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:

**АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ**

**ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

|  |
| --- |
| Виконала: студентка 2 курсу спеціальності 073 Менеджмент |
| **Єлизавета ЗЕЛІНСЬКА**  |  |
| (ім’я, ПРІЗВИЩЕ) |  |
|  |  |
| Керівник:  | **д.пед.н, проф.** **Галина БУЧКІВСЬКА** |
|  | (ім’я, ПРІЗВИЩЕ) |
|  |  |
| Рецензент: | **канд.пед.н, доцент** **Валентина БАРАНОВСЬКА** |
|  | (ім’я, ПРІЗВИЩЕ) |

Хмельницький – 2024 рік

**ЗМІСТ**

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

**РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**…………………………………………………………………………...6

1.1. Поняття «управління». Функції, принципи управління………….…6

1.2. Методи управління закладом освіти…………………………….….12

1.3. Соціологічна оцінка професійного потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти …………………...…………………………………16

**РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**………………………………………………………..………….......34

2.1. Формування системи управління якістю проєктної діяльності закладу загальної середньої освіти………………………………………….….34

2.2. Маркетингові технології в управлінні сучасним закладом загальної середньої освіти…………….................................................................................47

2.3. Стратегічне управління закладом загальної середньої освіти….…55

**ВИСНОВКИ**………………………………………………………….…..70

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**…………………………..…73

**ВСТУП**

**Актуальність дослідження.** Головною метою сучасної української системи освіти відповідно до Національної доктрини розвитку освіти України у XXI столітті є створення умов для розвитку і самореалізації кожної особистості як громадянина України, формування покоління, здатного навчатися впродовж життя, створення й розвиток цінностей громадянської освіти.

Питання освіти, розвитку та виховання підростаючого покоління – це одні із самих актуальних і пріоритетних завдань в будь-якому суспільстві і будь-який період. А так як цей процес розпочинається з самого раннього віку, то основна відповідальність за його успішну реалізацію покладається на заклад загальної середньої освіти, управлінський аспект закладу освіти, педагога.

Нині, процес встановлення підвищення якості освіти, продуктивного використання ресурсів, модернізації закладів освіти розпочато з реформування системи загальної середньої освіти. Він передбачає: перехід на 12-річну систему навчання, надання фінансової автономії закладам освіти, свободи вчителям щодо вибору навчальних програм, формування навчальних планів, розвиток системи державно-громадського управління, виховання мо­лоді на морально-духовних цінностях, створення сприятливих умов для роз­криття індивідуальних особливостей здобувачів освіти.

Стара традиційна система управління освітою відходить у минуле, а прискорене реформування та звільнення від бюрократичних форм системи управління освіти є нагальними пріоритетами сучасної української держави, особливістю якої є збільшення доступу до якісної освіти, зміцнення інтелектуального потенціалу та забезпечення сталого розвитку країни.

Проблема професійного управління освітою стала предметом наукових досліджень у світі та Україні. У працях вітчизняних науковців (Богданова І., Карамушки Л., Лукіної Т., Мармази О., Мешко Г., Нємець Л., Ніколаєнка С., Пшеничної Л. та ін.)  висвітлено теоретико-методичні основи професійної освіти та питання управління закладом освіти.

Аналіз організаційного механізму державного-громадської взаємодії в управлінні закладами загальної середньої освіти дозволив визначити методологічні та наукові засади функціонування організаційно-економічного, інформаційного управління закладом освіти з використанням нових освітніх технологій та засобів менеджменту освіти.

Теоретичне обґрунтування проблеми управління закладами загальної середньої освіти визначило тему нашого магістерського дослідження: **«Актуальні аспекти управління сучасного закладу загальної середньої освіти»**.

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

**Предмет дослідження:** управлінські процеси розвитку сучасного закладу загальної середньої освіти.

**Мета дослідження**: теоретично обґрунтувати управлінські аспекти сучасного закладу загальної середньої освіти.

**Завдання дослідження**:

1) Розглянути поняття «управління», функції, принципи управління.

2) Визначити методи управління закладом освіти.

3) Обґрунтувати соціологічну оцінку професійного потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти.

4) Проаналізувати формування системи управління якістю проєктної діяльності закладу загальної середньої освіти.

5) Розкрити маркетингові технології в управлінні сучасним закладом загальної середньої освіти

6) Розробити стратегічне управління закладом загальної середньої освіти.

**Методи дослідження:** теоретичні: аналіз психолого-педагогічної, наукової літератури з питань управління закладом освіти; синтез, порівняння та зіставлення різних точок зору на окреслену проблематику дослідження; систематизація та узагальнення теоретичних та емпіричних даних для розкриття завдань дослідження.

**База дослідження.** Дослідницьку роботу було проведено у закладі дошкільної освіти № 35 «Чебурашка» та Хмельницькій школі мистецтв *«Райдуга»*.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення магістерської роботи обговорювались на науково-методичній конференції «Система освіти в Україні: євроінтеграційний вектор розвитку» (25 листопада 2024 р.); науково-практичному семінарі «Концептуальні проблеми розвитку мистецької освіти» (14-15 березня 2024 р.); навчально-методичному семінарі «Сучасна українська освіта: погляд можливостей та перспектив» (5 березня 2024 р.).

**Структура роботи**:Магістерська робота складається із вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (66 найменувань). Загальний обсяг роботи 79 сторінок.

**РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

* 1. **Поняття «управління». Функції, принципи управління**

Питанням управління особливе значення надавалося у педагогічній науці. Останнім часом з’явилося чимало досліджень, які відтворюють різноманітність трактувань та визначень цього поняття в освіті. Отже, питання управління освітою є актуальними та пояснюють подальші дослідження науковців.

Аналіз наукової літератури показав, що існують різноманітні трактування визначення «управління», що інколи навіть протилежних за формулюванням.

Науковці В. Кравець та Г. Мешко під управлінням розуміє дії, операції, що виконуються в процесі послідовного виконання етапів управлінського циклу [2].

Найбільш розгорнутим, на нашу думку, є визначення «управління», трактоване О. Мармазою, яка вважає, що управління – це процес, спосіб, технологія, методика, механізм здійснення плану у певний період часу, послідовної зміни станів, стадій, етапів розвитку для досягнення результатів [37, с.26].

З позиції Н. Міськової, управління – цілеспрямована діяльність суб’єктів управління різного рівня, що забезпечує оптимальне функціонування та розвиток керованої системи (суб’єкта), переведення її на новий, якісно вищий рівень за фактичним досягненням мети за допомогою необхідних оптимальних педагогічних умов, способів, засобів та впливів [42, с.15-18].

Вищевикладене дозволяє стверджувати, що наразі існуючі підходи до визначення понять «управління», «управлінська діяльність» є предметом дослідження вітчизняних учених. Більше того, наявність різних підходів до управління дає основу говорити не лише про взаємозв’язок підходів, а й про їхнє взаємопроникнення.

Розглянемо трактування цього поняття у зарубіжної педагогіці. Так, М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі та ін. визначають управління, як процес планування, організації, мотивації, контролю з метою формування та досягнення мети закладу освіти [1].

На думку П. Драккера, управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу. Управління як таке є і елементом стимулу соціальних змін, і прикладом значних соціальних змін. І, нарешті, саме управління, більшою мірою, ніж будь-що інше, пояснює найзначніший соціальний феномен нашого століття: розвиток освіти [1].

Відповідно до погляду Л. Гюлик, управління – наука, що систематично вивчає явища, згруповані в окремі теорії, певні організації людей, що систематично працюють разом для досягнення певних цілей і для того, щоб зробити ці системи співробітництва більш корисними для людства. А, з іншого боку, управління – мистецтво, якому можна навчитися тільки через досвід і яким досконало опановують тільки люди, які мають до цього талант [1]. Ми поділяємо цю думку.

Таким чином, зарубіжні вчені трактують поняття «управління» на основі менеджменту та маркетингу. Отже, аналіз наукової літератури в галузі управління освітою дозволяє сказати, що у всіх визначеннях управління є інваріантні ознаки: мета педагогічного управління та переклад керованої системи на якісно новий стан.

Нам ближче визначення, дане Л. Бурдонос і В. Малишко, які, описуючи дефініцію, закладають таке поняття, як ефективність управління «...переклад системи на новий, якісно більш високий рівень за фактичним досягненням мети за допомогою необхідних оптимальних педагогічних умов, способів, засобів і впливів» [9, с.18-21].

Системний підхід до визначення поняття «функція» виходить із трактування управлінської діяльності – це алгоритм дій для перетворення об’єкта діяльності, що визначає його рух до заданої мети.

Під функцією управління дослідники визначають дії та операції, що виконуються у процесі послідовно змінних етапів управлінського циклу. На нашу думку є продуктивним визначення функцій, дане Г. Вдовиченком, який розглядає їх як спеціальний вид управлінської діяльності, що утворюють управлінський цикл [11].

Точки зору вчених на кількість функцій залишаються неоднозначними: частина з них (В. Григораш, Т. Дуткевич та ін.) вважають, що управлінський цикл складається з п’яти функцій – передбачення, організація, розпорядження, координація, контроль.

Багато дослідників (З. Галушка, І. Комарницький та ін.) визначають чотири функції (планування, організація, керівництво та контроль). Є дослідники, які виключають ту чи іншу вже класичну функцію управління, але включають свою і зберігають кількість функцій – чотири (М. Альберт, М. Мескон, Ф. Хедоурі та ін).

Науковець Н. Міськова до п’яти управлінських функцій включає педагогічний аналіз, підготовку управлінського рішення (планування), організацію, контроль, регулювання. Системоутворюючою та керуючою для педагогічних систем вчена вважає функцію педагогічного аналізу, що загалом співвідноситься з думкою. Тому вона пропонує таку загальну назву функції – підготовка та прийняття управлінського рішення. Для стислості вона назвала цю функцію плануванням, оскільки план є різновидом управлінського рішення [42].

Проте, як вважає Л. Нємець, запропонований поділ управлінського циклу на окремі функції досить умовно, відносно. Усі функції нерозривно зв’язані, накладаються, переплітаються. Тому чітких граней між функціями управління встановити неможливо, але знати зміст кожної функції необхідно, бо наукове управління тим і відрізняється, що воно ґрунтується на тісному взаємозв’язку всіх видів управлінської діяльності, на взаємообслуговуванні функцій управління, розумінні того, що саме результат їхньої взаємодії лежить в основі керуючої системи [43, с.77-79].

Нам вдалося виявити деякий перелік тих провідних функцій, який має виконувати заклад освіти в управлінні освітньою системою. І у цьому нам представляється цікавою думка О. Онаць, яка вказує на визначення складу та змісту функцій управління освітньої системою як цілісної соціально-педагогічної системою при становленні спільної мети – створення цілісної системи управління закладами освіти для оптимізації їх функціонування в умовах розвитку самоврядування – визначені функції повинні реалізовувати наступний специфічний для цього рівня зміст [48, с.43-56].

Склад та послідовність функцій, з яких складається процес управління всіх систем, зводиться до того що, що функції управління розглядаються як самостійні види діяльності.

Управління закладом освіти, засноване на функціях, їх взаємозв’язку:

1) інформаційно-аналітичній;

2) мотиваційно-цільовій;

3) планово-прогностичній;

4) організаційно-виконавчій;

5) контрольно-діагностичній;

6) регулятивно-корекційній.

Все це дозволяє, на наш погляд, реалізовувати нові, більш складні цілі, кожна з яких пов’язана із забезпеченням соціальної функції освіти. Серед визначених функцій управління, як видів діяльності, системоутворюючим фактором цього складу ми виокремлюємо мету.

Нині, перед закладами освіти постають цілі, які пов’язані із забезпеченням соціальної функції освіти.

По-перше, це цілі формування єдиного освітнього простору, що відповідають освітнім потребам усіх верств та груп населення.

По-друге, це цілі формування практики соціалізації та виховання молоді з урахуванням загальнолюдських цінностей та особливостей національної культури.

По-третє, це цілі перетворення освіти на розвиваючу і розвивальну систему.

Опираючись на потреби закладу загальної середньої освіти, а також на досвід менеджменту в роботі з персоналом, Л. Пшенична визначає такі принципи:

* поваги до особистості людини;
* цілісного сприйняття особистості людини;
* співпраці між членами колективу;
* соціальної справедливості;
* особистісного підходу;
* оцінювання праці педагога;
* індивідуального стимулювання;
* постійного підвищення кваліфікації;
* колективного прийняття рішень;
* участі в управлінні всіх членів педагогічного колективу;
* автоматизації управління;
* постійного оновлення [55].

Опираючись на базові принципи освіти, вважаємо, що в реалізації управління освітою доцільно керуватися такими принципами:

1) пріоритет особистості всіх учасників освітнього процесу;

2) паритет між державними, колективними та індивідуальними потребами учасників освітнього процесу;

3) демократичне співробітництво між суб’єктами освіти на основі партнерства;

4) гуманізація управління освітою на основі соціального захисту всіх учасників освіти;

5) забезпечення управління освітою на основі застосування сучасних досягнень науки та техніки;

6) створення умов для творчого підходу до управлінської діяльності кожного суб’єкта освіти.

Отже, процес управління складається з певних ланок, що знаходяться у суворій послідовності та утворюють управлінський цикл. Функціональні ланки управління розглядаються як певні види діяльності, які тісно взаємопов’язані і послідовно, поетапно змінюють один одного, що утворюють єдиний управлінський цикл. Недооцінка якогось із функціональних елементів наводить до зміни всього процесу управління та зниження його кінцевих результатів.

* 1. **Методи управління закладом освіти**

Науковець Т. Рогова, під методами управління визначає способи впливу суб’єкта управління на керований об’єкт, а також їхні взаємодії, які забезпечують єдність системи управління та підвищують її ефективність [57].

Методи управління можна поділити за сферами впливу на загальні та локальні. Загальні методи «обслуговують» усі функції управління, а локальні застосовуються лише за виконання окремих.

 Другий підхід заснований на класифікації управління:

* об’єкт управління – універсальний метод, що застосовуються на всіх рівнях управління: державному, місцевому, інституційному;
* за суб’єктом управління – методи адміністративного, господарського, громадського управління;
* за цілями – методи управління стратегічні, тактичні, оперативні;
* за механізмом впливу – методи соціально-політичної, соціально-економічної, психолого-педагогічної спрямованості;
* за часом управлінських процесів – перспективні, довгострокові, поточні;
* за стилем – авторитарні, демократичні, ліберальні [57].

За визначенням Т. Рогової, класифікація сучасних методів управління закладів загальної середньої освіти виглядає як група методів, що включає психолого-педагогічні – переконання, особистий приклад, заохочення; соціально-педагогічні – висування перспективних ідей, організація співпраці працівників, єдині вимоги, традиції; організаційно-педагогічні – трудове співробітництво, директива; соціально-економічні – матеріальне стимулювання, договір, госпрозрахунок [57].

Науковець Л. Ребуха зазначає, що йде процес переосмислення об’єкта управління та управлінських функцій, який призводить до змін в організаційних структурах [56, с.70-72].

Зміни в організаційних структурах призводять до змін у методах реалізації управлінських функцій. Відбувається пошук та освоєння різних методів та засобів діагностики результатів діяльності закладів освіти, атестації педагогічних кадрів, створення системи моніторингу за якістю освіти та ін. [54].

Ефективність керування розглядається як характеристика, що відображає відношення між досягнутою і можливою продуктивністю, а продуктивність, у свою чергу, – це характеристика діяльності, що показує співвідношення між корисністю отриманих за якийсь період часу результатів і пов’язаними з цим витратами [54].

Таким чином, з вищевикладеного випливає, що загальна теорія ефективності управління розроблено недостатньо. Одні автори пов’язують її із забезпеченням взаємодії всіх функцій управління, інші – із соціально-педагогічним кліматом колективі, треті – з досягненням необхідного, корисного результату.

Оцінити ефективність управління освітою – це означає визначити, якою мірою воно забезпечує успішність розвитку системи освіти.

Погоджуємось із думкою І. Топчій, ми вважаємо, що створення певних соціально-педагогічних умов і впровадження їх у практику управління системою освіти є важливим фактором щодо підвищення ефективності її управління [61, с.178-181].

Аналіз наукових досліджень з проблем управління закладом загальної середньої освіти, управління процесом навчання призвів до думки про необхідність виявлення особливостей управління системою освіти на сучасному етапі. Освітня система виділена дослідниками як соціально-педагогічна система. При цьому вона характеризується такими загальносистемними ознаками та властивостями всіх педагогічних систем: реальністю є об’єктом соціальної природи; складністю – система освіти складається з численних підсистем; динамічності – безперервно адаптується до корінних перетворень у соціально-політичній та економічній сферах; відкритістю – існують певні взаємозв’язки; автономністю – межі її умовні; цілеспрямованістю – сама система цілком та її підсистеми можуть видозмінювати цілі, виконувати різноманітні способи дій для досягнення різних чи однакових результатів; самоврядуванням – упорядкованість структурно-функціональних компонентів, їх інтеграція та взаємодія з зовнішнім середовищем.

В управлінні системою освіти ряд вчених (Ю. Красильник, В. Купрієвич, Т. Лукіна та ін.) визначають три рівні: стратегічний – визначення цілей, принципів, пріоритетів в управлінні освітою; технологічний – пошук способів реалізації ідей, теорій, управлінських функцій; рівень особистісних контактів [58].

Ми поділяємо думку Г. Богославець і визначаємо ще один рівень – тактичний. Тактика управління дозволяє конкретизувати узагальнені стратегічні «правила» на відповідний період здійснення управлінської взаємодії суб’єктів [7].

Кожній технології управління має відповідати своя структура. Вивчені нами моделі управління системами освіти, проблемно-орієнтований аналіз дозволяє зробити такі висновки:

1) традиційно існує чотири рівні управління (вертикальна структура);

2) управління здійснюється на основі поділу функцій з компетентності (лінійно-функціональна структура);

3) у структурах управління з’являються нові елементи (рада керівників освітніх установ, експертна рада, координаційна рада тощо);

4) у структурах визначаються зв’язки за типом управління (співуправління – самоврядування);

5) нерідко у схеми управління немає теоретичного обґрунтування.

Управління системою освіти може бути ефективним при наявності відповідної організаційної структури управління, визначеного управлінського функціоналу, які відповідають принципам, методам та функціям, цілям і завданням, що вирішуються муніципальним органом управління освітою в нових соціокультурних умовах.

У той же час цей процес, на наш погляд, має незавершений характер, про що свідчать недостатньо розроблені апарат та функції управління освітньою системою. Це пояснюється зміною орієнтирів та пріоритетів, що ведуть до кардинальної зміни парадигми всієї системи освіти. А політика, що проводиться, спрямована на посилення господарської самостійності та культурної самобутності закладів освіти, передача частини функцій управління на місцеві рівні вимагають глибокого осмислення та розробки механізмів ефективного управління, що дозволяють системі освіти адаптуватися до нових життєвих умов, безперервно розвиватися за нових обставин.

Дослідження проблеми підвищення ефективності управління системою освіти в теорії та практиці педагогіки дозволяє зробити такі висновки:

1. Складність, багатоаспектність та взаємозалежність управлінських проблем, що визначають характер практичних перетворень управління освітою, вимагають нових форм і технологій управління.

2. Підвищення ефективності роботи системи служб, що забезпечують аналіз функціонування та розвиток закладів освіти, розробки критеріїв оцінки діяльності цих установ (методичні, психологічні, соціологічні).

3. Підвищення ефективності управління освітою ми пов’язуємо:

а) із розробкою сучасної структури управління, яка відповідає його новим цілям і завданням управління системою освіти;

б) із паритетними та взаємопов’язаними принципами, функціями та методами управління;

в) із розробкою та створенням системи соціально-педагогічних умов, що забезпечують підвищення ефективності управління.

**1.3. Соціологічна оцінка професійного потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти**

Соціальні перетворення в Україні ведуть до трансформації людських відносин, умов і способу життя людей, впливають на професійне становлення індивідів. Зміна поглядів на організацію життя та діяльності людей у співтоваристві з їх поведінковими та соціальними нормами, цінностями ініціює питання інноваційних способів узгодження та управління численними соціальними процесами. Фундаментальна умова розвитку суспільства полягає у формуванні, розвитку людського ресурсу, який опирається безпосередньо на комплекс соціальних наук про людину, що включає в себе теоретичні та практичні дослідження соціології освіти, соціології особистості та багатьох інших напрямів. Важливість освіти для розвитку держави та суспільства розуміє та керівництво країни, активно працюючи над удосконаленням інституційно-правових засад функціонування соціального інституту освіти та науки [34].

Разом з тим дослідження проблем соціології освіти сприяє розвитку інтелектуального, професійного та духовного потенціалу людини. На сьогоднішній день освіта є автономною самостійною системою. Освіта колосально впливає «на розвиток та функціонування суспільства» [37]. Від наявної якості та рівня освіти кожного працівника безпосередньо залежать якісні показники праці. А це вже безпосередньо впливає і на економічне становище (людини-працівника, підприємства, галузі, держави), стан промисловості та виробництва.

Таким чином, можна зробити висновок, що освіта є ключовим фактором формування та підтримки соціально-професійної структури соціуму. Більш того, діюча освітня система здатна вплинути на процес формування суспільства, тим самим визначає і політичну сферу.

Стрімко зростаюча інтелектуалізація виробництва, розвиток інформаційних технологій у сучасних умовах критично впливають на вимоги до якості освіти та виводять її на рівень сучасної соціально-педагогічні проблеми. Очевидно, що позаду залишаються застійний стан, форми, засоби та зміст освіти, створюються новітні технології, прогрес стає дійсним ресурсом розвитку. Все це дозволяє нам стверджувати, що ухвалення модернізаційної тенденції розвитку освіти є одним з основних показників інноваційності сучасної держави.

Французький соціолог М. Крозьє стверджує, що у сучасній конкурентній боротьбі, насамперед боротьба йде не за володіння ресурсами, матеріальними цінностями, а за здатність до нововведень [1].

Нині, якість сучасної освіти значно відстає від змін у потребах особистості та суспільства.

В умовах трансформації українського суспільства, способи підвищення якості освіти досліджуються багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими. Насамперед слід сказати про вчених, праці яких містять класичні підходи до дослідження питань виникнення такої галузі соціології, як соціологія освіти – О. Конт, Г. Спенсер, К. Маркс. З різних позицій розглядали роль і значення освіти у становленні та розвитку суспільства П. Бурдьє, М. Вебер, Е. Дюркгейм, М. Шелер, К. Манхейм, Т. Парсонс та ін. [1]. Важливо відзначити і внесок вітчизняних науковців: В. Русакова, І. Зарішняк, які досліджували освіту як складний багатоструктурний поліфакторний соціокультурний феномен. Погляд на освіту як один із важливих компонентів структури глобальних проблем сучасності, а також виявлення основних тенденцій розвитку сучасної освіти можна побачити у працях Г. Вдовиченко [11].

В даний час більшою мірою розроблені такі проблеми соціологічної освіти як масовість поширення соціологічної освіти та, як наслідок, виникнення проблеми її якості; зняття з соціології статусу обов’язкової дисципліни і, як наслідок, зниження культури використання соціологічного знання; введення платної освіти, внаслідок чого знижується рівень якості навчання; низький рівень якості навчальної літератури; слабке використання інформаційних технологій; низька координація та кооперація в соціологічній освіті; зростання потреби в поглибленій практичній, прикладній підготовці спеціалістів.

Починаючи з перших робіт, що належать до періоду становлення модернізації вищої освіти, що забезпечує вивчення та активне використання законів цілеспрямованої зміни у вигляді модернізацій, нововведень, модернізація визначається як багатофункціональне поняття. Зокрема у роботі Г. Тарда «Соціальна логіка», ще в 1901 р. зазначено, що модернізаційні зміни та нововведення різні тим, що винахід – це принципово нове, а нововведення – це процес освоєння винаходу як соціокультурної норми є показником загального прогресу [1]. При цьому сутність модернізації визначається не так як пристосування та задоволення потреб особистості та суспільства, скільки як їх прогресивна, якісна інноваційна зміна [1].

Визначний фахівець у галузі дослідження вітчизняної освіти В. Кравець з командою вчених-однодумців [2] зазначив, що на сьогодні інститут освіти України виявився зовсім не готовим до нинішніх соціальних змін, так як сучасне суспільство було піддане корінним соціальним перетворенням. Підсумки цих трансформацій, у період соціальної нестабільності, дисфункціональності суспільства, дезінтеграції становлять реальну загрозу українській системі освіти, реалізації найсильнішого модернізаційного потенціалу.

Незважаючи на значну кількість публікацій, дослідницьке поле визначалось, як правило, рамками структурно-функціонального підходу, проблемами соціальної мобільності та соціального структурування. Проаналізувавши наявні роботи в досліджуваній галузі, ще раз підкреслимо недолік соціологічних досліджень проблеми інституціоналізації професії «педагог» з позиції її безпосередньої оцінки працівниками. Проведене дослідження спрямоване на виявлення відношення до професійного стандарту з боку працівників закладів освіти.

Для виконання основних завдань дослідження у період з 16 по 31 березня 2024 р. було проведено анкетування з представниками управлінського персоналу та молодими педагогами закладів загальної середньої освіти), відповідно до визначених цільових груп:

– керівник – 43,75%;

– молодий учитель – 56,25% (рис.1.1).

Рис. 1.1. Відношення респондентів, які брали участь в анкетуванні

Багато ЗЗСО в умовах реформування та модернізації вітчизняної освіти особливі надії покладають на молодих вчителів, оскільки молодь, як правило, швидко адаптується до будь-яких змін зовнішнього середовища, освоює високотехнологічні області, а також більш мобільна та соціально активна.

 У зв’язку з цим у березні 2024 р. було проведено дослідження, мета якого полягала у вивченні рівня професійної підготовки молодих вчителів-випускників закладу вищої освіти. Вимоги до вчителів оцінювалися з позицій професійного стандарту «Вчитель закладу загальної середньої освіти».

*Для того, щоб оцінити інтерес респондентів до педагогічної діяльності, було вивчено думку про мотиви вибору професії вчителя*. Опитані зазначили, що у процесі педагогічної діяльності розвиваються їх комунікаційні навички, пропадає страх виступу перед аудиторією, а також з’являється чудова можливість поспілкуватися з аудиторією здобувачів освіти та «віддати» їм свої знання. Для респондентів діяльність вчителя відіграє велику роль у реалізації їх педагогічного потенціалу, а також допомагає всебічно розвиватися.

У основної маси респондентів інтерес до викладання з’явився ще в дитинстві, коли їхньою улюбленою грою була «Школа». Опитані вказали на те, що професія вчителя – чудова можливість йти в ногу з часом, бути в курсі всього нового. Тільки для деяких вчителів вибір професії виявився випадковим.

*Ми також поцікавилися у вчителів, чи вони люблять свою роботу*. Більшість респондентів з упевненістю заявили, що люблять свою професію. Два респонденти розчарувалися у професії вчителя та залишили свою роботу. Любов до своєї роботи виявилася неоднозначною.

Потім ми попросили респондентів висловити в кількох словах їхнє ставлення до своєї роботи. З’ясувалося, що більшість опитаних позитивно ставляться до вчительської діяльності, зазначаючи, що робота дуже відповідальна, але творча та цікава, «де щодня відбувається щось нове».

Також, на думку респондентів, професія вчителя дозволяє розвиватися, спілкуватися з «величезним числом різних людей». Втішно, що серед молодих вчителів знайшлися такі, яким «подобається бути джерелом знань і умінь учнів, спостерігати, як вони знаходять все нові навички». Однак були і менш позитивні відгуки про діяльність вчителя, як, наприклад, «професія вчителя ЗЗСО не надто корисна для психоемоційного здоров’я, і взагалі при поточних методах викладання не дієва через віддалення глибинних знань від реальності», «професія вчителя дуже втомлює, до того ж зарплата не тішить». Опитані респонденти висловилися про те, що сьогодні в нашій країні існує багато факторів, які просто не дають можливості насолоджуватись своєю роботою.

*Далі ми запитали у респондентів, що, на їхню думку, головне в роботі сучасного вчителя.* Майже всі опитані зійшлися на думці, що вчитель, головним чином, повинен уміти знаходити порозуміння з різними здобувачами освіти, зацікавлювати їх своїм предметом та мотивувати на подальше навчання. Респонденти також підкреслили, що вчитель повинен постійно розвиватися і вдосконалювати професійну компетентність, а також виявляти підвищений інтерес до свого предмета.

*Завершив перший блок питань про те, чи все влаштовує вчителів у їх професійній діяльності.* Як і передбачалося, більша частина респондентів не задоволена низькою заробітною платою та відсутністю фінансування на розвиток своєї професійної діяльності. Вчителі вказали на те, що в їхній роботі постійно зростає обсяг «нікому не потрібної «паперової» роботи», яка звалюється на плечі вчителя, тим самим збільшуючи навантаження, що негативно впливає на здоров’я. Один респондент також зазначив, що його не влаштовує відсутність зацікавленості здобувачів освіти до предмета.

*Далі ми вважали за цікаве запитати у респондентів, з якими труднощами їм довелося зіткнутися на початку професійної діяльності*. Як з’ясувалось, для більшості опитаних складність полягала в пошуку контакту з учнями, оскільки вікова різниця була незначною. Респонденти також зазначили, що психологічно важко було перебудуватися у відносинах з іншими вчителями, оскільки вони «буквально вчора були наставниками, а сьогодні стали колегами».

Більшість респондентів вказали на брак часу при підготовці до занять і розробці робочих програм. Щодо адаптації, то лише п’ятеро респондентів призналися в тому, що на початку професійної діяльності пережили стрес, пов’язаний, як правило, з великим обсягом робіт, поганою самоорганізацією та проведенням перших занять. Інші ж зазначили, що «стресу як такого не було». Головною причиною, через яку молоді вчителі часто залишають стіни освіти на початку своєї професійної діяльності, респонденти одноголосно назвали низьку оплату праці. Як правило, молодь хоче «добитися всього і одразу», проте в педагогічній діяльності процес побудови кар’єри «вибудовується досить великий період часу і включає в себе не тільки викладання, а й ведення дослідної діяльності, що також впливає на дохід». Крім того, щоб отримати визнаний статус вчителя, потрібні також певні фінансові вкладення. Як наслідок, виходить, що «побудувати кар’єру в комерційній діяльності набагато простіше і швидше, ніж в освіті», тому молоді вчителі починають пробувати себе в інших сферах.

До того ж, на сьогоднішній день відчувається «дисгармонія всередині ЗЗСО, велика кількість непотрібної писанини, нескінченних планів», що негативно впливає на настрої вчителів-початківців.

Далі ми знайшли логічним запитати респондентів про їх подальші професійні плани. З’ясувалося, що вчителі незабаром планують здобути другу вищу освіту. Респонденти більше не планують пов’язувати свою діяльність з викладанням.

Таким чином, ситуація із закріпленням у ЗЗСО молодих кадрів неоднозначна. З одного боку, видно інтерес викладачів-початківців до викладання та дослідної діяльності, наголошується на їхньому бажанні працювати з аудиторією учнів, спостерігати, як формується особистість кожного учня, приносити до учительської діяльність щось нове, постійно розвиватися та ін. З іншого боку, ситуація посилюється бюрократичними вимогами: постійним заповненням неймовірного обсягу паперів, вкладенням чималих матеріальних засобів для підвищення свого професійного звання та ін. Крім того, все це супроводжується «неадекватною оплатою енергоємної роботи педагогів». Молодим вчителям хочеться розвиватися, робити нові відкриття, удосконалювати свої навички, але витрачати на це мінімум часу та матеріальних коштів, при цьому отримувати високий заробіток. Проте за умов нашої системи освіти це вважається неможливим. Виходить, що в нашій країні недостатня заробітна плата вчителів визначає долю подальшого розвитку інституту освіти. Парадоксально, але факт.

На сьогоднішній день розвиток інноваційних технологій та впровадження їх в освітній процес відбувається невблаганними темпами. *У зв’язку з цим ми вирішили оцінити ставлення респондентів до різних освітніх інновацій.* Майже всі респонденти зійшлися на думці, що інновації жодною мірою не повинні протирічити соціокультурному середовищу ЗЗСО, що б не склалося, вони повинні бути обґрунтовані і реальні, а учасники освітнього процесу, безумовно, повинні вміти застосовувати їх у своїй діяльності.

Опитані зазначили, що в нашій країні недостатній рівень інформаційного розвитку для того, щоб впроваджувати в систему освіти інноваційні технології. «Спочатку потрібно вивчити ці інновації», а потім застосовувати в різних суспільних сферах, включаючи систему освіти.

Також, на думку респондентів, інновації «сприяють прогресивному розвитку педагогічної діяльності, враховуючи факт переходу до інформаційного суспільства та особливості сучасних дітей: гіперактивність, непосидючість, любов до комп’ютерної графіки, анімацій, розваг».

Респонденти зазначили, що з впровадженням у систему освіти інформаційно-комунікаційних технологій поступово «губиться традиція вітчизняної системи освіти», а комп’ютеризація, що посилюється, «знеособлює» освітній процес. Однак використання мультимедійного обладнання в процесі навчання все ж таки «цікаве і захоплююче для учнів, багато запам’ятовується, так як працює візуальна пам’ять».

Як з’ясувалося, під освітніми інноваціями молоді вчителі все частіше розуміють інформаційні технології, і це не дивно, оскільки останнім часом більшість реформ освіти пов’язана саме з інформатизацією. Роль інформаційно-комунікаційних технологій, що використовуються в процесі навчання, сьогодні суттєво підвищилася. У вчителів з’явилася чудова нагода розширити спектр впливів на учнів через застосування різних інформаційних ресурсів, наприклад, через використання соціальних мереж для обговорення навчальних тем та ін.

Наступний блок питань нашого дослідження був спрямований на вивчення особистості молодого вчителя. *Першим у цьому блоці постало питання про те, яким респонденти представляють ідеального вчителя і якими професійними та особистісними якостями, на їхню думку, він повинен мати.*

Для цього ми запропонували респондентам скласти формулу ІВ (ідеального вчителя), внаслідок чого отримали такі дані:

* (Респондент 1) = компетентність + здатність і готовність вирішувати актуальні освітні завдання;
* (Респондент 2) = знання, як предмету, так і способу донесення до здобувача освіти цих знань;
* (Респондент 3) = грамотність (освіченість) + харизма + життєвий досвід;
* (Респондент 4) = психолог + вчений + вчитель;
* (Респондент 5) = особистість + професійна етика + особисті якості + знання;
* (Респондент 6) = глибокі знання дисципліни + гнучкість + бажання передати свої знання + терпіння + людяність;
* (Респондент 7) = бажання працювати з аудиторією + пунктуальність;
* (Респондент 8) = інтелігентність + порядність + інтелект + висока культура спілкування + почуття гумору + чарівність + харизма + компетентність;
* (Респондент 9) = глибоке розуміння предмета, що спирається на якісні теоретичні знання + практикоорієнтованість + комунікабельність + толерантність + сучасність поглядів;
* (Респондент 10) = любов до професії + знання предмета + комунікабельність.

Аналіз результатів показав, що ідеальний вчитель, перш за все, має бути професійно компетентним у галузі дисципліни, що викладається. Серед професійних якостей, якими повинен володіти ідеальний вчитель, респонденти відзначили здатність і готовність вирішувати актуальні освітні завдання, професійну етику, інтелігентність, гнучкість, бажання працювати з аудиторією та передавати їй свої знання, високий рівень інтелекту та культури спілкування, практична орієнтація дисципліни, а також сучасність поглядів. Головними особистісними якостями ідеального вчителя респонденти назвали харизму, толерантність, людяність, порядність, почуття гумору, чарівність та комунікабельність. Як бачимо, у побудові образу ідеального педагога респонденти віддали перевагу більше професійним якостям, ніж особистісним.

*Потім ми поцікавилися у респондентів, чи має в діяльності сучасного вчителя, на їхню думку, бути творча складова*. Як виявилося, всі опитані зійшлися на думці, що творча складова є невід’ємною частиною педагогічної діяльності, однак зазначили, що методичного плану слід все ж таки дотримуватися. Один із респондентів провів алегоричні міркування, порівнявши методичний план для вчителів із Біблією для священнослужителів. Однак, на думку більшості опитаних, «бувають ситуації, коли необхідно використовувати більш актуального та корисного матеріалу, ніж у зазначеному плані. Так що без творчої роботи не обійтися».

Також респонденти зазначили, що «не можна забувати про каверзні питаннях здобувачів освіти, які часом виникають дуже несподівано. У будь-якій ситуації педагог не повинен впасти в багнюку обличчям». Респонденти впевнено заявили, що «творча складова в роботі вчителя присутня завжди, оскільки вчитель, користуючись матеріалами книг, підручників, статей, досліджень, переробляє їх не тільки з урахуванням якихось методичних вимог, а й з урахуванням власного світогляду».

Далі ми вирішили безпосередньо оцінити творчу складову наших Респондентів. *На запитання «Чи вважаєте себе творчою людиною?» б*ільшість вчителів відповіли позитивно і обґрунтували це тим, що у своїй діяльності, «працюють з певним матеріалом», вони, безумовно, «створюють щось нове, не схоже на інше». Респонденти зізналися, що їм поки не вистачає досвіду та сміливості для реалізації свого творчого потенціалу, причому «перед здобувачами освіти, яким все одно, що їм розповідають, не дуже хочеться викладатися на повну». Зазначимо, що деякі опитані вважають себе недостатньо творчими людьми, хоча намагаються «у собі це розвинути», одна ж респондентка не змогла відповісти на це питання.

На сьогоднішній день вважається, що вчитель, в першу чергу, повинен бути інтелігентною людиною. *У зв’язку з цим ми запитали респондентів, чи згодні вони з даним твердженням і чи вважають себе інтелігентними людьми.* Цікавим виявилося те, що інтелігентність як таку вчителі інтерпретували по-різному. Респонденти інтелігентом назвали «людину, яка володіє критичним способом мислення, високим ступенем рефлексії, здатністю до систематизації знань та досвіду». Опитані вказали, що інтелігентність входить в уміння спілкуватися з аудиторією.

Вчитель, на їхню думку, повинен вміти говорити з учнями «однією мовою», тобто знаходити «золоту середину» між інтелігентністю та молодіжним сленгом. Респонденти також зійшлися на думці, що інтелігентний вчитель, перш за все, має бути високоморальним, освіченим та талановитим, незважаючи на те, що учнями інтелігентність вчителя часто розцінюється, як «скромність». Респонденти зазначили, що вчитель «має викликати повагу в серцях і умах здобувачів освіти, щоб вони слухали його промови».

Для цього вчителю необхідно відповідно одягатися, висловлювати свої думки, поводитися. Незважаючи на різне розуміння інтелігентності, практично всі респонденти відзначили, що вчитель все-таки має бути інтелігентом. Однак один із опитаних зазначив, що педагог «не завжди може бути інтелігентним, дуже важливо, щоб він був сильною особистістю за якою потягнуться учні». Щодо інтелігентності наших респондентів, то більшість вважає себе такими. Двоє ж вчителів зізналися, що вважають себе не дуже інтелігентними людьми.

*На завершення анкетування ми вирішили дізнатися, на якому рівні знаходиться самооцінка вчителів.* Для цього респондентам було запропоновано модифіковану нами методику Дембо-Рубінштейна, в ході якої їм необхідно було оцінити по 100-бальній шкалі наступні якості та стану: розумові здібності, творчі здібності, авторитет у колег, авторитет у здобувачів освіти, впевненість у собі.

Аналіз результатів наочно показав, що самооцінка розумових здібностей респондентів перебуває у межах норми. Серед опитаних виявилося більше вчителів, які впевнені у своїх творчих здібностях, проте знайшлися і такі, які оцінили таку творчу складову досить низько. Як виявилося, мало, хто з молодих вчителів має авторитет у своїх колег. Також не небагато високо оцінили свій авторитет у учнів. Оцінювання респондентів з приводу впевненості у собі виявилися різними: завищене (2 респонденти), високе (2 респонденти), середнє (3 респонденти) та низьке (3 респонденти) (Табл.1.1) (рис.1.2).

Таблиця 1.1.

**Оцінювання респондентів з приводу впевненості у собі**

|  |  |
| --- | --- |
|   | Оцінювання щодо впевненості у собі |
| Низьке | Середнє | Високе | Завищене |
| Респонденти | 3 | 3 | 2 | 2 |

Рис.1.2. Оцінювання респондентів з приводу впевненості у собі

Таким чином, наше припущення про те, що більшість молодих вчителів дуже високо оцінюють свої якості та здібності, не знайшло свого підтвердження. Як виявилося, вчителі-початківці тверезо дивляться на життя і порівняно критично дають оцінку своїм професійним компетентностям.

Що ж до претензій молодих вчителів, то оцінка частини респондентів знаходиться на трохи завищеному рівні, проте в цілому можна говорити про досить реалістичну оцінку вчителів своїх уявлень про можливий розвиток запропонованих здібностей та станів.

Підбиваючи підсумки, відзначимо, що сучасні молоді вчителі, незважаючи на низьку оплату праці, неймовірний обсяг «паперової» роботи, незацікавленість багатьох учнів у отриманні знань, все-таки залишаються вірними своїй справі. Втішно, що серед вчителів-початківців є природжені вчителі, які вкладають душу в свою роботу, спостерігаючи, як формується особистість кожного учня. Сам педагогічний процес дозволяє молодим вчителям щодня дізнаватися багато нової інформації, що допомагає їм розвиватися як професійно, так і творчо.

На сьогоднішній день, коли наше життя характеризується підвищеним ритмом, динамізмом і активністю, молодим вчителям на початку своєї професійної діяльності дуже важко влитися в роботу. Це пов’язано, перш за все, з нестачею часу на розробку та підготовку занять, а також відсутністю самоорганізації. Крім того, ситуація ускладнюється проблемою знаходження контакту з аудиторією учнів, які не повною мірою сприймають учителів-початківців.

*В освоєнні освітніх інновацій молоді вчителі дуже зацікавлені*, однак вважають, що перш ніж використовувати нововведення в освітній діяльності, їх необхідно ретельно вивчити. До інформаційних засобів, що використовуються у освітньому процесі, педагоги-початківці ставляться позитивно, але визначають і ряд мінусів, пов’язаних, насамперед, із запровадженням у навчальний процес мережі Інтернет.

Творча складова є необхідним елементом у діяльності молодих вчителів, проте не всі вчителі-початківці можуть з впевненістю назвати себе творчі люди. Те саме стосується й інтелігентності, під якою більшість молодих вчителів розуміють вміння знаходити спільну мову з аудиторією учнів та залишатись при цьому високоморальною, але сильною та цікавою особистістю. Самооцінка більшості вчителів-початківців знаходиться на середньому/високому рівні, що дуже важливо у реалізації потенціалу молодих кадрів.

Таким чином, у ході нашого дослідження було проаналізовано найважливіші складові професійного потенціалу молодого вчителя:

– педагогічний потенціал;

– науковий потенціал;

– інноваційно-технічний потенціал;

– дослідницький;

– культурний потенціал;

– творчий потенціал;

– психологічний потенціал.

Дослідження педагогічного потенціалу молодих вчителів показало, що більшу цінність у роботі педагогів-початківців представляє спілкування з учнями, а також можливість розвиватися, дізнаватись багато цікавої інформації та вдосконалювати комунікативні навички. Однак у перспективах своєї професійної діяльності багато молодих вчителів не впевнені. Насамперед, це пов’язано з низькою оплатою праці, великим обсягом «паперової» роботи, досить тривалим процесом кар’єрного зростання та повсюдним скороченням вчителів.

Аналіз значення інформаційно-комунікаційних технологій у житті та діяльності вчителів-початківців допоміг визначити стан інноваційно-технічний потенціал молодих вчителів.

Говорячи про стан культурного потенціалу молодих вчителів, хочеться відзначити, що серед безлічі дозвільних захоплень сучасні педагоги віддають перевагу спілкуванню/прогулянкам із сім’єю та друзями, читанню різноманітної літератури, а також заняття спортом та відвідування ТРК. Незважаючи на міцне входження у наше життя мережі Інтернет, у вільний час молоді викладачі приділяють йому порівняно мало часу. У педагогів-початківців на сьогоднішній день є багато інтересів і планів на майбутнє, є умови для творчого розвитку, проте використовують молоді вчителі їх недостатньо через завантаженість і брак вільного часу.

Творчий потенціал вчителів-початківців досить великий, у своїй професійній діяльності вони постійно створюють щось нове, раніше не відоме. Однак, проблема незацікавленості багатьох учнів в багатьох дисциплінах, часто заважає педагогам повністю реалізовувати свої творчі здібності.

Стан психологічного потенціалу молодих педагогів характеризується достатньо високою самооцінкою та задоволеністю своєю професійною діяльністю. Проте в силу невеликого досвіду, як правило, викладачі-початківці не користуються авторитетом, що трохи підриває їхню впевненість у своїх силах.

Загалом можна сказати, що стан соціокультурного потенціалу молодих вчителів багато в чому визначається розвитком інформаційного середовища освіти [53]. Сьогодні ІКТ стали невід’ємним атрибутом в освітньому процесі, а їх інформатичні компетентності – обов’язковим компонентом культури сучасного вчителя.

Однак міцне входження ІКТ в освітній процес суттєво ускладнило працю сучасного вчителя, що, перш за все, пов’язано з постійним заповненням безмежної кількості документів. Ситуація також посилюється низькою оплатою праці вчителів-початківців, у зв’язку з чим молоді педагоги часто залишають викладацьку діяльність, незважаючи на любов до своєї справи.

**РОЗДІЛ 2. ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**2.1.** **Формування системи управління якістю проєктної діяльності** **закладу загальної середньої освіти**

У роботі закладу освіти вирішуються одночасно багато різних проблем в умовах обмежених ресурсів – тимчасових, технологічних, організаційних, людських, фінансових.

У зв’язку з цим виникають ризики, що в управлінні інноваціями в системі освіти можуть зводити «нанівець» колосальні зусилля, завдавати шкоди, що пов’язана з невірними висновками залучених до спільної діяльності розробників, марними бюджетними фінансовими витратами, а також перевантаженнями, розчаруваннями та їх наслідками.

На наш погляд, інструментом, який допомагає вирішувати багато проблем розвитку закладу загальної середньої освіти, у тому числі містить у своїй конструкції механізми ризик-менеджменту, є система менеджменту якості.

По-перше, система менеджменту якості забезпечує «прив’язку» зусиль творчих груп із загальними завданнями функціонування та розвитку закладу освіти, виконуючи функції, з одного боку, своєрідного організаційного інструменту, а з іншого, виступає специфічним замовником на різні інноваційні продукти.

Крім того, в самій ідеології та конструкції стандартів, прийнятих за основу системи менеджменту якості у багатьох закладах освіти, закладена ідея залучення всіх учасників освіти до формування та реалізації системи менеджменту якості, як умови забезпечення її «прозорості» для оцінки різними сторонами та доказу потенційних можливостей досягнення результативності. Має місце розвиток самосвідомості споживачів освітніх послуг (дуже складної аудиторії), які мають «дотягнутися» до готовності активно співпрацювати у підвищенні якості послуг.

Ще один важливий для підвищення якості освітньої послуги аспект, що актуалізується впровадженням системи менеджменту якості, пов’язаний з розвитком розуміння педагогами якості, де вони мають працювати. Свідомість і свободу діям людини надає знання мети, що передбачає в результаті діяльності народження або пізнання нового. А в нашій культурі якість взагалі співвідноситься з духовністю, моральними цінностями, соціальним та природним середовищем. Тому залучення колективу до управління якістю може сприяти зміцненню, а в якихось випадках – оздоровленню колективу. Вже ухвалення рішення про створення системи менеджменту якості веде за собою оновлення групової роботи єдиної команди з розробки та впровадження системи менеджменту якості як проєкту.

І, нарешті, використання системи менеджменту якості підвищує результативність зусиль керуючої системи, оскільки, будучи менеджментом четвертого покоління, пропонується як єдина модель управління численними взаємопов’язаними, взаємодіючими, динамічними видами діяльності, що здійснюються закладом освіти, як сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для загального керівництва якістю.

Моделювання системи менеджменту якості та етапи впровадження його в закладі освіти цілком узгоджуються із загальними Стандартами. Спочатку визначаються основні процеси організації, які лежать на шляху створення послуги, процеси, що додають цінність послуги (проєктування та розробка освітньої програми, закупівлі, виробництво та надання послуг, маркетинг та вивчення ринку освітніх послуг тощо). Потім виявляються допоміжні процеси, які безпосередньо не перетворюють основну продукцію закладу освіти, але є необхідними для забезпечення діяльності основних процесів (управління та навчання персоналу, управління інформацією, адміністративно-господарська діяльність, управління енергоресурсами, фінансами та ін.). Далі відбувається складання реєстру процесів, опис кожного процесу (його ціль, власник, входи та виходи, управлінська документація, механізми процесу, показники процесу та інструменти їх визначення).

Але навіть початок роботи показує наявність в закладі загальної середньої освіти величезної кількості особливостей, які повинні бути адекватно відображені в розвитку системи менеджменту якості, а по суті, можуть розглядатися як інновації в сфері освіти Послуги взагалі, зокрема. освітні, – складна категорія товару, оскільки характеризуються такими властивостями, як не зберігання, непостійність якості, невіддільність від джерела та ін. Саме поняття «якість освітньої послуги» надскладне. Ми маємо справу з управлінням покращення у сфері, де величина досліджуваного ефекту дуже мала. Отже, базові методи, що рекомендуються в менеджменті якості, самі по собі вже не можуть забезпечити необхідний рівень чутливості та аналізу, який необхідний для вивчення складної системи закладу освіти та для його поліпшень. Необхідно розібратися з відбором і адаптацією методів менеджменту якості, а також з деталізацією етапів впровадження системи в закладі освіти.

Проблема створення системи менеджменту якості закладу освіти (як і в усіх інших організаціях сфери послуг) пов’язана також з тим, що в реальності виявляється дуже мало описаним те, що на виробничих підприємствах називається технологічним процесом. Зокрема, переважна більшість сформованих у системі рекомендацій (наприклад, підготовка освітніх програм), далекі від процесів освітнього підходу. Не розроблені типові системи управління якістю для закладів освіти, що мають специфіку стандартах процесів (наприклад, спеціальні (Корекційні) заклади освіти).

Крім того, з погляду стандартів системи менеджменту якості, в закладі загальної середньої освіти лише формально описано систему управління. Зрозуміло, у будь-якого керівника є певні уявлення про систему, за допомогою якої він керує об’єктами внутрішнього та зовнішнього середовища (учні, партнери, ресурси, обладнання, результати, технології, персонал) для досягнення своїх цілей у довгостроковій перспективі. Однак окремі правила взаємодії різних рівнів управління зазвичай встановлюються в розрізнених, різнопланових розпорядчих документах. Фрагментарно, найчастіше суперечливий сам опис елементів цієї системи – опис цілей (у розріз об’єктів управління, тобто цілей у сфері клієнтів, партнерів, ресурсів, обладнання, продуктів, технологій, персоналу), опис бізнес-процесів, за допомогою яких забезпечується технологія управління, опис персоналу, який виконує ці бізнес–процеси, об’єднаного в організаційну структуру, опис інформаційних систем та ІТ-інфраструктури (обладнання, системного програмного забезпечення), на базі якої розгортаються інформаційні системи управління [53].

Великі труднощі при моделюванні системи менеджменту якості в закладі освіти пов’язані з тим, що доводиться мати справу, по суті, з проєктним менеджером, не дивлячись на те, що його особливості залишаються невідрефлексованими керуючою системою. Проєктна діяльність та проєктне управління є дуже складними об’єктами для побудови системи управління якістю. Зупинимося на обговоренні деяких специфічних проблем [54].

Реалізацію різних впроваджених програм доцільно розглядати як проєкти – сукупність завдань чи заходів, пов’язаних із досягненням за планованою метою, яка зазвичай має унікальний та неповторний характер [54]. Але проєктно-орієнтована діяльність завжди має дуже виражену специфіку (кожен проєкт унікальний) і тому, і побудова (архітектура) система менеджменту якості, і конкретні способи реалізації її елементів у різних закладах освіти дуже сильно можуть відрізнятися і від стандарту, і один від одного, оскільки різними будуть: її (проєктної діяльності) профіль, масштаб, цілі, структура, стиль управління та культура.

Вибір управління закладом загальної середньої освіти такої форми (режиму) діяльності передбачає, крім надання звичайного набору послуг, створення у клієнтів (у тому числі внутрішніх) унікальних продуктів – розробок різної складності. Унікальність накладає особливий відбиток і на всі сторони діяльності закладу освіти – від стратегії позиціонування себе на ринку освітніх послуг до операційного рівня її бізнес-процесів (БП).

Перерахуємо деякі специфічні моменти*:*

1. У проєктному управлінні більш доцільно і зручно (у тому числі для виявлення ключових показників діяльності) використовувати підхід, що ґрунтується на ланцюжку створення цінності, в якій визначаються основні бізнес-проєкти, що забезпечують операційний цикл виконання проєкту і виконуються послідовно, підтримують бізнес-проєкт, що забезпечують функціонування бізнес-системи та супроводжують створення проєктного продукту протягом всього періоду [54]. При цьому, відповідно до стандартів проєктного менеджменту, управління проєктом включає кілька стадій (ініціалізація, планування, виконання, контроль, завершення), кожна з яких передбачає виконання певних функцій, пов’язаних з управлінням тимчасовими та вартісними параметрами проєкту, з управлінням ризиками, проблемами, контрактами, якістю та ін. [53;54].

Розрахунок значень ключових показників діяльності повинен бути прив’язаний саме до цих стадій і функцій, а значить, доцільно застосовувати наступні можливі критерії оцінювання проєктної діяльності в закладі загальної середньої освіти (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Критерії оцінювання процесів проєктної діяльності**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ціль проєкту** | **Процеси** | **Критерії оцінювання** |
| Проєкт повинен забезпечувати поставлені цілі | Управління потребам | Ступінь покриття моніторинговими програмами |
| Управління змінами | Кількість запитів на зміниРівень змін потребКількість часу на внесення змін |
| Управління якістю | Кількість аудитів проєктуКількість виявлених зауважень і змін |
| Проєкт повинен бути завершений у визначені терміни і входити в рамки бюджету | Оцінка | Масштаб продуктуЗатратиРозмір проєктної команди |
| Планування | Кількість ключових завданьКількість версій плануЧисло змін в проєктній команді |
| Виконання | Кількість затримок в ході реалізаціїВідсоток завдань виконаних у визначений термінВідсоток збільшення проєктної командиВідсоток збільшення бюджетуВідсоток вирішених проблем |
| Управління ризиками | Кількість можливих ризиківВідсоток ризиків, які збулисьВідоток ризиків, для яких були проведені дії для їх мінімізації |
| Задоволення замовника | Якість процесів | Оцінка якості проєкту замовникомКількість виявлених у проєкті зауважень і невідповідностей |
| Якість продукції | Кількість зауважень, що залишились |

2. Ще одна особливість проєктного управління пов’язана із важливістю забезпечення в закладі освіти достатньої кількості фахівців, які відповідають певному набору вимог до їхньої компетентності. Тому обов’язковим показником повинен слугувати рівень кваліфікації з різних категорій персоналу (адміністратори, керівники проєктів, консультанти, аналітики, розробники, «апробатори» та ін.) [54].

Проте успіх проєкту загалом визначається як їх кваліфікацією, але й рівнем їх зацікавленості, що особливо важливо у командній роботі в процесі виконання проєкту. Щоб регулювати мотивацію персоналу, необхідно:

1) визначитися з таким показником, як частка відповідної надбавки (премії) в загальному доході співробітників (гнучка стимулююча частина в оплаті праці);

2) створити прозору систему мотивації, орієнтовану на цінності закладу освіти, на колективні рішення щодо оцінки вкладу кожного співробітника у спільну діяльність.

Орієнтуючись на позитивний досвід інших економічних систем [59], представимо деякі підходи до створення мотивації персоналу проєктної команди закладу освіти, що засновані на оцінці реального індивідуального вкладу кожного співробітника.

Потенціал співробітника – його кваліфікація, знання, а також досвід їх реалізації повинні відповідати вимогам завдань проєкту (P – potencial).

Показник особистого рейтингу для співробітників проєктної команди пропонується у вигляді наступного добутку: К = F х P.

Так, наприклад, для педагога А.І. Іваненко (має частку в загальному обсязі проєктних робіт за рік (12%), то її особистий рейтинг складе: К = 0,12 х 30 = 3,6.

Концепція управління якістю проєкту представлена в (табл. 2.2) включає в себе такі процеси:

Таблиця 2.2

**Концепція управління якістю проєкту в закладі загальної середньої освіти**

|  |  |
| --- | --- |
| **Процеси** | **Коментарі** |
| Управління потребами | Потреби до системи фіксуються і складають єдине ціле з планом їх реалізації. Потреби задокументовані і викладаються в архів проєктів |
| Планування проєктів | Всі завдання щодо реалізації документуються у вигляді планів. Всі додаткові завдання Замовника задокументовуються у вигляді запитів на зміну і знаходяться в архіві проєкту і відображаються в корекціях до плану проєкту |
| Відстеження плану проєкту та періодичний контроль | Документується стан проєкту за результатами контрольних перевірок. Результат проєктного аудиту фіксується в архіві проєкту |
| Контроль якості | Група контролю якості повинна порівняти результати проєкту зі задокументованими вимогами. Результати досліджень або тестування повідомляються керівнику проєкту та виконавцям.  |
| Налаштування організаційної структури на процес розробки | Проводиться відповідно до технологій проведення проєктів. Ведеться загальний облік як проєктної інформації, так і організаційних заходів. Проводиться розрахунок вартості проєкту |
| Опис організаційного процесу розробки | Документується стандартний процес розробки.  |
| Програма навчання | Відповідно до потреб проєкту складається програма навчання. Ведеться облік тестування та сертифікацій. Проводиться періодичний облік програми навчання  |
| Інтеграційне управління проєктами та технологій | При плануванні проєктів використовується документований стандарт процесу розробки |
| Періодичний огляд технологічного стану | Відбувається технологічна інспекція стану проєктів. Виявлені дефекти реєструються |
| Управління якістю | Розробляється і відстежується план забезпечення якості. Проводиться статистичний аналіз різних параметрів якості процесів. Одержані дані порівнюються з еталонними показниками  |
| Попередження дефектів | Ведеться аналіз та статистичний облік причин виникнення проблем чи дефектів |
| Управління заміною технологій | Проводиться планова апробація нових технологій. Результати апробування реєструються |

1) визначення вимог споживачів до інноваційного продукту;

2) відображення вимог щодо функціональності інноваційного продукту;

3) розробка та використання інноваційного продукту з характеристиками, що забезпечують відповідність встановленим до них вимог споживача;

4) підтримання необхідних показників під час створення інноваційного продукту та за його впровадження в закладі освіти (на робочому місці споживача);

5) методична та організаційна підтримка впровадженого інноваційного продукту протягом терміну його життя з метою збереження закладених у ньому показників.

Планування проєктної роботи має починатися з визначення цілей та обмежень проєкту, які, як правило, пов’язані із тривалістю, вартістю та якістю реалізації проєкту, наявністю необхідних виробничих ресурсів (персонал та обладнання) та іншими особливими моментами. Далі відбувається визначення робіт, що входять до проєкту та обов’язковий розрахунок тривалості кожної роботи чи операції. Потім, на основі аналізу відносин черговості операцій, враховуючи принцип переваги з точки зору якості, ефективності, складається мережевий графік проєкту, що відображає ці відносини. Не зайвим буде і побудова календарного мережевого графіка на основі оцінок тривалості операцій та отриманої сітки. Якщо скористатися методом критичного шляху проєкту [2; 54; 57], можна визначити найтриваліший (за термінами) послідовний ланцюжок операцій, що дасть змогу обчислити тривалість робіт з виконання проєкту, а також озброїтися інструментами скорочення довжини критичного шляху та управління ресурсами часу – резервами – у тих роботах, які не лежать на критичному шляху, та забезпечують деякий ступінь гнучкості при планування проєкту.

Оперативне управління проєктом передбачає порівняння результатів функціонування системи з прийнятими стандартами (з планом робіт, у тому числі – з графіком, кошторисом витрат) та вжиття коригувальних заходів при відхиленні процесу від цих стандартів.

Форма контролю – організація регулярних нарад творчої групи, що працює над виконанням проєкту, аналіз у ході їх проведення інформації про стан справ щодо кожної операції, про час (фінансові ресурси), потрібний на його завершення, якщо зафіксовано відхилення – про варіанти входження в графік (у кошторис) з урахуванням їх технічної та організаційної реалізації, кошторисних та інших можливостей.

Велике значення у проєктному менеджменті приділяється налаштуванню організаційної структуру на процес розробки проєкту.

Щодо проєктного менеджменту закладу освіти з розглянутих функцій корпоративної діяльності структури [54] особливо важливі такі:

1) по можливості не заважати розвитку кореневих компетентностей на рівні базових процесів та підрозділів;

2) створювати можливості централізації фінансових, кадрових та інших ресурсів для реалізації загально корпоративних програм та проєктів, у тому числі проектів диверсифікації та вертикальної інтеграції.

Для того щоб організаційна структура створила можливості здійснювати з різною інтенсивністю управлінський контроль з боку адміністрації над різними об’єктами; дозволила реалізовувати бажані загально корпоративні синергії, необхідна змішана організаційна структура, коли поряд з функціональним Керуванням застосовується матрична організаційна структура.

У матричній організаційній структурі керівник проєкту повинен бути знайомим з роботою кожного функціонального підрозділу та мати загальні уявлення про використані технології, а функціональні керівники повинні переглядати свої обов’язки з появою непередбачених планом підрозділу робіт; порушенням за раніше встановлених термінів виконання; конкуренції за ресурси підрозділу для проєктів, які мають високі пріоритети; обмеженого числа та доступності ресурсів; непередбачуваних змін у плані та розкладах проєктів; незапланованих зривів у поставках, втрати та перевитрати ресурсів, плинність кадрів [6].

Залежно від значущості проєкту для необхідних змін в технологіях, рівня розвитку педагогічного колективу та менеджменту в закладі освіти, інших факторів, керівник повинен визначитися з типом управлінського впливу на проєкт, вибираючи найкращий із таких інструментів як: різні види контролю (стратегічний, фінансовий, інвестиційний, операційний), кадрова політика (підбір керівника проєкту, допомога в навчанні членів творчої групи), інформаційна підтримка та інші.

Після визначення способів про проєкт можливе встановлення видів бажаної синергії (виробничої, інноваційної, кадрової) та способів її реалізації (безпосередні контакти, «канальна» форма та ін.).

Важливим етапом побудови організаційної структури О. Баніт вважає її «прив’язку» до стилю керівництва вищого менеджменту [6].

Керівник-експерт має бути забезпечений необхідним складом документів, керівник-«дорадник» – необхідною кількістю людей, з якими треба радитися, керівник-«переговорник» – «міцним тилом» в особі менеджерів, здатних брати на себе відповідальність за прийняття рішень в умовах «тимчасово відсутньої» першої особи закладу освіти та ін.

Для того, щоб команда управління проєктом, члени творчої групи, були уповноважені приймати управлінські рішення щодо управління проєктом змогла ефективно управляти ресурсами, термінами, якістю, ризиками проєкту та іншим, потрібно навчити їх змісту та методам виконання відповідних ролей (наприклад, керівник потребує навчання та учасники проєкту – адміністратор проєкту, куратор проєкту, архітектор системи).

Зміст, форми та методи навчання визначаються предметним змістом проєктної роботи, а також важливістю для ефективності проєкту таких характеристик, як ясне розуміння цілей; відкритість; впевненість один у одному; поділ компетенції; безперервне вдосконалення та зростання компетенцій, ефективні внутрішні регламенти; перевага команди, заснованої на якостях індивідуальностей; гнучкість та адаптивність.

У загальнонауковому сенсі технологію слід розглядати як спосіб реалізації людьми конкретного складного процесу шляхом поділу його на системну послідовних та взаємопов’язаних етапів, процедур та операцій, спрямований на високу ефективність досягнення мети [54]. Оскільки технологія пов’язана з сутністю та динамікою явищ, що відбуваються в системі; включає засоби та методи, шляхи інтенсифікації технологічного процесу, оптимальну послідовність складових її процедур та операцій, раціональну діяльність учасників процесу та ін., то зрозуміло, що переведення діяльності з камерного проєктного середовища до загальної практики є надзвичайно складним. Ще на етапі проєкту його завдання слід опрацьовувати через найважливіші компоненти технології: технологічний процес та його цілі, організацію процесу та управління ним, у тому числі методичне забезпечення, що передбачає включення до технологічної системи людських ресурсів, системне використання матеріальних та технічних засобів, форм та різноманітних методів, а також взаємодія даної технологічної системи з іншими системами, об’єктами та суб’єктами [8]. Як бачимо, затребувана орієнтація на усі підсистеми технологічного комплексу.

Особливе значення у гуманітарній сфері має реалізація принципу «технологозбереження», згідно з яким треба розвинути у педагогічного персоналу цілу низку здібностей: драмо- і конфліктостійкість; здатність до саморегуляції та самовладання; оптимістичне прогнозування, тобто. опору на позитивне у людині; емпатія по формулі «бути вищими, але не ставити себе вищими». Таким чином, реалізація проєкту завершується визначенням умов та обмежень, плану проведення апробації.

Отже, проєктна діяльність закладу освіти найскладніший об’єкт управління. Повноцінна реалізація завдань інноваційної діяльності можлива лише за умови уточнення сукупності організаційної структури, методик, процесів та ресурсів, необхідних для загального керівництва якістю розроблених у закладі освіти та впроваджених проєктів.

При цьому сама система менеджменту якості проєктно-орієнтованого закладу освіти є інноваційним продуктом, що потребує відповідального відношення з боку керівників.

**2.2. Маркетингові технології в управлінні сучасним закладом загальної середньої освіти**

У сучасному світі орієнтація на споживача є ключовим принципом і основною цільовою установкою діяльності закладів освіти. Освітні послуги – це послуги, що надаються у процесі здійснення освітньої діяльності, результатом якої є досягнення громадянами певного рівня виховання та навчання [12, c. 33].

За такого підходу актуальні визначення освітньої послуги, які трактуються вченими О. Кравченко, В. Круглянко: комплекс послуг, які визначають процес реалізації головних цілей освіти, здійснення його місії [28, c. 41-45]; система знань, інформації, умінь та навичок, які визначають та забезпечують задоволення особистих потреб людини, суспільства та держави [36, c. 57-61].

Крім визначених характеристик та особливостей послуг у сфері освіти вони характеризуються ще рядом істотних відмінностей: це висока собівартість освітніх послуг (так само, як наукових та інших інтелектуальних послуг); відносна тривалість їх виконання (надання); відстроченість виявлення результативності та залежність результатів від умов майбутньої роботи та життя учня; необхідність подальшого супроводу послуг; залежність при ємності послуг від місця їх надання та місця проживання потенційних учнів та ін.

У контексті нашого дослідження ми докладніше розглянемо можливості та значущість маркетингових технологій для програм додаткової освіти як найбільш гнучкою та адаптивною складовою освітнього процесу. Більше того, програми додаткової освіти, що найбільш ринково визначаються.

Існує прямий зв’язок між рівнем готовності педагогічного колективу закладу освіти та рівнем його досягнень як ринково-орієнтованого.

Впровадження системи внутрішньоорганізаційного навчання для забезпечення реалізації стратегії розвитку закладу з урахуванням внутрішнього середовища та ринкової ситуації, в якій вона знаходиться, спрямовану на внутрішньошкільну взаємодію та взаємодію із зовнішнім середовищем закладу освіти дозволить сформувати організаційну культуру закладу освіти, що забезпечує високу якість навчання, у тому числі і за рахунок застосування маркетингових технологій в освітньому процесі та в управлінні.

У дослідженнях з педагогіки, психології, менеджменту (В. Биков, О. Савченко, П. Сперроу, Дж. Ходкінсон та ін.) виокремлено таку важливу характеристику сучасного закладу освіти, як компетентність. Вченими вводиться поняття «компетентний педагог», провідною характеристик яких є компетентність усіх її співробітників у регулярному вирішенні проблем, набуття та засвоєння нових знань, що повідомляються споживачами, членами організації один одному, ефективному їх поширенні всередині закладу освіти завдяки постійному навчанню на основі власного досвіду та досвіду інших [34, с. 95-95]. Також однією із завдань внутрішньоорганізаційного навчання виступає не лише формування загального організаційного знання, а й розвиток організаційної культури.

Особлива роль в управлінні сучасним закладам загальної середньої освіти визначається готовністю педагогічного колективу до використання маркетингових технологій, що впливає на здійснення грамотного керівництва і залучення їх до процесу маркетингових комунікацій.

Отже, розглянемо поняття «маркетингова технологія» у трактуваннях різних дослідників.

На думку О. Красовської, маркетингові технології являють собою структуровану систему певних операцій, прийомів і дій, що визначають реалізацію маркетингових рішень [29].

Розглядаючи політику просування в управлінському контексті, необхідно відмітити, що сучасний заклад освіти є відкритою системою, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем та реагує на її зміни. Яким би не був змістовним та технологічним пропонований освітній продукт – якщо про нього ніхто не знає, значить для ринку він не існує. Споживач приймає рішення на основі аналізу наявних даних та досвіду.

У теорії маркетингу комунікативний процес прийнято розглядати як інтерактивний діалог між компаніями та їх споживачами, що здійснюється на стадіях підготовки до продажу, самого продажу, купівлі товару.

Науковці І. Коберник, К. Краснова зазначають, що комунікація – це двосторонній процес, у якому відправник та одержувач повідомлення діють у контексті відповідних їм ціннісних орієнтацій, своїх взаємин і суспільної ситуації. Таким чином, автори ще раз підкреслюють інтерактивність та зумовленість комунікаційного процесу [21].

Цікавим, на наш погляд, є наступне трактування Л. Бурдонос, В. Малишко, що маркетингові комунікації – це спеціально розроблений та керований процес обміну інформацією між різними суб’єктами ринку з метою досягнення взаєморозуміння [9, с.41-42]. У своєму визначенні автори наголошують на суб’єкт – суб’єктній взаємодії учасників процесу маркетингових комунікацій.

Також, науковці зазначають, що класична модель маркетингової комунікації забезпечує визначення якісних характеристик своєї цільової аудиторії та їх кількість; визначити бажану реакцію у відповідь (у тому числі і кількісному вираженні); вибрати спосіб звернення (зміст та характер інформації, рекламні аргументи); визначити вимоги та побажання до режимів і формі пред’явлення інформації, зіставивши їх із властивостями та можливостями доступних засобів її поширення; визначити спосіб поширення та носіїв інформації; вибрати властивості, що характеризують джерело звернення; зібрати та проаналізувати інформацію, що надходить каналами зворотного зв’язку [9].

Для того щоб побачити взаємообумовленість таких понять, як «маркетингові комунікації» і «просування», розглянемо сутність другого терміну.

Прийнято розуміти, що просування – будь-яка форма розповсюдження повідомлень, використовуваних закладом освіти для одержання інформації, переконання або нагадування людям про свої товари, послуги та образи, ідеї громадської діяльності або вплив на суспільство, а також створюють лояльність споживачів і суспільства до цієї організації.

Так, В. Григораш пояснює, що поширення чи просування освітніх послуг – це процес, за допомогою якого заклад освіти робить свої програми та послуги доступними для своїх цільових ринків [15].

Визначають два типи цілей просування: економічні та неекономічні. До економічних цілей просування можна віднести: залучення спонсорів; збільшення попиту на додаткові освітні послуги; отримання грантів тощо.

До неекономічних цілей просування можна віднести: формування іміджу закладу освіти та підвищення її статусу; формування лояльності до закладу освіти та її послуг; збільшення чи збереження частки ринку; забезпечення лідерської позиції створення образу, що пропонуються закладом освіти відповідно до стратегії розвитку її (престижності, низьких цін, інноваційності тощо); утримання наявних та залучення потенційних клієнтів; детальне інформування про параметри запропонованих послуг, пояснення їх специфіки, особливостей освітнього процесу; забезпечення впізнавання нових послуг; формування лояльності до існуючих освітніх послуг; створення ентузіазму та емоційного ставлення до закладу освіти серед учасників комунікацій; формування конкурентної переваги закладу освіти та ін.

Зупинимося докладніше на кожному з видів просування послуги до яких відноситься: реклама, PR, стимулювання, спонсорство, брендинг.

Реклама – одне із найчастіше використовуваних видів просування. Науковці Т. Дуткевич, О. Толков зазначають, що реклама поширюється в будь-якій формі, за допомогою будь-яких засобів інформації про заклад освіти, її освітніх послугах, призначена для невизначеного кола осіб та покликана формувати або підтримувати інтерес до цього закладу освіти та її освітніх послуг [19].

Важливою умовою ефективності рекламного впливу є правильний вибір засобів реклами та рекламних носіїв.

Найчастіше визначають такі види засобів реклами:

– акустичні засоби реклами – ідея здійснення рекламного звернення, що пов’язана з передачею дії через слух одержувача. Прикладами такого звернення можуть служити: внутрішньошкільне радіо, аудіоролики, що використовуються під час міських, обласних та внутрішньошкільних заходів, шкільні новини, особисте рекламне звернення до аудиторії (плюсами даного виду рекламних засобів є швидкість та невисока вартість виготовлення, можливість створення емоційних образів за рахунок додавання музичного фону, створення емоційно забарвлених образів. До очевидних мінусів відноситься неможливість передачі великого обсягу інформації та обмежена кількість повторів);

– графічні засоби реклами – ідея здійснення рекламного звернення, що пов’язана з передачею впливу за допомогою статичного зображення, як правило, супроводжується текстовою інформацією.

PR-діяльність – комплекс заходів, що проводяться організацією з метою розвитку іміджу, усунення негативних відносин, лобіювання своїх інтересів, удосконалення внутрішніх зв’язків, формування організаційної культури PR-діяльність. На відміну від реклами ми поєднуємо розміщення платної замовної інформації про компанію в ЗМІ з формуванням інформаційних приводів з подальшим наданням їх ЗМІ.

Реклама та PR можуть бути реалізовані по однакових каналах розповсюдження, у яких вони виконують різні функції. І. Коберник, К. Краснова пропонують порівнювати рекламу та PR за такими критеріями: характер діяльності, завдання комунікації та період вирішення завдань [59].

Прямий маркетинг – це інтерактивна маркетингова система для укладення договору, що використовує один або кілька засобів комунікації інструментів просування, що найбільш швидко розвивається, тому що забезпечує споживачів зручністю, ефективністю і скороченням часу, що необхідний для прийняття рішення. Основними інструментами прямого маркетингу є: база даних; особистий продаж; телефонний маркетинг; пряме поштове розсилання; електронний маркетинг.

Спонсорство – це вид просування, заснований на співпраці двох або більше організацій, що є фінансується учасниками (спонсорами) певних рекламних PR або інших проєктів в обмін на просування їх товарів або послуг з боку організацій, що спонсоруються. І. Коберник, К. Краснова роблять акцент на комерційному характері спонсорства, визначаючи це поняття як ділові відносини між тими, хто представляє фонди, ресурси чи послуги окремою особою або організацією, що пропонує у відповідь певні права та партнерство, що приносять комерційну вигоду [59].

Етапи реалізації маркетингової технології просування продукту наступні:

* аналіз поточного стану процесу просування продукту;
* розробка основної ідеї інформаційного повідомлення, що передається споживачеві продукту;
* підготовка інформаційних засобів для передачі інформаційного повідомлення;
* практична реалізація розробленої маркетингової технології просування;
* оцінка ефективності комплексу проведених заходів [28, c. 111].

Говорячи про критерії ефективності маркетингової технології просування слід зазначити, що вони багато в чому обумовлюються особливостями, що надається організацією товару. Проте, для закладу освіти результат найчастіше виявляється у задоволеності та прихильності споживача [28, c. 112].

Однією із сучасних тенденцій є динамічність наростання обсягів інформації та, відповідно, здатності людини адаптуватися до змін в навколишньому світі та до темпів цих змін.

Широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій створило передумови для активного використання дистанційної підтримки освітніх послуг [49, c. 172-174]. Використання в навчанні електронного контенту мобілізує освітній процес, надаючи інформаційну підтримку і роблячи його найбільш доступним для учнів, що також може стати ключовим конкурентною перевагою додаткових освітніх програм у зовнішньому середовищі [41].

У системі дистанційного навчання широко використовуються різноманітні засоби: електронні підручники, комп’ютерні мультимедійні навчальні системи, комп’ютерні мережі та ін. [49].

Нині серед комп’ютерних навчальних систем особливу популярність отримала система дистанційного навчання Moodle (модульне об’єктно-орієнтоване динамічне керуюче середовище). Система Moodle призначена для конструювання навчальних курсів у режимі on-line для створення віртуального освітнього середовища, що включає набір засобів для розробки дистанційних курсів, надаючи можливість дистанційного керування навчанням [49, c. 174].

Сучасна електронна пошта дозволяє за лічені секунди передавати ту адресу, яка може знаходитись на значній відстані від відправника повідомлення. Можливості використання електронної пошти можуть бути реалізовані як засіб масової розсилки повідомлень [49].

Нині, все більше активізується такий сервіс електронної пошти, як зберігання файлів в Інтернеті (наприклад, Google Диск) та їх редагування в режимі on-line. Це дає можливість мобілізувати процес зміни та передачі документів, зробити їх доступними на будь-яких комп’ютерних пристроях з підключенням до мережі Інтернет [41, c. 57].

У ході теоретичного дослідження було визначено, що існує об’єктивна необхідність модернізації змісту та технологій освітніх програм з урахуванням запитів споживачів освітніх послуг в умовах інформаційного суспільства та реалізацією освітнього процесу з використанням можливостей сучасних інформаційних технологій.

**2.3. Стратегічне управління закладом загальної середньої освіти**

Успіх закладу освіти значним чином залежить як зовнішніх сил по відношенню до закладу, так і зміни цих сил у зовнішньому оточенні. Для ефективного виконання управлінських функцій керівнику необхідно розуміти дію цих зовнішніх змінних.

Дослідники управлінської діяльності перших закладів загальної середньої освіти мало уваги приділяли чинникам, які перебувають поза межами установи. Вони наголошували насамперед на тих аспектах, які мали забезпечити ї успішне функціонування.

Так, наукове управління зосередилося в основному на завданні та технології управління, технології адміністративного управління – на створенні структури, що забезпечує досягнення цілей закладу освіти, технології людських відносин – на людських ресурсах закладу освіти.

У певному сенсі кожний науковий напрям був правильним і концентрувався на внутрішніх питаннях, оскільки вони були важливішими для ефективності та виживання закладу освіти. Однак сучасним закладам освіти доводиться пристосовуватися до змін у зовнішньому оточенні та відповідним чином змінюватись.

Чому менеджеру важливо знати, як взаємодіє заклад загальної середньої освіти із зовнішнім середовищем? На сучасному етапі загальновизнано, що важливим атрибутом будь-якого закладу освіти, як відкритої системи, є наявність зовнішнього оточення та багатопланових зв’язків з ним. Причому, зовнішнє середовище може бути як союзником заклад загальної середньої освіти в її прагненні до розвитку, так і фактором, що обмежує його.

По-перше, соціум створює, засновує заклад загальної середньої освіти як соціальну організацію, дає їй певний статус, компетенцію, права та обов’язки, дає оцінку її діяльності.

По-друге, ситуація в соціумі завжди створює загальний фон життєдіяльності закладу загальної середньої освіти (більш-менш сприятливий для цієї життєдіяльності), що визначає умови існування закладу освіти та її конкретні можливості діяльності в ту чи іншу епоху. Йдеться і про конкретну соціальну ситуацію розвитку дітей та про ставлення суспільства до освіти, про престиж освіти тощо.

По-третє, соціальне середовище завжди має певні очікування від закладу освіти, є джерелом висування вимог до його, формує та пред’являє соціальне замовлення на освіту.

По-четверте, соціальне середовище виступає джерелом ресурсів, що є необхідним для нормального функціонування життєдіяльності закладу освіти.

По-п’яте, саме і лише в соціумі заклад освіти може формувати освіту, партнерів, необхідних для вирішення його завдань, споживачів його основної продукції – випускників, які здобули освіту.

З огляду на те, що сьогоднішні зміни у зовнішньому світі вимагають посиленої уваги до зовнішнього середовища і як наслідок, керівник закладу освіти повинен також вміти визначати відповідні способи реагування на зовнішні впливи. Це означає, що він повинен уміти пристосовуватися до нового середовища, щоб вижити та зберегти конкурентоспроможність закладу освіти.

Розробка та реалізація основних напрямів розвитку закладу загальної середньої освіти вимагає від керівників упорядкування власного сприйняття довкілля та розрізнення її головних факторів та їх якісних характеристик.

Наука про управління, особливо з часу, коли почало бурхливо розвиватися стратегічне управління і маркетинг, як нова філософія управління, прагне визначити в оточенні соціальної організації певні рівні та найважливіші групи діючих факторів.

Доведено наукою, що в суспільстві та природі є фактори середовища, що надають закладу освіти відповідно – пряму (безпосередню) або опосередковану дію; є чинники, які можна зарахувати до найближчого середовища даного конкретного закладу освіти, як системи.

Чинники прямої дії безпосередньо впливають на роботу закладу освіти і відчувають на собі також прямий вплив діяльності закладу. До цих факторів слід віднести трудові ресурси, капітал, закони, установи державного регулювання, споживачів та конкурентів.

Під чинниками непрямого впливу розуміються чинники, які можуть негайно впливати на роботу закладу освіти, але тим самим щонайменше позначаються на ньому. Йдеться про такі фактори, як стан економіки, інформаційно-комунікаційний процес, соціокультурні та політичні зміни, вплив групових інтересів та суттєві для закладу освіти події в інших країнах.

*Економічні чинники.* Стан економіки держави, її фінансової системи впливають стан освітніх потреб громадян (зростання чи відсутність зростання, ускладнення потреб), фінансування бюджетної освітньої сфери (що збільшує чи зменшує її можливості), у розвитку секторів економіки, спеціально орієнтованого обслуговування і забезпечення закладів освіти (освітнє будівництво, шкільна індустрія).

Кризові ситуації в економіці ставлять заклад освіти та освіту загалом перед завданням виживання. Ситуація воєнного стану в країні, перебування держави в ринковій економіці, прагнення до загальноєвропейського союзу змушує менеджерів освіти набагато серйозніше, ніж раніше замислюватися над економічною ефективністю роботи закладу освіти, що потребує перебудови організаційно-економічного механізму.

Нинішній Закон України «Про освіту» дозволяє закладу загальної середньої освіти залучати та заробляти позабюджетні кошти, надавати платні освітні послуги, що робить деякі заклади освіти менш залежними від загальної економічної ситуації. Ця робота вимагає від керівників великих зусиль, збільшує обсяг їхньої роботи та ступінь її напруженості [22].

*Соціальні чинники.* Загальний рівень соціальної стабільності, стан зайнятості населення, соціальна структура і соціальне розшарування, характер національно-етнічних проблем і взаємовідносин створюють для діяльності закладу загальної середньої освіти загальне тло (сприятливий чи несприятливий), визначають характер диференціації освітніх запитів різних соціальних груп населення.

*Політичні чинники.* Це курс внутрішньої та зовнішньої політики держави, конкретні політичні дії та ситуації також створюють спільне тло діяльності закладу загальної середньої освіти, для якої вкрай бажана спокійна, конструктивна, творча соціально-політична ситуація в суспільстві.

*Правові чинники.* Характер чинних законодавчих актів та правових норм задають рамки, межі правового поля життєдіяльності закладу освіти, що стає особливо важливим для закладу загальної середньої освіти, яка отримала права юридичної особи, щодо автономного суб’єкта цивільного права.

*Екологічні чинники.* Стан навколишнього природного середовища закладу загальної середньої освіти істотно впливає на стан здоров’я учнів та педагогів, що значно посилює вимоги до профілактичної та здоров’язбережувальної спрямованості діяльності закладу освіти. Заклад загальної середньої освіти може зробити певний внесок у поліпшення екологічної ситуації: здійснення екологічної освіти та виховання учнів, забезпечення активної участі у природоохоронній діяльності, підготовці учнів до здорового способу життя.

*Демографічний фактор*. Характер народжуваності, міграція населення, типовий склад сімей здатні вплинути на долю закладу загальної середньої освіти, її організаційну структуру, зміну освітніх технологій. Якщо не займатися вивченням тенденцій у цій галузі, заклад освіти може опинитися без учнів чи навпаки – перед ситуацією різкої нестачі учнівських місць, може зростати потреба у різних формах здобуття освіти: очно-заочних, сімейної освіти, екстернату.

*Культурні, духовно-ідеологічні чинники.* Рівень духовного здоров’я та культурних запитів населення є фоном для прояву освітньої активності людей, її спрямованості. Зниження культурного рівня суспільства, збіднення культурної життя, широке поширення масової культури об’єктивно суттєво ускладнює вирішення закладом освіти її освітніх завдань. Заклад загальної середньої освіти є культурозбережувальним і культуростворюючим органом, що часто намагається самостійно протистояти негативним тенденціям і часом перетворює себе на центр не тільки навчальної, а й дозвільної діяльності.

*Соціально-психологічні та етичні фактори.* Загальний морально-психологічний клімат у суспільстві, спосіб і стиль життя різних верств населення, реально діючі моральні норми і правила, як важливі фактори соціальної ситуації розвитку підростаючого покоління, вимагають від закладу освіти не збереження позиції постійної моралі, а швидкої та виваженої реакції, здатності реально пропонувати дітям такі норми та зразки діяльності, поведінки, відносин, людського спілкування, які допомагали б їм зберегти свободу, почуття власної гідності, довіру та відкритість до світу, людям і водночас протистояти аморалізму та нелюдяності.

*Галузеві фактори*. Стан та тенденції змін системи освіти в країні та світі, нові ідеї, концепції, зразки кращого освітнього досвіду здатні вплинути на окремо взятий заклад загальної середньої освіти, пропонуючи йому певні варіанти для вибору власної траєкторії руху. Наявність продуманої державної освітньої політики, загальний стан усіх ресурсів та джерел їх надходження –найважливіші чинники, що визначають можливості та обмеження діяльності закладу загальної середньої освіти, вибір її стратегії. Сьогодні у рамках системи освіти виникає конкуренція між закладами освіти, що вимагає від закладами загальної середньої освіти адекватної реакції: пошуку своєї власної ніші на ринку освітніх послуг, готовності до створення конкурентних переваг.

*Інституційні чинники.* Наявність розгалуженої мережі спеціалізованих соціальних інститутів, організацій, з якими міг би співпрацювати заклад загальної середньої освіти у вирішенні своїх завдань. Здатність закладу освіти до встановлення продуктивних та взаємовигідних контактів з різними інститутами, відносин соціального партнерства з ними суттєво підвищує її загальний потенціал, сприяє зростанню престижу, репутації, покращенню іміджу.

Перелічені вище фактори широкого соціального середовища приблизно однаково впливають на різні закладу освіти, тобто їх вплив на заклад загальної середньої освіти не настільки специфічний, як вплив найближчого середовища.

Зовнішнє середовище, у найзагальнішому сенсі, – це всі ті чинники, які перебувають за межами організації та можуть на неї впливати. Зовнішнє середовище, в якому доводиться працювати закладу загальної середньої освіти, знаходиться в постійному русі, постійно схильне до змін. Змінюються смаки споживачів, ринковий курс гривні стосовно інших валют, вводяться нові закони та податки, змінюються ринкові структури, нові технології, що підвищують ефективність освітнього процесу, діють ще й багато інших факторів.

Здатність закладу загальної середньої освіти реагувати і справлятися з цими змінами довкілля одна із найважливіших складових його успіху та здатності вижити. Разом з тим, ця здатність є умовою здійснення запланованих стратегічних змін.

Для обґрунтування концепції розвитку закладу освіти велике значення має правильний опис середовища у якому перебуває конкретний заклад загальної середньої освіти. Зовнішнє середовище закладу освіти конкретне, специфічне і має безліч характеристик, тому слід, насамперед, враховувати та аналізувати ті, які найбільш значимі для закладу загальної середньої освіти.

Внутрішнє середовище закладу освіти є джерелом її життєвої сили. Вона включає той потенціал, який дає можливість заклад загальної середньої освіти функціонувати, а отже, існувати і виживати в певному проміжку часу. Але внутрішнє середовище може бути джерелом проблем і навіть загибелі закладу освіти, якщо відсутній ефективний механізм її функціонування. Можна навести достатньо прикладів закриття закладів загальної середньої освіти і дитячих садків із суто внутрішніх причин.

Аналіз внутрішнього середовища закладу освіти є другою частиною SWOT-аналізу, пов’язаною з виявленням, вивченням сильних та слабких сторін діяльності закладу освіти. Приховані сильні сторони є базою, на яку заклад освіти опирається у конкурентній боротьбі і яку він має розширювати та зміцнювати. Слабкі сторони мають бути предметом пильної уваги з боку керівництва. Воно має робити все можливе, щоб позбавитися найбільшої кількості слабких сторін.

Мета внутрішнього аналізу – оцінити стратегічну ситуацію на підприємстві з урахуванням обмежень сильних і слабких сторін.

Принципи внутрішнього аналізу.

1. Системність – означає розгляд закладу освіти, як складної системи, що включає низку функціональних підсистем (видів діяльності) та компонентів (структурних підрозділів).

2. Комплексність – передбачає аналіз усіх складових частин закладу освіти.

3. Сумісність – вимагає проведення аналізу всіх внутрішніх змінних у динаміці та порівняно з аналогічними показниками конкурентних фірм.

4. Унікальність чи специфічні цілі підприємства.

Чинники внутрішнього середовища:

1. Організація управління:
* організаційна структура закладу освіти;
* імідж закладу загальної середньої освіти:
* налагоджена система комунікацій;
* система контролю (ефективність та використання);
* культура закладу освіти;
* техніка прийняття рішень;
* кваліфікації освітян;
* здібності та інтереси адміністрації закладу освіти;
* модель системи стратегічного планування.

2. Навчально-виховний процес:

* вартість та її доступність здобуття освіти;
* відносини із замовниками освітніх послуг;
* система контролю;
* рівень вертикальної інтеграції;
* проєктування, планування діяльності закладу освіти;
* показники якості навчання та виховання;
* інновації.

3. Маркетинг:

* освітні послуги, що надаються закладом освіти;
* одержання інформації про конкурентів на ринку освітніх послуг;
* потенціал збільшення освітніх послуг;
* вирішення потреб замовників освітніх послуг;
* імідж закладу освіти;
* репутація та якість освітніх послуг;
* результативність та ефективність освітніх послуг та їх реклама;
* встановлення зворотного зв’язку із замовниками освітніх послуг.

4. Фінанси:

* податкова політика закладу освіти;
* зміна стратегії управління;
* кваліфікація членів колективу;
* моральне та матеріальне заохочення працівників;
* зміна контингенту працівників.

Центральним поняттям при розгляді зовнішнього середовища закладу загальної середньої освіти та освітніх відносин у суспільстві є поняття про соціальне замовлення на освіту.

Під соціальним замовленням на освіту слід розуміти всю сукупність освітніх (і супутніх їм) потреб, запитів, очікувань, вимог, які пред’являються або можуть бути пред’явлені системі освіти, закладу загальної середньої освіти будь-якими соціальними суб’єктами в різних формах і з різним ступенем вимогливості.

Основні замовники закладу загальної середньої освіти.

По-перше, це держава та її освітні відомства, які формують загальні засади освітньої політики, реєструють, ліцензують, атестують та акредитують заклади освіти, встановлюють державні освітні стандарти, контролюють заклади загальної середньої освіти тощо.

По-друге, це батьки учнів, чий вплив на ситуацію закладів загальної середньої освіти останнім часом помітно зростає. І якщо одні батьки, як і раніше, хочуть виконання закладом освіти ролі «камери зберігання» для учнів, інші (передусім, представники інтелігенції та частини підприємницьких кіл) вже цілком усвідомили цінність сучасної освіти і пред’являють закладам загальної середньої освіти дуже диференційовані та високі вимоги (не завжди реальні для даної ситуації та закладу загальної середньої освіти). Можна припустити, що в перспективі соціально-економічної ситуації у країні неодмінно призведе до подальшого зростання та ускладнення таких вимог. Отже, закладам загальної середньої освіти необхідно навчитися працювати в тіснішому контакті та взаєморозумінні з таким Замовником, впливати на розвиток освітніх потреб.

По-третє, це самі учні, коли вони стають суб’єктами освіти, осмислено ставляться до закладу загальної середньої освіти. Заклад освіти не може не враховувати уявлення про «хорошу освіту» та «хороший ЗЗСО», які формуються у дітей вже досить рано. Дітей, крім результатів освіти «на виході», часто (а іноді й насамперед) хвилює їх самопочуття в закладі освіти, характер освітнього процесу та середовища, система відносин в освітньому співтоваристві. Тут вони постає як дуже зацікавлена сторона.

У соціально орієнтованих ринкових відносинах учні одночасно виступають, як головні Клієнти закладу освіти. Заклад загальної середньої освіти має бути націлений на задоволення потреб своїх основних клієнтів, які до того ж проводять у закладі освіти значну кількість часу у такий важливий період свого життя, як становлення, дорослішання.

По-четверте, це представники регіонів та місцевих спільнот, які вимірюють інтереси місцевого населення, його специфічні освітні потреби. Їхнє замовлення буває пов’язане з регіоналізацією освіти, прагненням будувати заклади загальної середньої освіти з максимальним урахуванням місцевих традицій, завдань, які вирішує цей регіон.

По-п’яте, це представники тих закладів освіти, куди можуть згодом надійти випускники закладів загальної середньої освіти. Ця категорія замовників, які природно зацікавлені у відборі найбільш придатного для себе контингенту та впливають на роботу закладу загальної середньої освіти та її мети, варіюючи вимоги до вступників на навчання. Невідповідність між вимогами ЗВО та вимогами освітньої програми ЗЗСО стала, як відомо, серйозною проблемою загальнодержавного масштабу.

По-шосте, це представники етнічних груп, які ставлять питання необхідності більшого обліку в закладах загальної середньої освіти національно-культурних традицій.

По-сьоме, це представники громадських організацій та релігійних конфесій, які прагнуть активно впливати на ситуацію в закладі загальної середньої освіти.

По-восьме, це дорослі члени шкільної спільноти – педагоги та керівники закладів загальної середньої освіти, які покликані осмислити і сформулювати прийняте до виконання сумарне соціальне замовлення, усунувши всі протиріччя, невизначеності та недомовленості.

Поряд із прямими замовниками закладів загальної середньої освіти на формування вимог до неї суттєво впливають люди та соціальні групи, які є творцями громадської думки, наприклад, представники засобів масової інформації, літератури та мистецтва, науки та культури. Вони, можливо, і не вимагають від закладу освіти конкретних дій, але здатні ставити дуже важливі моральні орієнтири, спонукати заклад загальної середньої освіти та її прямих замовників до самовизначення та соціально відповідального вибору.

Керівникам закладів освіти, націлених на системний розвиток закладу загальної середньої освіти, важливо побудувати спеціальну діяльність з моніторингу, постійного аналізу соціального замовлення та прогнозу його змін для того, щоб за рахунок забезпечення відповідності номенклатури та якості пропонованих послуг реальним потребам заклад освіти міг працювати більш ефективно, був затребуваний та конкурентоспроможний.

Крім соціального замовлення не менш важливим є питання про ресурси, необхідні для закладу загальної середньої освіти, як і будь-якої соціальної організації, для ефективного виконання отриманого замовлення.

Це особливо актуально в ситуаціях, коли заклад загальної середньої освіти змушений багато в чому самостійно забезпечувати себе ресурсами. Наявність, якість, різноманітність та раціональний взаємозв’язок ресурсів є головними умовами життєдіяльності закладу загальної середньої освіти.

Розвиток закладу загальної середньої освіти, як правило, пов’язаний із змінами її ресурсного забезпечення як внутрішнього (ідеї, які народжуються в педагогічному колективі, розроблені вчителями навчальні програми тощо), так і зовнішнього, що надходять до ЗЗСО ззовні.

Основні види ресурсів, які надходять до закладу освіти із зовнішнього середовища та стан яких є обов’язковими об’єктами оцінки при визначенні можливостей та основних напрямів розвитку закладу загальної середньої освіти.

Головним ресурсом закладу загальної середньої освіти як людино-орієнтованої організації є: діти (контингент учнів) та дорослі – кадри, персонал організації (педагогічний, допоміжний, адміністративний).

Роль дітей та дорослих у закладі загальної середньої освіти аж ніяк не зводиться до ролі ресурсів: діти є змістом та основною цінністю закладу освіти, педагоги та інші співробітники закладу загальної середньої освіти – також, насамперед, люди з певним професійним та особистісним потенціалом, а не просто одиниці у шкільному штатному розкладі.

Враховуючи, що «постачальниками» учнів закладу загальної середньої освіти є батьки, заклад освіти зацікавленій у наборі дітей і йому доводиться спеціально дбати не лише про своє оснащення, а й про привабливий образ ЗЗСО, про його імідж, добре ім’я, репутацію.

Постачальниками кадрів для закладу загальної середньої освіти є педагогічні та інші навчальні заклади. Заклад загальної середньої освіти не може обійтися без будівлі та відповідної інфраструктури (комунікацій, аудиторного фонду тощо). Іноді, саме складний стан цього ресурсу обмежує розвиток закладу загальної середньої освіти і без серйозних вкладень у реконструкцію будівлі, приміщень розвиток перетворюється на мляво поточний та малоефективний процес.

Дуже велике значення для закладу загальної середньої освіти має інформація і є сенс розділити необхідні їй інформаційні ресурси на кілька груп: інформація про зовнішнє середовище та соціальне замовлення; інформація у формі ідей, концепцій, теорій – потенційних підстав роботи ЗЗСО (концептуальні ресурси); інформація у формі навчальних планів, програм, підручників, посібників, технологічних розробок для навчання та виховання (програмно-методичні ресурси); інші інформаційні ресурси, необхідні для нормального функціонування та розвитку закладу загальної середньої освіти.

Сучасний освітній процес та життєзабезпечення освітнього простору немислимо без матеріально-технічних ресурсів, обладнання, приладів, засобів навчання, виховання, управління. Постачання, монтаж, обслуговування та ремонт усіх необхідних пристроїв вимагає від закладу загальної середньої освіти розширення зв’язків з різними структурами, що займаються виробництвом, матеріально-технічним постачанням, обслуговуванням та ремонтом.

Нормативно-правове забезпечення закладу загальної середньої освіти та пов’язані з ними ресурси в останнє десятиліття зазнали суттєвих змін, розвитку та оновлення. Реалізація нового механізму створення та регламентації діяльності закладу освіти перебудувала систему відносин між різними рівнями управління та зажадала нового нормативно-правового забезпечення роботи закладу загальної середньої освіти та взаємодій з засновниками та різними новими службами (ліцензування, атестації та ін.).

Отже, розгляд закладу загальної середньої освіти як відкритої системи дозволяє побачити всі основні компоненти, що властиві будь-якому закладу освіти в їх взаємозв’язку. Від їхнього реального наповнення та взаємодії залежить якість кожної конкретного закладу загальної середньої освіти.

**ВИСНОВКИ**

Усе вищезазначене дозволило нам зробити такі висновки:

1. Аналіз наукової літератури в галузі управління освітою дозволяє сказати, що «управління» – переклад системи на новий, якісно більш високий рівень для досягнення мети за допомогою необхідних оптимальних педагогічних умов, принципів, методів, засобів і впливів.

Процес управління складається з певних ланок, що знаходяться у суворій послідовності та утворюють управлінський цикл (мета, функції, принципи). Функціональні ланки управління розглядаються як певні види діяльності, які тісно взаємопов’язані і послідовно, поетапно змінюють один одного, що утворюють єдиний управлінський цикл. Недооцінка якогось із функціональних елементів наводить до зміни всього процесу управління та зниження його кінцевих результатів.

2. Дослідження проблеми підвищення ефективності управління системою освіти в теорії та практиці педагогіки дозволяє зробити такі висновки:

1.  Складність, багатоаспектність та взаємозалежність управлінських проблем, що визначають характер практичних перетворень управління освітою, вимагають нових форм і технологій управління.

2. Підвищення ефективності роботи системи служб, що забезпечують аналіз функціонування та розвиток закладів освіти, розробки критеріїв оцінки діяльності цих установ (методичні, психологічні, соціологічні).

3. Підвищення ефективності управління освітою ми пов’язуємо:

а) із розробкою сучасної структури управління, яка відповідає його новим цілям і завданням управління системою освіти;

б) із паритетними та взаємопов’язаними принципами, функціями та методами управління;

в) із розробкою та створенням системи соціально-педагогічних умов, що забезпечують підвищення ефективності управління.

3. У ході нашого дослідження було проаналізовано найважливіші складові професійного потенціалу молодого вчителя:

– педагогічний потенціал;

– науковий потенціал;

– інноваційно-технічний потенціал;

– дослідницький;

– культурний потенціал;

– творчий потенціал;

– психологічний потенціал.

Загалом можна сказати, що стан соціокультурного потенціалу молодих вчителів багато в чому визначається розвитком інформаційного середовища освіти. Сьогодні ІКТ стали невід’ємним атрибутом в освітньому процесі, а їх інформатичні компетентності – обов’язковим компонентом культури сучасного вчителя.

4. Проєктна діяльність закладу освіти найскладніший об’єкт управління. Повноцінна реалізація завдань інноваційної діяльності можлива лише за умови уточнення сукупності організаційної структури, методик, процесів та ресурсів, необхідних для загального керівництва якістю розроблених у закладі освіти та впроваджених проєктів.

При цьому сама система менеджменту якості проєктно-орієнтованого закладу освіти є інноваційним продуктом, що потребує відповідального відношення з боку керівників.

5. У ході теоретичного дослідження було визначено, що існує об’єктивна необхідність модернізації змісту та технологій освітніх програм з урахуванням запитів споживачів освітніх послуг в умовах інформаційного суспільства та реалізацією освітнього процесу з використанням можливостей сучасних інформаційних технологій.

6. Успіх закладу освіти значним чином залежить як зовнішніх сил по відношенню до закладу, так і зміни цих сил у зовнішньому оточенні. Для ефективного виконання управлінських функцій керівнику необхідно розуміти дію цих змінних.

Розгляд закладу загальної середньої освіти як відкритої системи дозволяє побачити всі основні компоненти, що властиві будь-якому закладу освіти в їх взаємозв’язку. Від їхнього реального наповнення та взаємодії залежить якість кожної конкретного закладу загальної середньої освіти.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Адізес І. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті; пер. з англ. Т. Семингіної. Київ: Форс Україна, 2018. 400 с.

2. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: колективна монографія / за заг. ред. В. П. Кравця, Г. М. Мешко. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка, 2020. 310 с.

3. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами: зб. наук. пр. / Електронне видання; за заг. ред. В. Ф. Русакова, І. М. Зарішняк. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. № 4. 176 с.

4. Алейнікова О.В. Управління проєктами: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / за ред. С. Чернова, В. Воронкової. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. с. 95–116.

5. Андросюк В. М. Педагогічний менеджмент і психодидактика: навч. посібник. Тернопільський національний економічний ун-т. Тернопіль: Економічна думка, 2018. 216 с.

6. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКС-Центр, 2018. 50 с.

7. Богославець Г. І. Сучасні підходи до планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Черкаси: Черкаський інститут післядипломної педагогічної освіти, 2015. 36 с.

8. Бредіхін В. М., Тарасенко С. І. *Управління проєктами: проблеми та перспективи.* Молодий вчений. Київ, 2017. №2. с. 9–12.

9. Бурдонос Л. І., Малишко В. В. Менеджмент і маркетинг в освіті: навч.-метод. посіб. Переяслав-Хмельницький: ФОП Домбровська Я.М., 2019. 90 с.

10. Великий тлумачний словник сучасної української мови: [250 000 сл. та словосполучень з дод. та доп.] / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ: Перун, 2009. 736 с

11. Вдовиченко Г. П. Управлінська компетентність керівника школи. Харків: Вид. група «Основа», 2007. 112 с.

12. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посібник. Чернівці: Рута, 2006. 248 с.

13. Генеза провідництва в освіті: кол. монографія / за ред. проф. І. Богданова. Київ: Освіта України, 2020. 478 с.

14. Гончаренко С. Український педагогічний словник. Київ: Либідь. 1997. 376 с.

15. Григораш В. В. Управління навчальним закладом: навч.-метод. посібн.: у 2-х ч. Ч. 1. Харків: Ранок, 2004. 160 с.

16. Громадсько-активні школи: управління та механізми розвитку: практ. посіб. / за ред. О. М. Онаць, Н. М. Островерхової, Л. М. Попович, М. Г. Шевцова. Київ: КОНВІ ПРІНТ, 2019. с. 96.

17. Дарманська І., Дарманський С., Дичаківський О., Сівак Н. Освітній менеджмент: навч. посіб. Хмельницький: ХГПА, 2021. 200 с.

18. Довгань Л.Є. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

19. Дуткевич Т. В., Толков О. С. Техніка управлінської діяльності у закладі освіти: навч. посіб. Київ: КНТ, 2020. 194 с.

20. Економічно-правові умови державно-партнерської взаємодії суб’єктів управління опорних закладів освіти: практичний посібник / О. М. Онаць, Г. М. Калініна, М. М. Малюга, В. В. Мелешко, О. М Топузов, Л. М. Попович, Б. Г. Чижевський / за ред. О. М. Онаць. [Електронне видання] Київ: КОНВІ ПРІНТ, 2021. 97 с.

21. Ефективні комунікації для освітніх управлінців: посіб. / упорядн. І. Коберник, К. Краснова. Київ, 2019. 72 с.

22. Закон України «Про освіту» ULR: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145- 19#Text (дата звернення 23.07.2024).

23. Закон України «Про повну загальну середню освіту» ULR: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text (дата звернення 23.07.2024).

24. Калініна Л., Мелешко В., Осадчий І., Паращенко Л., Топузов М. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами: моделі та механізми: монографія / за наук. ред. Л. Калініної. Київ: Педагогічна думка, 2018. 224 с.

25. Кізіль М. А. *Заклад середньої освіти як об’єкт управління.* Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*.* 2022. № 6. с. 126-135.

26. Кондур О. *Корпоративне управління закладом вищої освіти в умовах її модернізації.* Освітній простір України. 2017. №11. с. 63−70.

27. Кравченко Г., Страшненко В. Система управління методичною роботою в умовах закладу загальної середньої освіти. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: зб. матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків 18 – 19 берез. 2019 p.). Харків, с. 303-305.

28. Кравченко О. І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: навч-метод посіб. Харків: Вид-во: Іванченка І. С., 2019. 138 с.

29. Красовська О. О. Глобалізаційні процеси та європейські моделі управління освітою в умовах трансферу національних систем освіти. Технології організаційно-управлінської та освітньої діяльності в початкових класах Нової української школи в умовах інтеграції України до Європейського Союзу: монографія / авт. кол.: Красовська О.О., Максимчук Н.С., Міськова Н.М. та ін. ; за заг. ред. О. О. Красовської. Рівне: видавець О. Зень. 2023. с. 66-100.

30. Красовська О.О., Сойко І.М., Хом’як О. А. *Стратегії педагогіки партнерства в педагогічній деонтології Василя Сухомлинського.* Фаховий науковий журнал. Інноваційна педагогіка. 2022. № 45. с. 25-28.

31. Круглянко В. П. Сучасні виклики управління закладом загальної середньої освіти: пошук ефективних стратегій та інструментів. Педагогічна наука і освіта у сучасному вимірі: проблеми та перспективи розвитку: матеріали VІ всеукр. наук.-прак. конф. (м. Одеса, 17 травн. 2024 р.). Одеса, 2024. с. 57-61.

32. Кудляк С.М. *Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу як проблема педагогічної теорії і практики.* Theory and methods of educational management. 2015. № 2(16). URL: http://umo.edu.ua/images/content (дата звернення 01.04.2024).

33. Лалак Н., Чекан К. *Сучасний погляд на управління закладами загальної середньої освіти.* Міжнародний науковий журнал «Освіта і наука». 2018. №2 (25). с. 125–129

34. Лукіна Т.О. Мережа шкіл новаторства України: розвиток професійної компетентності керівних, науково-педагогічних і педагогічних працівників у контексті реалізації післядипломної освіти: електрон. зб. тез І всеукр. наук.-практ. онлайн- конф. з міжнар. участ. Полтава: ПОІППО ім. М. В. Остроградського, 2021. с. 95–98.

35. Лукіна Т.О. Управління якістю загальної середньої освіти: навч.-метод. посіб. Київ: Педагогічна думка, 2020. 230 с. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/170.pdf (дата звернення 21.05.2024)

36. Лунячек В. Е. Педагогічний менеджмент: навч. посіб. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2015. 512 с.

37. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Харків: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

38. Мартиненко С. М. Оновлення управлінських функцій керівника. Менеджмент освіти: соціокультурний вимір. Організаторам освіти Об’єднаної територіальної громади. Слов’янськ: Витоки, 2017. 174 с.

39. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.

40. Менеджемнт в освіті : підручник / за ред. проф. В. В. Крижка. Київ: Освіта України, 2020. 438 с.

41. Михайловська О. В. Публічне управління та сучасний менеджмент в інформаційному суспільстві: кол. монографія. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2019. 188 с.

42. Міськова Н. М. Інноваційні технології управлінської діяльності в системі функціонування закладів загальної середньої освіти України. Технології організаційно-управлінської та освітньої діяльності в початкових класах Нової української школи в умовах інтеграції України до Європейського Союзу : монографія / авт. кол.: Красовська О.О., Максимчук Н.С., Міськова Н.М. та ін. ; за заг. ред. О. О. Красовська. Рівне: видавець О. Зень. 2023. с. 11-47.

43. Нємець Л. М. Педагогічний менеджмент: навч.-метод. посіб. Харків, 2019. 86 с. URL: http://surl.li/drmgn (дата звернення 13.03.2024).

44. Немченко С. Г., Крижко В. В., Боднар О. С., Радул В. В., Старокожко О. М., Кондратенко Ю. І. Управління закладом освіти: підручник 2-ге вид., перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 c.

45. Немченко С. Г. Теоретичні і методичні засади підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу до рефлексивного управління у педагогічних університетах: монографія. Бердянськ: Видавець Ткачук О. В., 2017. 408 с.

46. Ніколаєнко С. М. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності): підручник. Київ: НУБіП України, 2019. 408 с.

47. Нові підходи до управління освітнім закладом в умовах реформування освіти: метод. посіб. / упоряд. Л. М. Михайлова, Л. М.Савенко, В. С. Стасюк. Харків: «Друкарня Мадрид», 2018. 98 с.

48. Онаць О. М. Зміст суб’єктної партнерської взаємодії у реалізації державно-громадського управління закладами освіти. Проблеми сучасного підручника: навчально-методичне забезпечення освітнього процесу в умовах воєнного часу: зб. тез доп. [Електронне видання]. Київ: Педагогічна думка, 2023. с.53–56.

49. Онаць О. М. Особливості управлінської діяльності керівника закладу освіти в умовах дистанційного навчання. Дистанційне навчання в умовах карантину: досвід та перспективи. Аналітико-методичні матеріали. Київ: Педагогічна думка, 2021. с. 170–177.

50. Онаць О. М. *Стан і перспективи державно-громадського управління закладами освіти на засадах партнерської взаємодії. Педагогічні інновації, реалії, перспективи.* Освіта та розвиток обдарованої особистості: наук.-метод. журнал. Київ: Інститут обдарованої дитини НАПН України. 2021. № 4 (83), с. 27–34.

51. Освітній менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.

52. Пащенко О. Проєкти для управлінців. Київ: «Шкільний світ», 2018. 112 с.

53. Петров В.Ф. *Інновації в управлінні закладом освіти. Упровадження інноваційних технологій в управління закладом загальної середньої освіти.* Таврійський вісн. освіти. 2020. № 3. с. 29–35.

54. Проєктний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. / за заг. ред. академіка В.В. Олійника. Київ: НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. Освіти», 2016. 118 с.

55. Пшенична Л.В. Керівник навчального закладу: навч. посіб. Суми: Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2016. 520 с.

56. Ребуха Л. З. Гносеологічні основи миследіяльності майбутніх фахівців управлінців закладів освіти. Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку: зб. наук. праць: матеріали всеукр. наук.- практ. інтер.-конф. (м. Переяслав, 12 лют. 2021 р.). Переяслав, 2021. №67. с. 70‒72.

57. Рогова Т. В. Персоналізований підхід в управлінні педагогічним колективом школи: монографія / Харк. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди. Харків: Нове слово, 2006. 299 с.

58. Сергеєва Л. М., Лукіна Т. О., Красильник Ю. С., Пащенко О. В., Стойчик, Т. І. Купрієвич В. О. Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2017. 124 с.

59. Смирнова М. Є. Практика управління загальноосвітнім навчальним закладом: від функціонування до розвитку. Харків: Вид. група «Основа», 2013. 192 с.

60. Сорочан Т. М. Менеджмент закладу загальної середньої освіти в умовах реалізації концепції «Нова українська школа». Професійний розвиток педагога Нової української школи в умовах формальної і неформальної освіти: зб. спецкурсів / заг. ред. Т. М. Сорочан; наук. ред., упоряд. В. В. Сидоренко, Я. Л. Швень. Київ: Агроосвіта, 2018. с. 282–288.

61. Топчій І. В. Психолого-педагогічні засади конкурентоспроможності закладу освіти у нових соціокультурних умовах. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету ім. Т.Г. Шевченка. Чернігів, 2014. Вип. 121, т. 2. с. 178–181. URL: http://visnyk.chnpu.edu.ua/?wp (дата звернення 02.12.2023)

62. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика: колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань: Візаві, 2020. 290 с. URL: http://surl.li/dwmua (дата звернення 18.08.2024)

63. Управління сучасним закладом освіти. Управління закладом освіти: підруч. для здобувачів другого рівня вищ. освіти пед. ун-тів / С. Г. Немченко та ін. 2-ге вид. переробл. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

64. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 359 с.

65. Черненко Н. М. Ризик-менеджмент у закладах освіти: навч. посіб. Одеса: Серія «Управління закладом освіти». Вид-во: Університет Ушинського. 2020. 116 с.

66. Чудна В. І. *Управління освітнім закладом в контексті Нової української школи. Управління закладом загальної середньої освіти в контексті Нової української школи.* Таврійський вісн. освіти. 2019. №1. с. 222–230.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Виконала** магістрантка |  |  |  |
| 2 курсу ЗМУ-81 групи |  |  | **Єлизавета ЗЕЛІНСЬКА**  |
| «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2024 р. | підпис |  | (ім’я, прізвище) |
|  |
| **Робота допущена до захисту:** |
| завідувач кафедри  |  |  |  |
| д.пед.н., професор «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2024 р. |   |  | **Світлана КУТОВА**  |
|   | підпис |  | (ім’я, прізвище) |

|  |
| --- |
| **Леоніда ПІСОЦЬКА** |

 Декан факультету 

 підпис (ім’я, ПРІЗВИЩЕ)