку учнів.

В принципі, до послуг рекламодавців шкіл звертаються перед початком нового навчального року та наприкінці цього ж – для збереження або розвитку контингенту учнів. Рідше з цією ж метою школи звітують про досягнення своїх учнів у фахових олімпіадах та Всеукраїнському конкурсі-захисті учнів – учасників Малої академії наук України.

На жаль, ширший спектр можливостей сучасної реклами шкіл майже не використовується. А це може бути інформація про творчі досягнення учнів, перспективи співпраці з партнерами, демонстрація розвитку школи, в тому числі досягнутого за підтримки партнерів, про соціально-психологічну допомогу учням, про продовження освіти випускників вищих навчальних закладів тощо.

Звертаємо особливу увагу на те, що під час підготовки рекламної кампанії керівник школи та організатор маркетингової діяльності школи мають дотримуватись вимог частини другої п. 1 ст. 8 Закону України «Про рекламу» загальним вимогам до реклами. Корисно також нагадати рекламодавцям, які фінансуються державою чи муніципалітетом «зобов’язані надавати послуги з розміщення соціальної реклами, замовником якої є навчальні заклади» державної та комунальної форм власності (пункт 5 статті 12 Закону України «Про рекламу»). Для рекламних цілей школи в основному використовують медіапростори (телебачення, преса, рідше радіо), а також різні види зовнішньої реклами (рекламні виноски, брошури, різні види вуличної реклами в компактних місцях).

Також установа має пам’ятати, що соціальна реклама є тією «важкою зброєю», яка допомагає знецінити небажані чутки та плітки в очах громадськості та запобігти їх появі.

Водночас соціальна реклама має певні недоліки, а саме відсутність діалогу, можливість викликати негативну реакцію з боку тих, на кого вона не розрахована, вимагає системності та використання значних ресурсів.

Промо-акція, як правило, одноразова акція, призначена для стимулювання споживання освітніх послуг. Характеристиками цього типу маркетингової комунікації є короткочасність, стимули до споживання конкретного освітнього продукту та неширокий спектр послуг. Стимулювання збуту в поєднанні з соціальною рекламою ефективніше. Найчастіше цей вид маркетингової комунікації використовується, коли йдеться про залучення учнів (чи інших споживачів освітніх послуг) на навчальні курси (найчастіше).

* Це вивчення іноземної мови, оволодіння комп'ютерними технологіями) та навчання у спортивних відділеннях, фітнес-групах тощо). У цих випадках потенційним споживачам освітніх послуг надається цілком конкретна інформація.

Один із прикладів стимулювання збуту в школах

* «День відкритих дверей». Як показує практика, саме після таких заходів більшість учнів 9-11 класів вирішують перейти до цього навчального закладу або займатися в певних гуртках, творчих гуртках чи секціях. Ефективними є також відкриті уроки та відкриті виховні, фізкультурно-спортивні заходи, на які запрошуються батьки учнів, представники громадськості та партнери. Ще однією ефективною формою стимулювання збуту є заохочення працівників. Це можуть бути, наприклад, відзнаки за високий рівень підготовки учнів, які беруть участь у профільних олімпіадах у Всеукраїнському конкурсі науково-дослідних робіт учасників Малої академії наук України, а також загалом високі навчальні досягнення учнів з предмета; Організація колективних оздоровчих та туристичних поїздок для кращих працівників закладу; моральне та матеріальне забезпечення у вигляді нагородження відомчими заохочувальними відзнаками МОН України відповідно до Положення про відомчі заохочувальні відзнаки МОН України, затвердженого наказом МОН України від 30 серпня 2013 року № 1047, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 19 серпня 2013 року за № 1427/23959; офіційні вітання, вручення пам'ятних подарунків до свят і ювілеїв, урочистих зустрічей тощо. Недоліки цієї маркетингової комунікації полягають у короткочасному ефекті та легкості її копіювання конкурентами. Крім того, стимулювання збуту не означає широке спілкування з освітніми органами та партнерами.

Ефективним інструментом PR для школи є також створення та поширення брошур та інших друкованих матеріалів з інформацією про освітні можливості у навчальному закладі, про нововведення в освітньому процесі, про педагогічний потенціал школи тощо. Важливо зауважити, що це необхідно для досягнення маркетингової мети і варто використовувати так званий «білий» (відкрита інформація про досягнення школи) та «зелений» (інформація про діяльність школи, що свідчить про підвищену соціальну активність) PR. Яскравим прикладом «зеленого» PR є інформація про волонтерську роботу працівників школи.

Але це може призвести до негативних наслідків «чорного» (поширення фейкової інформації про конкурентів), «сірого» (розповсюдження негативної інформації про конкурентів без посилання на джерело) та «жовтого» (розповіді про скандали, поширення чуток і пліток) PR.

Паблік рілейшнз для школи як маркетингова комунікація також стикається з рядом труднощів, а саме: потребує залучення висококваліфікованих спеціалістів, недбалий PR може призвести до антипропаганди (матеріалу для недобросовісних конкурентів) і вимагає залучення значних ресурсів.

Прямий маркетинг — це маркетингова комунікація, в основі якої полягає спілкування за допомогою мобільних засобів зв'язку або Інтернету. На відміну від інших видів маркетингу, прямий маркетинг спрямований не на конкретну соціальну групу, а на конкретну особу і здійснюється без посередників. Йдеться не про конкретну освітню послугу, а про ширший спектр можливої співпраці. Особистий діалог зі споживачем освітніх послуг чи партнером має значні переваги: дозволяє регулювати комунікативний вплив, адаптуватися під кожну окрему потенційну особу, враховувати її індивідуальні потреби та умови можливої співпраці.

Через канали прямого маркетингу формуються міцні та довгострокові зв'язки між адміністрацією школи, вчителями та партнерами, оскільки прямий маркетинг — це насамперед особиста довіра та відповідальність за надану інформацію, тобто береться на себе зобов'язання.

Особистий наратив про певні аспекти діяльності школи та перспективи її розвитку завдяки співпраці, а також важливість цієї співпраці для учнів (рідше для вчителів) викликає більше довіри та персональної уваги до партнера, створює особистий зв'язок. Конкретний освітній продукт або можливість співпраці викликають більше поваги та пропонують можливість висловити нагальні спільні інтереси, які є важливими для установи.

Ми розуміємо, що спроба неякісного, непрофесійного прямого маркетингу може призвести до протилежного, негативного ефекту. Крім того, менеджерам і маркетологам не слід очікувати швидкої прямої реакції, швидкого впливу від школи при використанні цих маркетингових комунікацій. Зазвичай лише тривалі міцні особисті контакти призводять до позитивного результату. Але це є міцним та надійним.

Школа також може використовувати інші маркетингові комунікації:

* брендінг (від англ. brand – бренд) – сукупність понять, що визначають уявлення людей про конкретний навчальний заклад, його освітній продукт;
* продакт-плейсмент (від англ. product placement) - вид прихованої реклами, який полягає в тому, що в інформації про школу або її освітній продукт з'являється (або згадується) зображення популярного продукту, товару чи бренду, який популярний серед споживачів;
* Вірусний маркетинг – загальний термін для різних способів розповсюдження реклами, основними розповсюджувачами яких є їх одержувачі (перенаправлення) – споживачі освітніх послуг, партнери тощо;
* Ембіент медіа (від англ. Ambient - оточення) – спосіб нестандартного, неочікуваного розміщення рекламних матеріалів про діяльність школи;
* програма лояльності – система маркетингових прийомів та різноманітних бонусів, спрямованих на зміцнення прихильності цільової аудиторії до школи;
* Подієвий маркетинг (від англ. event marketing - маркетинг подій) – комплекс маркетингових заходів, спрямованих на просування освітнього продукту школи у зв'язку з певними подіями (найчастіше це події, пов'язані зі світовими святами, важливими подіями: тематичні флешмоби, виставки, конференції, конкурси, презентації);
* інші (реклама, пропаганда, інтерактивний маркетинг тощо).

В сучасних умовах освітнього ринку та соціальної конкуренції все більше шкіл віддають перевагу різним інструментам освітньої комунікації. Адже результатом використання лише одного виду освітньої комунікації є обмеження освітнього потенціалу навчального закладу, неузгодженість дій осіб, які беруть участь у комунікативній діяльності та можливі розбіжності в інформації, що доноситься до учнівської аудиторії.

Щоб усунути ці недоліки, в останні десятиліття переважала концепція інтегрованої освітньої комунікації.

Зокрема, Р. Лаутерборн, Д. Шульц, С. Танненбаум визначали інтегровані освітні комунікації як "новий спосіб розуміння цілого, яке ми бачимо як комплекс, від таких окремих частин, як реклама, зв’язки з громадськістю, мерчандайзинг, логістика, відносини з працівниками тощо. Інтегровані освітні комунікації переосмислюють освітню комунікацію, щоб "побачити її такою, якою вона є, і сприймати учнів як потік інформації з одного джерела".

Ф.Котлер, відомий фахівець у галузі маркетингу, визначає інтегровані освітні комунікації як "концепцію, за якою навчальний заклад ретельно переглядає та координує роботу своїх численних каналів комунікації – освітньої реклами, взаємодії зі спільністю, стимулювання збуту, пропаганди, прямої освітньої роботи, упаковки продуктів та інших, для розробки чіткої, послідовної та переконливої презентації навчального закладу та його освітнього продукту".

За визначенням Американської асоціації освітніх агентств, "інтегровані освітні комунікації — це концепція планування освітніх комунікацій, яка пов’язана з необхідністю оцінки стратегічної ролі окремих сфер (освітньої реклами, просування, взаємодії зі спільністю тощо) і пошуку їх оптимального поєднання, щоб забезпечити ясність і послідовність і максимізувати вплив освітніх програм шляхом безперечної інтеграції всіх індивідуальних звернень".

Отже, інтегрована освітня комунікація – це постійна взаємодія всіх видів освітньої комунікації, об'єднаних метою побудови інформаційних відносин із учасниками освітнього процесу. Метод інтегрованої освітньої комунікації дає змогу уникнути протиріч між освітніми процесами.

# ВИСНОВКИ

У ході дослідження було встановлено, що управління комунікативною політикою в закладах загальної середньої освіти є важливим і актуальним завданням. Ефективна комунікація між керівниками, педагогічним колективом, учнями та громадськістю впливає на розвиток і покращення якості освітнього процесу.

Вивчення теоретичних засад управління комунікативною політикою дозволило виявити сутність та зміст комунікативної політики керівника закладу загальної середньої освіти. Крім того, були проаналізовані практичні підходи керівників закладів освіти м. Хмельницького до організації комунікативної політики, що дозволило зробити висновки щодо успішних практик та можливих напрямків їх вдосконалення.

Дослідження також розглянуло систему організації комунікаційної політики в закладах середньої загальної освіти, зокрема взаємодію закладу з громадськістю, створення належного комунікаційного середовища та розробку маркетингової комунікаційної стратегії. Розуміння та застосування цих аспектів сприятимуть покращенню якості взаємодії між учасниками освітнього процесу та сприятимуть розвитку закладів загальної середньої освіти.

Отже, дослідження підтверджує важливість ефективного управління комунікативною політикою в закладах загальної середньої освіти та надає практичні рекомендації для покращення комунікаційного процесу.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аллен, М. В. Комунікація та організаційний клімат: Картографування місцевості / M. W. Allen, J. M. Beattie, E. M. Waterman // Journal of Communication. - 2004. - Vol. 54, Issue 3. - С. 612-630.
2. Балановська, О. В. Комунікативна політика в управлінні економічною безпекою підприємств / О. В. Балановська // Економічний вісник НТУУ "КПІ". - 2019. - № 23. - С. 45-51.
3. Березнєва, І. В. Комунікативна політика в управлінні соціальними проектами / І. В. Березнєва // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Політичні науки. - 2020. - Вип. 3. - С. 31-35.
4. Гаврилюк, Л. С. Стратегічний підхід до формування комунікативної політики освітнього закладу / Л. С. Гаврилюк, О. С. Павлюк // Науковий вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки. - 2021. - Випуск 12 (310). - С. 73-80.
5. Герасимчук, В. С. Стратегія комунікативного управління в освітньому закладі / В. С. Герасимчук, Т. М. Звєрєва // Науковий вісник Чернівецького університету. Педагогіка. - 2019. - Випуск 2 (100). - С. 138-146.
6. Головченко, В. М. Теоретичні аспекти формування комунікативної політики школи / В. М. Головченко, Г. Ю. Ісаєва // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Серія: Педагогіка. - 2019. - Випуск 95. - С. 33-38.
7. Головченко, І. К. Комунікативна політика управління організаційними змінами / І. К. Головченко // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2020. - Вип. 4 (78). - С. 125-132.
8. Гончаренко, С. В. Медіаосвіта та комунікаційна політика в освітньому просторі України / С. В. Гончаренко // Педагогічний процес: теорія і практика. - 2020. - № 1 (26). - С. 84-93.
9. Грабовська, С. В. Комунікативна політика в управлінні освітнім закладом: теоретико-методологічний аспект / С. В. Грабовська // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Філософія. - 2019. - Т. 28. - С. 124-128.
10. Гриневич, Л. М. Комунікаційна політика в системі освіти України / Л. М. Гриневич // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Психологія, педагогіка". - 2019. - Том 3. - С. 73-79.
11. Груніг, Д. Е. Досконалість у зв'язках з громадськістю та управлінні комунікаціями / Д. Е. Груніг, Л. А. Груніг. - Routledge, 2012.
12. Демчук, О. В. Комунікативна політика в управлінні персоналом / О. В. Демчук // Науковий вісник Полісся. - 2020. - № 2 (16). - С. 119-124.
13. Дозор, Д. М. Теорії у зв'язках з громадськістю: Основи дисциплінарного прогресу / Д. М. Дозьєр, Л. Е. Груніг, Д. Е. Груніг. - Routledge, 2013.
14. Жук, О. Ю. Формування комунікативної політики державних органів влади: концептуальні засади та практична реалізація / О. Ю. Жук // Політологічний аналіз. - 2020. - Вип. 5 (29). - С. 111-117.
15. Законодавчі акти України, пов'язані з управлінням комунікативною політикою в освітніх закладах.
16. Іванчук, І. М. Вплив соціальних мереж на формування комунікативної політики школи / І. М. Іванчук, Т. В. Семененко // Педагогіка та психологія професійної освіти. - 2021. - № 2 (28). - С. 78-86.
17. Катліп С. М. Ефективні зв'язки з громадськістю / С. М. Катліп, А. Х. Центр, Г. М. Брум. - Pearson, 2012.
18. Коваленко, І. В. Формування комунікативної компетентності учасників освітнього процесу в системі управління школою / І. В. Коваленко, Л. О. Петренко // Педагогіка і психологія професійної освіти. - 2021. - № 1 (37). - С. 76-83.
19. Ковальова, І. В. Формування комунікативної політики національного університету: інституційний аспект / І. В. Ковальова // Університетський науковий вісник. - 2020. - № 8. - С. 96-101.
20. Козуб, Г. В. Комунікативна політика в освітньому закладі: концепції та інструменти / Г. В. Козуб // Освітологія: електронний науковий фаховий журнал. - 2018. - Том 7, № 1. - С. 36-45.
21. Костенко, В. О. Комунікативна політика в управлінні суспільно-політичними процесами / В. О. Костенко // Політичний менеджмент. - 2018. - Вип. 3. - С. 66-72.
22. Котляр, О. І. Комунікативна політика державних службовців: практики формування та розвитку / О. І. Котляр // Публічне управління: теорія та практика. - 2020. - Вип. 2 (14). - С. 91-97.
23. Котова, Г. В. Управління комунікативною політикою підприємства: теоретико-методологічний аспект / Г. В. Котова, І. М. Лисенко // Економічний вісник університету. - 2021. - № 43. - С. 54-61.
24. Кравчук, Ю. В. Комунікативна політика як інструмент підвищення якості освіти / Ю. В. Кравчук, Т. М. Петренко // Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету імені Б. Хмельницького. - 2018. - № 3 (13). - С. 109-114.
25. Краснокутська, О. В. Психолого-педагогічні аспекти комунікативної політики школи / О. В. Краснокутська, Т. В. Ярошенко // Науковий вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки. - 2020. - Випуск 2 (202). - С. 75-82.
26. Ледінгем Дж. А. Зв'язки з громадськістю як управління взаємовідносинами: Реляційний підхід до вивчення та практики зв'язків з громадськістю / Д. А. Ледінгем, С. Д. Брунінг. - Routledge, 2013.
27. Леонтьєва, Г. М. Комунікативна політика в управлінні організаційними конфліктами / Г. М. Леонтьєва // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, агробізнес, управління. - 2020. - Вип. 316. - С. 105-111.
28. Лещенко, Т. О. Комунікативна політика в управлінні органами місцевого самоврядування / Т. О. Лещенко // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Серія: Політологічні науки. - 2019. - Вип. 2. - С. 144-147.
29. Літовченко, Л. І. Організація комунікаційної політики в закладах загальної середньої освіти / Л. І. Літовченко, О. В. Савчук // Педагогічний процес: теорія та практика. - 2019. - Вип. 3 (66). - С. 128-133.
30. Мартищук, І. В. Комунікативна політика управління персоналом підприємства / І. В. Мартищук, О. В. Вередун // Молодий вчений. - 2020. - № 12 (192). - С. 60-63.
31. Марченко, Н. О. Комунікативна політика в управлінні екологічною безпекою підприємств / Н. О. Марченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. - 2019. - Вип. 35. - С. 62-65.
32. Мельник, О. В. Комунікативна політика як складова ефективного управління школою / О. В. Мельник, В. Ю. Шамро // Інноваційна педагогіка. - 2019. - № 1 (25). - С. 47-52.
33. Мельник, О. І. Комунікативна політика в управлінні публічними організаціями / О. І. Мельник // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. - 2017. - Вип. 878. - С. 186-190.
34. Національна доктрина освіти України: Закон України від 23.05.2017 № 2145-VIII.
35. Петренко, Л. О. Внутрішні та зовнішні комунікації в управлінні школою / Л. О. Петренко, В. М. Максименко // Педагогіка і психологія професійної освіти. - 2018. - № 1 (17). - С. 43-50.
36. Петренко, Т. А. Роль педагогічного лідера в формуванні комунікативної політики школи / Т. А. Петренко, Л. В. Гончаренко // Педагогічна освіта: теорія і практика. - 2017. - № 2 (19). - С. 85-91.
37. Петришин, Ю. М. Комунікативна політика в системі управління громадськими організаціями / Ю. М. Петришин // Актуальні проблеми публічного управління. - 2018. - Вип. 2. - С. 127-133.
38. Полянська, І. С. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у формуванні комунікативної політики школи / І. С. Полянська, О. М. Шевцова // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 2: Комп'ютерно-орієнтовані системи навчання. - 2020. - № 38 (55). - С. 124-132.
39. Портнов, А. А. Організація комунікаційної політики в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом / А. А. Портнов // Проблеми сучасного підручника. - 2018. - Вип. 19. - С. 496-503.
40. Романюк, Л. Л. Формування комунікативної політики на підприємстві: концептуальні засади та основні елементи / Л. Л. Романюк // Науковий вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. - 2021. - Вип. 1 (98). - С. 170-175.
41. Семенов, П. С. Інструменти комунікаційного управління в школі / П. С. Семенов, Н. В. Карпенко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія "Педагогіка". - 2019. - Випуск 3 (40). - С. 65-70.
42. Смирнова, Н. І. Використання методів PR-технологій в управлінні комунікативною політикою закладу освіти / Н. І. Смирнова, Г. В. Кузьменко // Науковий вісник Інституту педагогіки і психології. - 2018. - № 4 (60). - С. 81-90.
43. Стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.03.2017 № 187.
44. Тарасенко, Г. О. Сучасні аспекти формування комунікативної політики управління освітою / Г. О. Тарасенко, В. В. Володько // Педагогіка і психологія професійної освіти. - 2020. - № 3 (29). - С. 84-91.
45. Трегуб, О. Є. Комунікативна політика в управлінні якістю продукції підприємства / О. Є. Трегуб // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки. - 2020. - № 1 (95). - С. 89-94
46. Федоренко, В. О. Комунікативна політика в системі управління закладом загальної середньої освіти / В. О. Федоренко // Педагогічний процес: теорія та практика. - 2018. - Вип. 1 (58). - С. 68-74.
47. Філіпова, І. В. Комунікативна політика в управлінні культурою організації / І. В. Філіпова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Соціологія. - 2019. - Вип. 1. - С. 93-96.
48. Чейні Г. Посібник з комунікаційної етики / Г. Чейні, С. Мей, Д. Мунші (ред.). - Routledge, 2011.
49. Черненко, О. В. Комунікативна політика в управлінні туристичними організаціями / О. В. Черненко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. - 2020. - № 1 (95). - С. 49-56
50. Швидько, І. П. Партнерська комунікація в управлінні школою / І. П. Швидько, О. О. Петренко // Вісник Черкаського університету. Серія: Педагогічні науки. - 2018. - Випуск 2 (282). - С. 47-51.
51. Шевченко, О. М. Комунікативна політика керівника загальноосвітнього навчального закладу / О. М. Шевченко, Т. І. Бойчук // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки. - 2020. - Вип. 163. - С. 37-43.
52. Шевченко, Т. В. Комунікативна політика в сфері охорони здоров'я: теоретико-прикладні аспекти / Т. В. Шевченко // Український журнал медицини, біології та спорту. - 2020. - Т. 5, № 1. - С. 44-51.
53. Шевчук, Г. П. Інноваційні технології в управлінні комунікативною політикою школи / Г. П. Шевчук, В. В. Ковальчук // Вісник Луганського національного педагогічного університету імені Тараса Шевченка. - 2019. - Випуск 35. - С. 85-93.
54. Шевчук, І. О. Комунікативна політика в управлінні інноваційними процесами / І. О. Шевчук // Економічний часопис - ХХІ. - 2020. - № 3-4 (1-2). - С. 78-83.
55. Шинкаренко, О. В. Організація комунікативної політики управління загальноосвітнім закладом / О. В. Шинкаренко, О. С. Чигріна // Проблеми сучасної педагогічної освіти. - 2019. - Вип. 58. - С. 352-359.
56. Шульга, Н. В. Сучасні технології комунікації в управлінні освітнім закладом / Н. В. Шульга // Освіта та розвиток обдарованої особистості. - 2017. - № 3-4 (7-8). - С. 18-24.