

ДВНЗ УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ НАПН УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

МОСЮРА Анна Іванівна

УДК 373.07:005.336.6](043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ
ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ
НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

13.00.06 – теорія і методика управління освітою

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук
(доктора філософії)

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

А. І. Мосюра

Науковий консультант: **Рожнова Тетяна Євгенівна,**

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогіки, психології та управління
навчальними закладами Житомирського
державного університету імені Івана Франка

Київ - 2017

АНОТАЦІЯ

Мосюра А. І. Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою». – ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Київ, 2017.

Зміст анотації

Дослідження присвячено проблемі використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом.

В дисертації вперше визначено та обгрунтовано педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. На підставі теоретичних положень педагогічні умови використання МТ в управлінні ЗНЗ розглядаються як сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на доцільність вибору та використання МТ в управлінні ЗНЗ. Враховуючи результати PEST та SWOT-аналізу виділено зовнішні та внутрішні педагогічні умови використання МТ в управлінні ЗНЗ, які визначаються соціальним запитом; наявністю матеріально-технічної, науково-методичної бази; відповідних педагогічних кадрів та фінансового забезпечення.

До зовнішніх умов віднесено: науково-технологічні; культурно-освітні; соціально-економічні; національні. До внутрішніх – матеріально-технічне забезпечення ЗНЗ; науково-методичну базу ЗНЗ; педагогічну майстерність кадрів; управлінську компетентність всіх суб'єктів управління ЗНЗ.

Обгрунтування та виділення педагогічних умов використання МТ в управлінні ЗНЗ дає змогу визначити перспективні напрями в розвитку навчального закладу.

Визначено сутність, зміст, принципи, функції, особливості використання МТ в управлінні ЗНЗ. У результаті чого з'ясовано

маркетингову тріаду використання МТ в управлінні ЗНЗ (потреби, цінності та запити). Враховано концепцію маркетингу освітніх послуг, що передбачає головним завданням з'ясування філософії, стратегії та тактики відносин і взаємодій споживачів, посередників і виробників освітніх послуг в умовах ринку, вільного вибору пріоритетів і дій з обох сторін обміну цінностями. Які визначаються як відносини і взаємодії, що ведуть до найбільш ефективного задоволення потреб: особистості – в освіті; навчального закладу – в конкурентоспроможності та розвитку кадрового потенціалу; суспільства – у розширеному відтворенні сукупного особистісного та інтелектуального потенціалу. Ефективне задоволення цих потреб має стати цільовим орієнтиром використання МТ в управлінні ЗНЗ.

Виділено маркетинговий аспект управлінських технологій. У результаті аналізу стану проблеми з'ясовано, що маркетинговий аспект є складовою будь-якої управлінської технології. Під поняттям «маркетинговий аспект» розуміється спосіб використання управлінських технологій, що спрямований на досягнення цілей ЗНЗ шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів освітніх послуг. Подано класифікацію та здійснено аналіз управлінських технологій.

Розроблено, теоретично обґрунтовано й експериментально перевірено модель використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Модель має блочну будову, що містить чотири компоненти: цільовий, змістовий, організаційно-діяльнісний та діагностико-результативний. Їхнє виділення є єдністю складових елементів. Означені компоненти моделі реалізуються через процес управління (аналіз, планування, організацію, мотивацію, контроль) та управлінські дії, у результаті яких досягається очікуваний результат.

Цільовий компонент моделі є основоположним, він має тісний зв'язок з іншими компонентами моделі, детермінує їх структуру і зміст, а саме забезпечення стійкої позитивної динаміки надання освітніх послуг. Даний компонент визначає стратегічну і тактичну мету очікуваних результатів.

Змістовий компонент моделі використання МТ в управлінні ЗНЗ передбачає виділення двох блоків: мотиваційно-ціннісного та когнітивного. Мотиваційно-ціннісний блок передбачає спрямованість керівників на удосконалення використання МТ в управлінні ЗНЗ, а саме: 1) усвідомлення значущості й цінності розвитку конкурентоспроможності навчального закладу, 2) професійної компетентності персоналу, 3) самостійності та бажання удосконалювати професійну діяльність на основі використання МТ, 4) організації ефективного навчально-виховного процесу ЗНЗ. Когнітивний блок моделі передбачає систему засвоєння основних теоретичних управлінських знань, уміння реалізувати себе в професійній діяльності, володіння системою МТ, сформованістю аналітико-прогностичного стилю мислення.

Організаційно-діяльнісний компонент моделі має на меті розкрити основні МТ в управлінні ЗНЗ, що полягає у ефективному володінні способами та навичками використання доцільних МТ на практиці; готовності до активної дії; умінні прогнозувати результати управлінського впливу. Окреслюється три групи МТ в управлінні ЗНЗ: цільові (ініціативно-цільові, програмно-цільові, регламентні), процесні (управління за цілями, управління за результатами, управління на базі потреб та інтересів, управління на базі активізації діяльності персоналу, управління у виняткових випадках, управління шляхом постійних перевірок і вказівок, управління на базі «штучного інтелекту») та організаційно-виконавські. Ураховуючи новизну наукового пошуку, відзначається роль і місце організаційно-виконавських технологій, а саме: маркетингові технології комунікацій (технології задавання запитань, слухання, спілкування, аналізу досвіду, проблем і ресурсів навчального закладу); інноваційні маркетингові технології (бенчмаркінг, бенчфючінг, аутсортинг, МТ управління інноваційним проектом); експертно-консультативні технології (технології розв'язання конфліктних ситуацій, технології підтримки освітніх ініціатив і педагогічної творчості, вирішення актуальних проблем); технології управління

персоналом (технології мотивації; навчально-методичної гри тощо); стратегічні маркетингові технології (технології колективного планування; розробки виховної роботи; самокорекції педагогічної та управлінської діяльності); соціально-психологічні технології (технології прихованого управління, технології психоенергетики, нейролінгвістичні (НЛП) технології тощо). Під змістом даних технологій вбачається забезпечення організаційно-виконавської діяльності учасниками освітнього процесу ЗНЗ. Робиться наголос, що перші дві групи технологій відносяться до універсальних, адже вони використовуються не лише в закладах освіти, а й в інших організаціях та підприємствах. В їхню основу покладено формулювання мети, завдань та цілей, планування та організації діяльності, регулювання та внутрішкільного контролю навчального закладу. Організаційно-виконавські мають вузький спектр застосування і є інструментарієм виконання по відношенню до процесних технологій.

Сутність використання МТ в управлінні ЗНЗ полягає в максимальному задоволенні індивідуальних потреб споживачів освітніх послуг, ЗНЗ та суспільства. В даному випадку актуальним та доцільним є розгляд та використання на практиці маркетинг-міксу. Згідно з найбільш поширеними трактуваннями, комплекс маркетингу (маркетинг-мікс) – це сукупність маркетингових засобів, певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення маркетингових завдань. Тобто під поняттям «маркетинг-мікс» розглядається набір інструментів, параметрів, маніпулюючи якими керівництво використовує доцільні МТ в управлінні ЗНЗ. З метою доцільного вибору МТ в управлінні ЗНЗ запропоновано, проаналізовано та обґрунтовано формулу «5Р» (товар, ціна, місце, просування, люди).

Діагностико-результативний компонент моделі використання МТ в управлінні ЗНЗ передбачає виділення очікуваного результату використання МТ в управлінні ЗНЗ, а саме: самореалізація працівників ЗНЗ; зростання конкурентоспроможності та іміджу ЗНЗ; позитивна динаміка якості надання освітніх послуг; задоволення потреб споживачів освітніх послуг, ЗНЗ та соціуму.

Включення в модель діагностико-результативного компоненту дозволило співвіднести отриманий результат із заданою метою і зробити висновки про міру результативності моделі. Як оптимальний результат реалізації розробленої моделі прийнято цілісний стійкий розвиток ЗНЗ за умови використання МТ в управлінні. Отже, сформована модель охоплює ключові аспекти використання МТ в управлінні ЗНЗ, дозволяючи врахувати педагогічні умови, що впливають на їх використання та функціонування навчального закладу.

Розглянуто методичне забезпечення реалізації моделі використання МТ в управлінні ЗНЗ. З'ясовано, що основною вимогою до методичного забезпечення реалізації моделі є орієнтація на потреби та можливості практичного використання даної моделі. Висвітлено основні методичні вимоги, принципи, завдання, функції методичного забезпечення реалізації моделі використання МТ в управлінні ЗНЗ.

З метою оцінювання результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ використано кваліметричний підхід. Частиною педагогічної кваліметрії є педагогічна експертиза (сукупність процедур, необхідних для одержання колективної думки у формі експертного судження про педагогічний об'єкт). З методів експертних оцінок було обрано метод рейтингу (метод оціночної класифікації) і метод бальних оцінок. З методів соціологічних досліджень – анкетування. Основною методикою – групову експертну оцінку. Відповідно до логіки дослідження експертами виступають: директори, заступники директорів ЗНЗ, педагогічні працівники та батьки.

Основним завданням розробленої факторно-критеріальної (кваліметричної) моделі оцінювання результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ є порівняння даної моделі з існуючим станом використання МТ і на цій основі здобування оціночних суджень (кількісний опис якості об'єкта). Оцінювання здійснювалося за визначеними рівнями: високий рівень – 4 бали (показники результативності реально повно відтворюють практичний стан використання МТ в управлінні ЗНЗ), достатній – 3 бали

(показники результативності достатньо повно відтворюють незначний практичний стан використання МТ в управлінні ЗНЗ), середній – 2 бали (показники результативності фрагментарно відтворюють окремі ситуації практичного стану використання МТ в управлінні ЗНЗ), низький – 1 бал (показники результативності не відтворюють практичного стану використання МТ в управлінні ЗНЗ).

Оцінювання результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ здійснюється на трьох рівнях теоретичному, методичному та процедурному. Основними критеріями теоретичного рівня є когнітивність, мотиваційність, наявні уміння та навички керівників. Методичного – цілеспрямованість, ситуативність, організаційна значимість, технологічна раціональність. Процедурного – впровадження МТ, відстеження МТ, контроль та аналіз використання МТ в управлінні ЗНЗ. Завдяки виокремленню трьох рівнів використання МТ, ми можемо оцінити глибину системи знань керівника щодо використання МТ, вміння та навички керівника на теоретичному рівні, практичний стан використання МТ на процедурному рівні, сприятливість результативність та доцільність використання МТ на методичному рівні.

Модель та педагогічні умови використання МТ в управлінні ЗНЗ експериментально перевірено у Київській, Рівненській та Житомирській областях, доведено їх практичну доцільність.

Розроблено кваліметричні моделі з метою оцінки результативності використання МТ в управлінні контрольними та експериментальними ЗНЗ. Здійснено діагностику отриманих даних. За результатами дослідження встановлено, що динаміка часткової оцінки параметрів використання МТ є значно нижчою в контрольних ЗНЗ ніж в експериментальних (45,01 > 76,00 балів). Проведений аналіз відповідно до встановлених критеріїв та показників до і після проведення формувального експерименту засвідчив, що у керівників експериментальних груп динаміка результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ знаходиться на достатньому рівні (керівник правильно та логічно використовує МТ в

управлінні ЗНЗ дотримуючись алгоритму дій; володіє основоположними теоретичними знаннями щодо використання МТ; вміє визначати порядок дій, аналізувати, робити висновки та контролювати власну діяльність; вибір МТ відбувається відповідно аналізу педагогічних умов, в результаті чого їхнє використання має ефективний вплив на виконання завдань освітнього процесу ЗНЗ), а у керівників контрольних груп на низькому рівні (керівник розрізняє МТ за своєю сутністю та може відтворити деякі їхні елементи, маючи при цьому елементарні науково-теоретичні знання з теорії управління закладами освіти; у стандартних ситуаціях в управлінні ЗНЗ керівник фрагментно використовує МТ на рівні логіки та інтуїції; даний процес не є достатньо осмисленим).

Така різниця показників експериментальних та контрольних груп підтвердила припущення про те, що ефективність використання МТ в управлінні ЗНЗ залежить від урахування виділених педагогічних умов. Здійснена дослідно-експериментальна робота підтверджує достатню ефективність розробленої моделі використання МТ та визначення педагогічних умов в управлінні ЗНЗ.

В результаті використання МТ в управлінні ЗНЗ відбулася позитивна динаміка підвищення рівнів: професійного зростання педагогічного колективу від 53 % до 62 %; результативності освітнього процесу від 24 % до 47 %; сприятливості психологічного клімату ЗНЗ від 44 % до 55 %; збільшення матеріальних ресурсів від 21 % до 45 %; генерування перспективного і педагогічного досвіду від 37 % до 54 %.

Результати порівняльного аналізу результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ свідчать про значні переваги показників експериментальних груп над контрольними.

Оцінювання результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ здійснюється на трьох рівнях теоретичному, методичному та процедурному. Основними критеріями теоретичного рівня є когнітивність, мотиваційність, наявні уміння та навички керівників. Методичного – цілеспрямованість,

ситуативність, організаційна значимість, технологічна раціональність. На процедурному – впровадження МТ, відстеження МТ, контроль та аналіз використання МТ в управлінні ЗНЗ. Завдяки виокремленню трьох рівнів використання МТ, ми можемо оцінити глибину системи знань керівника щодо використання МТ, вміння та навички керівника на теоретичному рівні, практичний стан використання МТ на процедурному рівні, сприятливість результативність та доцільність використання МТ на методичному рівні. Визначено вагомість кожного фактора, критерію та показника, що надає важливу інформацію для подальшого регулювання використання МТ в управлінні ЗНЗ.

Надано алгоритм та систему використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Доведено, що використання МТ в управлінні ЗНЗ є результативним за розробленим алгоритмом, який складається з наступних етапів: 1) діагностика та аналіз ситуації на підставі проблеми чи педагогічних умов, що склалися; обґрунтування використання МТ; 2) впровадження МТ; 3) відстеження (аналіз, контроль) процесу і результатів використання МТ; 4) прийняття рішення (оцінка) про продовження застосування управлінської технології чи припинення роботи над нею; 5) рекомендації щодо застосування МТ; 6) підведення підсумків та аналіз результатів використання МТ в управлінні ЗНЗ.

Уточнено зміст понять «управління ЗНЗ», «маркетингові технології», «маркетингові технології в управлінні ЗНЗ», «маркетинговий аспект управлінських технологій», «педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ».

Конкретизовано основні принципи управління (науковості використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ; технологізації управлінського процесу; престижності ЗНЗ в умовах конкурентного середовища; індивідуальної і колективної відповідальності за впровадження маркетингових технологій; мотивації використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ).

Подальшого розвитку набули сутнісні характеристики та класифікація управлінських технологій з виділенням маркетингового аспекту, який визначає зміст і послідовність управлінських дій та гарантує досягнення запланованого результату; використання факторно-критеріальних моделей для оцінювання результативності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Практичне значення одержаних результатів полягає у доведенні теоретичних положень та висновків до конкретних науково-методичних рекомендацій щодо виділених педагогічних умов, яких необхідно дотримуватися в процесі використання маркетингових технологій, що знайшло відображення в розробленому спецкурсі «Використання маркетингових технологій як ефективний засіб управління ЗНЗ», дистанційному курсі та веб-чаті «Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ», науково-практичному збірнику «Маркетингові технології в управлінні літнім прищільним мовним табором» для директорів ЗНЗ та їх заступників, викладачів інститутів післядипломної педагогічної освіти, аспірантів, здобувачів, магістрів спеціальності «Управління навчальним закладом». Практичне значення результатів дослідження підтверджено позитивною динамікою підвищення рівня результативності впровадження моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Результати дисертації можуть бути використані у практичній діяльності директорів ЗНЗ, заступників директорів, у системі підвищення кваліфікації, в курсовому та міжкурсовому періодах; у процесі професійної підготовки керівників ЗНЗ у закладах післядипломної педагогічної освіти та вищих навчальних закладах; у науковій діяльності аспірантів та здобувачів.

Обґрунтовані в дослідженні результати впроваджено в управлінській діяльності керівників ЗНЗ Бориспільського району Київської області (довідка № 07-21/78 від 30.10.2017 р.), Любарського району Житомирської області (довідка № 692 від 24.10.2017 р.), м. Рівне Рівненської області (довідка № 121 від 08.11.2017 р.).

Експеримент дослідження мав складну структуру та проходив у декілька етапів: наукове обґрунтування використання МТ в управлінні ЗНЗ; визначення сучасного стану використання МТ в управлінні ЗНЗ; розроблення моделі використання МТ в управлінні ЗНЗ; підтвердження теоретичних положень за допомогою кількісних і якісних показників.

Експериментальною базою перевірки дослідження було обрано ЗНЗ у Житомирській, Рівненській, Київській областях. Усього було охоплено дослідженням 25 ЗНЗ з різних регіонів України. Респонденти були поділені на дві групи: контрольну (300 осіб) і експериментальну (325 осіб).

Основна мета експерименту полягала у перевірці теоретичних положень та вивченні предмету дослідження.

Формувальний етап педагогічного експерименту був спрямований на вивчення використання МТ в управлінні ЗНЗ в процесі введення активних факторів впливу, а саме: впровадження моделі використання МТ в управлінні ЗНЗ, проходження розробленого спецкурсу «Використання МТ як ефективний засіб управління ЗНЗ» та дистанційного курсу «Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ» директорами ЗНЗ та їхніми заступниками. Також вказана група респондентів під час педагогічного експерименту мала змогу стати учасниками веб-чату, отримуючи необхідну консультацію щодо впровадження моделі та педагогічних умов використання МТ в управлінні ЗНЗ.

В результаті використання МТ в управлінні ЗНЗ відбулася позитивна динаміка підвищення рівнів: професійного зростання педагогічного колективу від 53 % до 62 %; результативності освітнього процесу від 24 % до 47 %; сприятливості психологічного клімату ЗНЗ від 44 % до 55 %; збільшення матеріальних ресурсів від 21 % до 45 %; генерування перспективного і педагогічного досвіду від 37 % до 54 %.

Серед основних шляхів сприяння використання МТ в управлінні ЗНЗ 75 % респондентів відмітили, що однією з причин є зацікавленість створювати щось нове, надзвичайне і краще ніж було; 74 % – підвищується

зацікавленість педагогічного колективу та дітей до навчання і виховання; 72 % – зростає імідж навчального закладу; 30 % – зростає підтримка ЗНЗ органами управління; 29 % – розвиток ЗНЗ дає можливість реалізувати власний досвід; 33 % – зростає самоповага.

Оцінювання результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ відбувалося відповідно до розроблених факторів, критеріїв та показників згідно кваліметричного підходу. Здійснивши діагностику оцінювання результативності використання МТ в управлінні експериментальними і контрольними ЗНЗ, можна констатувати, що відповідно до часткової оцінки параметрів розробленої кваліметричної моделі рівень результативності використання МТ в управлінні контрольними ЗНЗ становить 45,01 балів (середній рівень). Тобто керівник розуміє сутність МТ, проте не враховує їхніх особливостей, не дотримується алгоритму використання. Їхнє застосування відбувається з помилками та неточностями. Керівник не бере до уваги педагогічні умови, що складаються у ЗНЗ. МТ використовуються у стандартних ситуаціях за наявним досвідом, що має низьку результативність. В експериментальних ЗНЗ даний показник знаходиться на достатньому рівні – 76 балів. Тобто керівник володіє глибокими теоретичними знаннями та практичним досвідом щодо використання МТ. Самостійно може визначити мету та завдання МТ відповідно меті і поставленим завданням ЗНЗ, визначає програму власних дій, дотримується алгоритму використання, самостійно дає оцінку результативності МТ в управлінні ЗНЗ.

Аналіз результатів педагогічного експерименту засвідчив ефективність моделі та виділених педагогічних умов, який необхідно дотримуватися при використанні МТ в управлінні ЗНЗ

Ключові слова: управління ЗНЗ, маркетингові технології, маркетингові технології в управлінні ЗНЗ, маркетинговий аспект управлінських технологій, педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Публікації. Основні результати дослідження відображені в 18 одноосібних наукових публікаціях. З них – 1 у міжнародному виданні, 6 публікацій у фахових виданнях та 11 – в інших наукових виданнях.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації:

1. Мосюра А. И. Управленческие технологии в системе образования как средство повышения эффективности управления общеобразовательным учебным заведением. *Scientific works. Azerbaijani Republic*. 2015. № 2. С. 140–146.
2. Мосюра А. І. Маркетингові технології в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. *Електронне наукове фахове видання «Теорія та методика управління освітою»*. 2017. № 1 (19). URL: http://umo.edu.ua/images/ntent/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v1_17/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D1%8E%D1%80%D0%B0.PDF.
3. Мосюра А. І. Модель використання управлінських технологій в освітньому процесі загальноосвітнього навчального закладу відповідно до педагогічних умов. *Імідж сучасного педагога: всеукр. наук.-практ. освітньо-популяр. журн.* 2016. № 7. С. 19–23.
4. Мосюра А. І. Експериментальна перевірка та узагальнення результатів впровадження моделі використання управлінських технологій в освітньому процесі загальноосвітнього навчального закладу відповідно до педагогічних умов. *Нові технології навчання: наук.-метод. зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України*. 2016. № 88. С. 175–179.
5. Мосюра А. І. Особливості професійної компетентності керівника вищого навчального закладу. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. – Переяслав-Хмельницький, 2014. С. 467–475.

6. Мосюра А. І. Модель управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди»*. – Переяслав-Хмельницький. 2014. С. 364–385.

7. Мосюра А. І. Проблеми та перспективи впровадження моделі управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. *Витоки педагогічної майстерності. Сер. «Педагогічні науки» / Полтавський нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка*. – Полтава, 2015. С. 216 – 220.

Наукові праці, які засвічують апробацію матеріалів дисертації:

8. Мосюра А. І. Використання маркетингових технологій як ефективний засіб управління ЗНЗ / ЖДУ ім. І. Франка. – Житомир, 2017. 14 с.

9. Мосюра А. І. Маркетингові технології в управлінні прищільним літнім мовним табором «Lanf of Fun» («Країна розваг») / ЖДУ ім. І. Франка. – Житомир, 2017. 70 с.

10. Мосюра А. І. Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ / ЖДУ ім. І. Франка. – Житомир, 2017. 140 с.

11. Мосюра А. І. Використання зарубіжних концепцій управлінських технологій як ефективного засобу управління освітнім процесом загальноосвітнього навчального закладу. *Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. «Теоретико-методологічні засади професійної підготовки керівників навчальних закладів»*. – Житомир. 2016. С. 304–310.

12. Мосюра А. І. Проблеми підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Актуальні проблеми професійної орієнтації та професійного навчання населення у контексті подолання кризи ринку праці: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. / Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України*. – Київ. 2015. С. 303–308.

13. Мосюра А. І. Особливості професійної компетентності керівника ЗНЗ. *Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. «Наукові підходи в управлінні навчальними закладами»*. – Житомир. 2015. С. 278–284.

14. Куширець А. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами. *Матеріали Міжрегіональної наук.-практ. конф. «Ресурсний підхід в управління навчальними закладами», 16 квіт. 2013 р.* Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. С. 130–135.

15. Куширець А. І. Особливості управління інноваційними процесами в загальноосвітньому навчальному закладі. *Зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю «Управління інноваційним розвитком загальної середньої освіти в умовах соціально-економічних реформ» / ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».* – Київ. 2014. С. 105–106.

16. Куширець А. І. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Післядипломна освіта в Україні: журн. 2014. № 1.* С. 62–64

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

17. Куширець А. І. Наукове обґрунтування моделі управління розвитком ЗНЗ. *Зб. матеріалів наук.-практ. конф. «Наукові засади підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів» НАПН України / Ун-т менедж. освіти.* – Київ, 2014. С. 43–44.

18. Куширець А. І. Сучасний стан управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. *Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. «Інноваційний підхід в управлінні навчальними закладами».* – Житомир, 2014. С. 108–111.

ANNOTATION

Mosiura A. I. Pedagogic conditions dealing with market technology application in management at school for general education

Thesis is to obtain scientific degree – Candidate of Pedagogic Science (PHD in Philosophy), specialty 13.00.06 “Theory and Methodic of Education Management” – SHEI “The University of Management in Education” NAPS of Ukraine, Kyiv, 2017.

Annotation Contents

The mentioned investigation deals with the problem concerning application of market technology at school for general education (SGE) management.

Pedagogic conditions to apply market technology (MT) in management of SGE was firstly defined and confirmed. Theoretical statements allow considering the application of MT in management of SGE as a totality of outer and inherent factors which influence on choice expediency and application of MT in management of SGE. Taking into account the results of PEST and SWOT analyses the outer and inherent pedagogic conditions to apply MT in management of SGE were defined. Above mentioned conditions are determined by social inquiry; availability of material and machinery supply as well as scientific and methodic basis, appropriate teaching staff and financial support.

The outer conditions include: scientific, technologic, cultural, educational, social, economical, national. The inherent conditions concern material and machinery supply of SGE; scientific and methodic basis of SGE; teaching staff skills and mastery, management competence of all those who participate at SGE management.

Argumentation and determination of pedagogic conditions dealing with application of MT at SGE management give the author consent to ground long-term tendencies at education establishment development. Essence, contents, principals, functions as well as peculiarities of MT application at SGE management were defined. As a result the market triad to apply MT at SGE management was made clear (they are as follows: needs, values and demands). The education services market concept was taken into account, which main task is to examine philosophy, strategy and tactics of relation and interaction of consumers, mediators, and producers of education services in market conditions, as well as free choice of priorities and activity while changing the values. They are defined as relations and interactions which lead to the most effective contentment of needs: personality – in education; educational establishment – in competitiveness and development of staff potential; society – in expanded joint reproduction of

personal and intellectual potential. The effective contentment of these needs has to be an aim oriented point to apply MT at SGE management.

The market aspect in management technologies was defined. The results of analysis dealing with problem state proved the following – market aspect is one of any management technology compound. The term “market aspect” means any method which helps to apply management technologies which is oriented to achieve purpose of SGE by means of demands forming and maximally meet consumers’ demands dealing with education services. The classification is presented and analysis of management technologies is put into practice.

The model dealing with application of market technologies at SGE management was developed, theoretically grounded, and experimentally tested. The mentioned model has block construction, which contains the following components: aim, content, organization and activity, diagnostic and effectiveness. Their definition means the unity of compound elements. Defined model components are realized through the process of management (analysis, planning, organization, motivation, monitoring) and management activities which help to achieve desirable results.

The model purpose component is fundamental and closely tied with other model components, determines their structure and contents, provides stable positive dynamic of education services. Mentioned component defines strategic and tactic purposes of desirable results.

The model contents component which provides MT at SGE management recognized the following blocks: motivation, valuable and cognitive. Motivation and valuable block considers leaders activity on improvement to apply MT at SGE management, namely: 1) realization of significance and value of education institution competitive ability development; 2) staff professional competence; 3) independence and desire to improve professional activity grounded on MT application; 4) organization of effective education process at SGE. Model cognitive block considers certain system of obtained fundamental and theoretical knowledge about management, skills which help to implement oneself in his (her)

own professional activity, owning MT system, and developed analytic and prognostic style of mentality.

Model component dealing with organization and activity is aimed to determine the most important MT at SGE management which based on effective mastering of skills and abilities to apply reasonable MT in practice; willingness to professional activity; skills to prognosticate the results of management influence.

Three groups of MT at SGE management are lined: purposes (initiative and aim, program and aim, regulations) processes (management in accordance with aims, management in accordance with results, management based on needs and interests, management based on personals activity, as well as cases of emergency and exceptional event; management by means of constant monitoring and instructions, management based on “artificial intellect”) organization and executive.

In accordance with scientific research novelty, the role and the place of organization and executive technologies are defined, namely: technologies of communication in management (technologies of request task, attending, communication, experience analysis, problems and resources of education institution); innovative management technologies (benchmarking, benchfuturaing, outsourcing, MT of innovative project management); expert and consultative technologies (technologies to regulate conflict situations, technologies to support education initiative of pedagogic creative work, solving urgent problems); personal management technologies (technologies of motivation; training and methodic games, etc.); strategic management technologies (technologies of collective planning; elaboration of education activity; self correction of education and management activity); social and psychological technologies (technologies of covert management, psychoenegetic technologies, neurolinguistic technologies etc.). The contents of abovementioned technologies are expected to provide organization and executive activity by all participants involved into education process of SGE. It should be mentioned that two groups of technologies are referred to be universal ones, because they are not used at education institutions

but in all other organizations and enterprises. They are based on purpose to be formulated, tasks, aims, activity planning and organization, regulation and inherent monitoring of education institution. As for organization and executive ones they have weaker specter of its implementation and besides, they serve as executive instruments concerning process technologies.

The essence of MT implementation at SGE management is based on the following: consumers who need education services could satisfy their individual demands at most as well as SGE and society.

In this case it's very important and essential to present and implement practically market-mix technology. In accordance with the most widely spread terminology, marketing complex (market-mix) is a totality of marketing means, certain structure, which provides achievement of fixed purpose and solving market tasks. Therefore, the term "market-mix" is considered to be a collection of tools (instruments), parameters, and while manipulating with them an authority apply adequate MT at SGE management. In accordance with expedient choice of MT at SGE management, formula "5P" (products, price, place, promotion, people) was introduced, analyzed and grounded.

The model component of diagnostic and effectiveness dealing with MT application at SGE management considers to define a desirable result to apply MT in management of SGE, namely: self realization of SGE teachers' staff, increasing of SGE effectiveness, competitiveness and SGE's image, positive dynamic of quality dealing with proposed education services, satisfy consumers demands as for education services, SGE and society.

Introduction of diagnostic and effective component into the model permitted to bring into correlation achieved result with certain purpose and drew conclusion about the model effectiveness measure. It was grounded that an optimal result of model realization is complete and stable development of SGE based on MT application at school management. Therefore, the defined model includes key aspects of MT application at SGE management, permits to consider about pedagogic conditions which influence on their application and education institution functioning.

Methodic ensuring to implement the model of MT application at SGE management was introduced. It was proved that basic demands as for methodic ensuring to implement the model is an orientation on needs and possibility to apply certain model in practice. The basic methodic demands, principals, tasks, functions of methodic ensuring to implement the model concerning MT application at SGE management were performed.

Quality matrix approach was used to evaluate the effectiveness of MT application at SGE management. Pedagogic quality matrix is a part of pedagogic expertise (totality of procedures needed to obtain collective opinion in the form of expert judgment about pedagogic object). Method of rating was defined as one dealing with expert mark method and method of value marks. As for the method of sociologic investigation –poling was introduced. The basic method was collective expert mark. Accordingly, to research logic school directors, vice directors, teachers staff and parents are introduced as experts.

The main task of developed factor-criteria (quality matrix) model dealing with evaluation of effectiveness and results to apply MT at SGE management is to compare certain model with existent state of MT application. This method served as a basis to receive valued judgments (quantity description about object quality). Evaluation was carried out in accordance with defined levels: high level – 4 marks (indices of effectiveness which realistically sufficiently reflect practical state of MT application at SGE management); sufficient – 3 marks (indices of effectiveness which adequately enough reflect insignificant practical state of MT application in SGE management); middle – 2 marks (indices of effectiveness which fragmentary reflect apart situations dealing with practical state of MT application in SGE management); low – 1 mark (indices of effectiveness which don't reflect practical state of MT application in SGE management).

Effectiveness evaluation concerning MT application at SGE management was carried out on three levels: theoretical, methodical, and procedure. The main criteria dealing with theoretical level are as follows: cognitive, motivation, leaders' available skills and abilities. Methodic level concerns purposefulness, situation,

organization significance, technological rationality. Procedure level includes MT implementation, MT investigation, monitoring and analysis of MT application at SGE management.

Model and pedagogic conditions to apply MT in SGE management were experimentally tested in Kyiv, Rovno and Zhitomir regions, and their practical expediency was proved.

Research experiment had complex structure and had a number of phases: scientific grounds dealing with MT application at SGE management; definition of present conditions concerning implementation of MT at SGE management; the model development to apply MT at SGE management; confirmation of theoretical statements by means of quantity and quality indexes.

Quality matrix model was developed to evaluate the effectiveness of MT application in management of target and experimental education institutions.

Diagnostic of achieved data was carried out. The investigation results presented that dynamic of partial mark parameters dealing with MT application is more lower in target SGE then that in experimental ones ($45,01 > 76,00$ marks).

Analyzing the results dealing with MT application in SGE management positive dynamic of increased levels are observed: professional improvement of teachers' staff from 53% till 62%; effectiveness dealing with education process from 24% till 47%; encouraging of psychological climate at SGE from 44% till 55%; enlarging of material resources from 21% till 45%; producing of perspective and pedagogic experience from 37% till 54%.

The indexes difference of target and experimental groups confirmed supposition that effectiveness of MT application at SGE management depends on defined pedagogic conditions which should be considered. The research and experimental scientific work was carried out and it proved an adequate effectiveness of developed model dealing with MT application and definition of pedagogical conditions at SGE management.

Algorithms and system were proposed to apply market technology at SGE management was introduced. It was confirmed that MT at SGE management is

effective in accordance with developed algorithms which contained the following phases: 1) diagnostic and situation analysis based on problems or defined pedagogic conditions, grounding to apply MT; 2) MT implementation; 3) observation process (analysis and monitoring) of MT application effectiveness; 4) make decision about management technology to apply or stop its functioning; 5) recommendation concerning MT application; 6) summarizing and analysis of results to apply MT at SGE management.

The content of the following terms was made more precise: “SGE management”, “market technology”, “market technology at SGE management”, “market aspect of management technology”, “pedagogical conditions to apply market technology at SGE management”.

The basic management principals were concretized (scientific application to use market technology at SGE management; technologies dealing with management process; SGE prestige in conditions of competitive surrounding; individual and collective responsibility for implementation of market technology; motivations to apply market technology at SGE management).

Further development got essential characteristics and management technology classification concerning market aspect, which defined content and sequence of management activity and guaranteed to achieve projected results; as well as application of factor and criteria models to evaluate effectiveness of market technology at SGE management.

Practical meaning of thesis results is based on the following: theoretical issues and statements received their realization in adequate scientific and methodic recommendations dealing with defined pedagogic conditions which one could follow in the process when market technology is applied. These issues were developed and introduced in the following scientific papers, such as: “Market technology application as effective measures to manage SGE”, both remote course and webs’- chat “Pedagogic conditions to apply market technology at SGE management”, scientific booklet “Market technology at summer language school camp management” addressed to school directors and vice directors, teachers’ staff

of post graduate pedagogic education institutes, post graduate students, students who obtain master degree (specialty – Management of education institution”). Practical meaning of thesis issues was proved by positive dynamic of increasing level concerning model implementation to apply market technology at SGE management.

The thesis issues could be applied at school directors activity, vice-directors, at institutions dealing with teachers professional improvement, training course and intercourse phases, leaders’ professional and mastering training, at institutions of post graduate pedagogical training, higher education institutions, both masters and post graduate students training.

Grounded investigation issues were implemented in leaders’ management activity at education institutions of Boryspil, Kyiv region, (certificate № 07-21/78 dated 30.10.2017) Lyubar, Zhytomyr region (certificate № 692 dated 24.10.2017), Rivno, Rivno region (certificate №121 dated 08.11.2017).

Analysis of results dealing with pedagogic experiment proved the model effectiveness and defined pedagogic conditions, which are needed to be followed while MT is applied at SGE management.

Key words: SGE management, market technology, market technology at SGE management, market aspect of management technologies, pedagogic conditions to apply market technologies at SGE management.

Publication: The bases research results were reflected in 18 individual scientific papers. One of them – international publication, six publications in professional journals, and the remainders eleven were published in other scientific papers.

ЗМІСТ

Перелік умовних скорочень	26
Вступ	27
Розділ 1	
Теоретичні основи та практика використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом	35
1.1 Сутність управлінських технологій: маркетинговий аспект	35
1.2 Характеристика умов використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом	60
1.3 Стан використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом	77
Висновки до першого розділу	102
Розділ 2	
Модель та педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом	105
2.1 Наукове обґрунтування моделі та педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом	105
2.2 Методичне забезпечення впровадження моделі та педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом	139
Висновки до другого розділу	164
Розділ 3	
Експериментальна перевірка та узагальнення результатів впровадження моделі та педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом	168

3.1 Організація дослідження та результати педагогічного експерименту	168
3.2 Науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі та педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом	188
Висновки до третього розділу	198
Загальні висновки	202
Список використаних джерел	208
Додатки	228

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ДАК	— Державна атестаційна комісія України
ЗНЗ	— загальноосвітній навчальний заклад
МОНУ	— Міністерство освіти і науки України
НЗ	— навчальний заклад
НЛП	— нейролінгвістичне програмування
УТ	— управлінські технології
УР	— управлінське рішення
МТ	— маркетингові технології

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні Україна, розпочинаючи реформування національної системи освіти та здійснюючи модернізацію процесу управління галуззю, визначає нові пріоритети розвитку освіти та педагогічної науки.

У світлі цих перетворень актуальним постає питання підвищення результативності управління загальноосвітнім навчальним закладом (ЗНЗ), що спрямоване на забезпечення інтелектуальної, творчої діяльності, яка відбувається через систему науково-методичних, педагогічних та управлінських заходів і спрямована на передачу, засвоєння, примноження й використання знань, умінь розвиток компетентостей у осіб, які навчаються, а також на формування гармонійно розвиненої особистості.

В якості найбільш ефективних засобів оптимізації управління ЗНЗ визнані маркетингові технології як системне поєднання наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій управління, можливостей та елементів управлінської діяльності. Їх раціональне й адекватне використання є запорукою ефективного функціонування ЗНЗ.

В Україні розроблено достатнє нормативно-правове забезпечення щодо здійснення управлінської діяльності в загальноосвітніх навчальних закладах. Зокрема, закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», Державна програма «Вчитель», Конвенція ООН про права дитини, Указ Президента України від 30 вересня 2010 р. № 926/2010 «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні», Указ Президента України «Про додаткові заходи щодо підвищення якості освіти в Україні», Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення захисту прав і законних інтересів дітей», Указ Президента України від 05.04.2012 р. № 246/2012 Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації», постанови Кабінету Міністрів України «Про порядок створення, реорганізації і ліквідації навчально-виховних закладів», «Про ліцензування діяльності з надання

освітніх послуг», «Про затвердження Положення про освітній округ », «Про затвердження Положення про ЗНЗ», Концепція базової та загальної середньої освіти тощо.

Концептуальні положення управління закладами освіти розглянуто в роботах Ю. Бабанського, Є. Березняка [22], О. Боднар [26], Л. Даниленко [44], Н. Клокар, В. Маслова [105], В. Олійник [129], В. Пікельної [143], С. Сисоєвої [171], Є. Хрикова. Психологічні аспекти управління знайшли відображення в монографії Л. Карамушки [73]. Філософський та соціологічний аспекти висвітлено в роботах В. Андрущенка, Б. Гершунського, І. Зязюна [64], В. Кудіна, В. Кременя [86], В. Лутая, В. Солодкова та ін., управлінський – В. Бондаря [29], М. Гриньової, Л. Даниленко [44], Г. Дмитренка [48], Г. Єльнікової [57], Л. Калініної [71], Ю. Конаржевського [78], М. Кондакова [79], Т. Лукіної, В. Маслова [105], Н. Островерхової [133], М. Поташника [150], Г. Тимошко [186], М. Черпинського.

Питанню технологізації управління освітньою діяльністю присвячені дослідження І. Альтшулера [15], Н. Бунакова, О. Василенко [34, с. 237], Ю. Васильєва, В. Дьяченко, В. Зверєвої, А. Корфа, Н. Кузьміної, І. Кузнецова [88, с. 59], В. Лазарєва, О. Лебідь [97, с. 302], В. Мосейко [54, с. 90], В. Монахова, С. Ніколаєнко [127], Н. Пирогова, М. Поташника, О. Почуєвої [151], К. Прахалада та Г. Хемел [202], В. Сухомлинського, Д. Хей і Д. Морріс [201, с. 284] Т. Шамової, К. Ушинського.

Найбільш узагальненими, фундаментальними працями вітчизняних та зарубіжних дослідників, у яких аналізуються і докладно описуються управлінські технології загальноосвітнього навчального закладу є роботи В. Беспалько [23], І. Драч [51], В. Кочергіна, О. Мармази, С. Репіна [159], Т. Рожнової, С. Полякова, В. Платова [147], С. Сидорова [170], Г. Селевка [167] та В. Сластьоніна [175]. Науковці характеризують поняття «управлінські технології» як чітку послідовність дій, їх точне відтворення в управлінському процесі.

Різноманітні підходи щодо класифікації управлінських технологій розглядаються в роботах Е. Воутилайнена [192], Р. Каплана і Д. Нортон [72], О. Кузьміна [90, с. 91, 92], Г. Кунца [8], Д. Мак-Грегора [108], Й.Х. Ниссинена [192], П. Поренне [192], Г. Пятницької [135, с. 25], П. Третьякова [189] та ін.

Управлінці користуються теоретичними основами маркетингу, розробленими багатьма вченими, зокрема М. Бейкером, Д. Джоббером, Р. Моррисом, Ф. Махлуп, Е. Райс, Є. Савельєвою, Дж. Сондерс, Дж. Траут, К. Фокс, С. Чеботарем, тощо.

Використання маркетингових технологій в освіті розглядається в роботах Б. Амосова, М. Бейкер, С. Вознюк, В. Григораш, Д. Джоббер, Ф. Котлера, В. Кочергіна, С. Кульневич, Н. Моїсєєвої, Г. Костіної, Р. Моррис, А. Панкрухіна, Н. Піскунової, О. Почуєвої [151], Е. Райса, С. Репіна, З. Рябової [162], Л. Сергєєвої [169], В. Свистуна, Т. Сорочан [178], А. Субетто, В. Черкасова.

Наявність конкурентного середовища, необхідність поповнення бюджету навчального закладу позабюджетними коштами, презентація та реклама освітнього закладу зумовлюють виділення педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Незважаючи на це, їх висвітлення залишається поза увагою вітчизняних і зарубіжних науковців.

Аналіз наукової літератури та соціально-економічних запитів, вивчення нормативно-правової бази, сучасного стану використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ та існуючих тенденцій його розвитку допомагають виявити низку протиріч між:

- сучасними тенденціями зростання вимог до використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ та рівнем розробленості цього процесу в теорії та практиці;

- необхідністю використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ та неготовністю керівників до здійснення управлінської діяльності на їх основі;
- актуальністю використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ та недостатнім рівнем забезпечення необхідних педагогічних умов.

Необхідність подолання наведених протиріч, недостатня розробленість проблем, пов'язаних із використанням маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ визначили тему дисертаційного дослідження **«Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом»**.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Напрямок дисертаційного дослідження є складовою частиною науково-дослідної роботи Житомирського державного університету імені Івана Франка за темою «Актуальні проблеми ефективного управління підприємствами» (державний реєстраційний номер – 0112U007422, 01.13-12.23). Тему дисертаційного дослідження затверджено (протокол № 7 від 27 лютого 2015 року) та зареєстровано Міжвідомчою радою з координації досліджень у галузі освіти, педагогіки і психології в Україні (протокол № 5 від 23 червня 2015 року).

Мета дослідження – теоретично обґрунтувати та визначити педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом, розробити й експериментально перевірити відповідну модель.

Відповідно до поставленої мети були визначені **завдання дослідження**:

- визначити стан вирішення проблеми в теорії та практиці;
- виділити педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом;
- науково обґрунтувати й експериментально перевірити модель використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;

- розробити критеріально-діагностичний апарат оцінювання результативності даної моделі;
- надати науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі та педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Об'єкт дослідження – управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Предмет дослідження – педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом.

Методи дослідження. Вирішення поставленої мети здійснювалося за допомогою використання комплексу теоретичних та емпіричних методів: *теоретичні*: аналіз та систематизація наукової літератури з питань загального, педагогічного, інноваційного менеджменту, на основі чого уточнювався науковий апарат дослідження; конкретизація, систематизація наукових категорій із проблеми використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ; вивчення нормативних, директивних, інструктивних, методичних документів, на основі яких застосовуються маркетингові технології в управлінні ЗНЗ; педагогічне моделювання та метод декомпозиції, які були використано при розробленні й обґрунтуванні моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ; системно-узагальнюючий метод – для формулювання висновків за результатами дослідження; *емпіричні*: спостереження, бесіда, анкетування – для вивчення практичного стану використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ; педагогічна експертиза – з метою одержання колективної думки у формі експертного судження; *статистичні*: кількісний і якісний аналіз показників результативності дослідження, метод рейтингу та математичне опрацювання отриманих даних, у тому числі кваліметричні обчислення – для оцінки отриманих даних дослідження; *експериментальні*: констатувальний і формувальний етапи педагогічного експерименту – для з'ясування

структури, змісту, призначення моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, визначення впливу розробленої моделі на результативність управління ЗНЗ, розроблення науково-методичних рекомендацій щодо впровадження моделі та педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Наукова новизна одержаних результатів:

– *уперше* визначено педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ; виділено маркетинговий аспект управлінських технологій; розроблено, теоретично обґрунтовано й експериментально перевірено модель використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ; надано алгоритм та систему використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ; розроблено критеріально-діагностичний апарат оцінювання результативності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;

– *уточнено* зміст понять «управління ЗНЗ», «маркетингові технології», «маркетингові технології в управлінні ЗНЗ», «маркетинговий аспект управлінських технологій», «педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ»;

– *конкретизовано* основні принципи управління (науковості використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ; технологізації управлінського процесу; престижності ЗНЗ в умовах конкурентного середовища; індивідуальної і колективної відповідальності за впровадження маркетингових технологій; мотивації використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ);

– *доведено* підвищення результативності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ за умови впровадження розробленої моделі;

– *подальшого розвитку* набули: сутнісні характеристики та класифікація управлінських технологій з виділенням маркетингового аспекту, який визначає зміст і послідовність управлінських дій та гарантує досягнення запланованого результату; використання факторно-критеріальних

моделей для оцінювання результативності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Практичне значення одержаних результатів полягає у доведенні теоретичних положень та висновків до конкретних науково-методичних рекомендацій щодо виділених педагогічних умов, яких необхідно дотримуватися в процесі використання маркетингових технологій, що знайшло відображення в розробленому спецкурсі «Використання маркетингових технологій як ефективний засіб управління ЗНЗ» [3], дистанційному курсі та веб-чату «Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ» [121], навчально-практичному збірнику «Маркетингові технології в управлінні літнім пришкольним мовним табором» [120] для директорів ЗНЗ та їх заступників, викладачів інститутів післядипломної педагогічної освіти, аспірантів, здобувачів, магістрів спеціальності «Управління навчальним закладом». Практичне значення результатів дослідження підтверджено позитивною динамікою підвищення рівня результативності впровадження моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Результати дисертації можуть бути використані в практичній діяльності директорів ЗНЗ, заступників директорів; системі підвищення кваліфікації впродовж курсового та міжкурсного періоду; процесі професійної підготовки керівників ЗНЗ у закладах післядипломної педагогічної освіти та вищих навчальних закладах; науковій діяльності аспірантів та здобувачів.

Обґрунтовані в дослідженні результати впроваджено в управлінській діяльності керівників ЗНЗ Бориспільського району Київської області (довідка № 07-21/78 від 30.10.2017 р.), Любарського району Житомирської області (довідка № 692 від 24.10.2017 р.), м. Рівне Рівненської області (довідка №121 від 08.11.2017 р.).

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дослідження оприлюднені на: міжнародній конференції «Актуальні

проблеми профорієнтації та професійного навчання населення у контексті подолання кризи ринку праці» (01.12.2015, Київський інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України); конкурсі освітніх інновацій «Інновації в освіті – 2014» у Житомирському державному університеті ім. І. Франка (17.05.2015); *освітньому воркшопі* «Навчання в Австрії», (11.05.2014, Львів – Зальцбург – Відень); *Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю, присвяченій 120 річниці з дня народження Миколи Олександровича Бернштейна*: «Дискурс здоров'я в освіті: філософія, педагогіка, антропологія, психологія» (16–17.09.2016, м. Вінниця); *Всеукраїнських науково-практичних конференціях*: «Наукові засади визначення змісту посадово-функціональної компетентності керівників навчальних закладів та технології їх формування» (23.10.2013, м. Київ), «Інноваційний підхід в управлінні навчальними закладами» (10.05.2014, м. Житомир), «Наукові підходи в управлінні навчальними закладами» (28.04.2015, Житомир), «Теоретико-методологічні засади професійної підготовки керівників навчальних закладів» (29.03.2016, м. Житомир), «Наукові засади підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів» (23.05.2014); *Інтернет-конференції* «Актуальні проблеми університетської та професійної післядипломної освіти в кризових умовах» (27.02.2015); *міжрегіональній науково-практичній конференції*: «Ресурсний підхід в управлінні навчальними закладами» (16.04.2013, м. Житомир).

Публікації. Основні результати дослідження відображено в 18 одноосібних наукових публікаціях. Із них – 1 у міжнародному виданні, 6 публікацій у фахових виданнях та 11 – в інших наукових виданнях.

Структура дисертації. Дисертація складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел із 208 найменувань (із них 11 – іноземною мовою), додатків. Загальний обсяг роботи становить 276 сторінок, з них 22 сторінки анотації та 200 сторінок основного тексту. Дисертація містить 21 таблицю, 20 рисунків, 12 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

1.1 Сутність управлінських технологій: маркетинговий аспект

За останні роки державою визначені нові пріоритети розвитку освіти та педагогічної науки. Розпочато реформування національної системи освіти. Здійснюється модернізація процесу управління галуззю. Передумовою успішного вирішення завдань сьогодення може стати аналіз прогресивних ідей та практичних досягнень минулого.

Наукова теорія управління загальноосвітніми навчальними закладами (ЗНЗ) інтенсивно почала розвиватися за останні 30 років, але на сьогодні немає єдиного погляду на трактування таких понять, як: «управління», «керівництво», «процес управління». Це зумовлено тим, що дана проблема є багатогранною та може розглядатися з урахуванням різноманітних аспектів.

Особливість процесу управління сучасним ЗНЗ полягає в тому, що він повинен забезпечувати не тільки успішне функціонування навчального закладу (НЗ), а і його якісний розвиток в умовах оновлення та демократизації суспільства. Адже розвиток освіти не може стояти осторонь розвитку науково-технічного прогресу.

Управління загальноосвітніми навчальними закладами в Україні здійснюється на основі законів та постанов затверджених Міністерством освіти та науки, Верховною Радою, наказів, розпоряджень Президента, Кабінету Міністрів України, досягнень психолого-педагогічних наук та передового педагогічного досвіду. Реформування освітньої системи на сучасному етапі, вдосконалення діяльності загальноосвітніх навчальних закладів направлені на підвищення якості освіти.

За логікою дослідження необхідно розглянути поняття «управління» та зміст, який ми в нього вкладаємо. Людство сформувало розуміння даного поняття прямопропорційно з розвитком цивілізації. Найкращим і найбільш доступним прикладом цього є те, що існування первісних людей общинами вимагало наявності розумнішого, сильнішого «мужа», в сучасному контексті – управлінця.

Саме тому у контексті дослідження важливе місце займає обґрунтування та розкриття змісту основних понять.

Питанню управління закладами освіти присвячено багато наукових досліджень. Так загальні положення теорії управління висвітлені у працях М. Альберта, А. Маслоу, Ф. Тейлора, А. Файоля, та ін.; теоретичні наробки з питань процесу управління ЗНЗ знайшли відображення у Є. Березняка [22], В. Бондаря [29], Л. Васильченко [35], Л. Даниленко [44], Г. Єльнікової [57], В. Луначека [99], В. Маслова [105], С. Сисоевої [171], П. Третьякова [189], Н. Островерхової [133], В. Пікельної [143] Т. Шамова [205], В. Шаркунова [206], Н. Шуляк [210] та ін.; теорія і методика моделювання процесу управлінської діяльності характеризується В. Бегеєм [21], О. Безпальком [23], О. Кoberником [77], В. Масловим [105], В. Пікельною [144], Т. Рожновою [160], Б.Ренькас [158], Ю. Тарським [183]. Е. Маркс, М. Петрі та Л. де Калуве виокремлюють п'ять моделей організаційних структур управління загальноосвітніми навчальними закладами як соціальними системами – «сегментну (секреторна) організацію, лінійну організацію персоналу з горизонтальною структурою радників, колегіальну організацію, матричну і модульну організацію» [130, с. 141]. Вивчення теоретичних засад процесу управління ЗНЗ, його законодавчої бази, практичного досвіду створює основу для структуризації процесу управління ЗНЗ, розробки змісту та технології підготовки до нього керівників ЗНЗ.

Тлумачний словник з управління дає таке визначення: «Управління – це процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми або органу

управління на керовану підсистему або об'єкт управління з метою забезпечення його ефективного функціонування та розвитку» [199, с. 30].

У широкому філософському розумінні управління – це «елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності» [160, с. 112].

Поняття «управління» міцно увійшло у вжиток багатьох галузей знань. Так, існує управління біохімічними процесами в живих організмах, управління технічними пристроями, машинами, управління соціальними процесами. Його суть визначається як «елемент, функція організмів, систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), які забезпечують збереження їх певної структури, підтримання режиму діяльності, реалізацію їхніх програм».

Ще Анрі Файоль запропонував представляти управлінську (адміністративну) діяльність такою, що складається з наступних спеціалізованих управлінських робіт, які називають функціями управління (адміністрування). До них Анрі Файоль відніс: передбачення, планування, організацію, розпорядження, координацію і контроль [171, с. 26].

Отже, аналізуючи зміст поняття «управління», ми дійшли висновку, що у психолого-педагогічній літературі воно трактується як дії, процес, функції, система. Таке розуміння, на нашу думку, найбільш повно відображає специфіку досліджуваного явища [111, с. 141].

Існують різні погляди до трактування терміну «управління навчальним закладом». Вони залежать від підходів, що використовуються різними авторами. При цьому навіть у межах одного підходу поняття «управління ЗНЗ» характеризує різні процеси. Виникає необхідність порівняння підходів щодо трактування сутності та змісту процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом (табл. 1.1).

Характеристика поняття «управління ЗНЗ»

№	Зміст поняття	Автор
1.	Сукупність взаємодіючих, послідовних, підпорядкованих одній меті функцій управління, комплексна реалізація яких забезпечує успішне вирішення управлінських завдань.	Ю. Бабенко [19]
2.	Надання дієвої допомоги педагогічному колективу в поліпшенні навчання і виховання учнів.	В. Бондар [27]
3.	Основними напрямками управління в освіті є управління діяльностями – педагогічною, науково-методичною, аналітичною, експертною, інноваційною, експериментальною	О. Боднар [25, с. 14]
4.	Вид діяльності, що забезпечується сукупністю цілеспрямованих впливів суб'єкта управління на керовану систему, які узгоджені з механізмами її самоорганізації і спрямовані на підтримання функціонування системи та забезпечення її розвитку.	І. Драч [51]
5.	«Управління – це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління»	Г. Єльнікова [56]
6.	Науково обґрунтовані дії адміністрації і педагогів, спрямовані на раціональне використання часу і сил викладачів і учнів у навчально-виховному процесі з метою поглибленого вивчення навчальних предметів, морального виховання, підготовки до усвідомленого вибору професії і всебічного розвитку особистості.	І. Зайченко [60]
7.	Одним із чинників підвищення ефективності управління закладами середньої освіти є психологічна готовність керівників до управління, яка представляє собою комплекс взаємопов'язаних та взаємообумовлених психологічних якостей, що забезпечують успішність управління	Л. Карамушка [73, с. 127]

№	Зміст поняття	Автор
8.	Цілеспрямований вплив керівника на діяльність колективу та навчально-виховний процес з метою забезпечення максимального результату в навчанні та вихованні.	В. Кравець [84]
9.	Складна і багатогранна сфера діяльності керівника ЗНЗ, в якій поєднуються аспекти організаційного, соціального, психологічного та технічного характеру; це процес переводу складної системи (ЗНЗ) з одного якісного стану в інший.	В. Кравець [84]
10.	Цілеспрямований і планомірний вплив на колектив загалом, на окремих працівників та учнів з метою організації й координації їхньої діяльності, правильного здійснення навчально-виховного процесу, підвищення його результативності.	С. Максимюк [101]
11.	Сукупність взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, скоординованих заходів, спрямованих на досягнення певної мети»	В. Маслов [105, с. 26]
12.	Управління соціальними (у т.ч., соціально-педагогічними) системами – процес швидкозмінюваного системного впливу суб'єктів управління (керівників закладів і установ освіти) на об'єкти управління: фінансову діяльність (витрати на освіту, інвестиції), організаційну діяльність (тривалість навчання, поява нових організаційних структур), кадрову роботу (рівень кваліфікації педагогічних працівників), навчально-виховну діяльність (співвідношення числа учнів і вчителів) з метою їхнього упорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення та розвитку	С. Ніколаєнко [127, с. 33]
13.	Вплив на керовану систему з метою максимального її функціонування, спрямованого на досягнення якісно нових завдань за рахунок циклічно здійснюваних переходів у якісно новий стан.	В. Пікельна [144]
14.	Визначення способів подолання невідповідностей між стандартом освіти та педагогічною творчістю персоналу.	О. Радзивіл [155]

№	Зміст поняття	Автор
15.	Управління слід розглядати як безпосереднє керівництво людьми, що здійснюють, з одного боку, розробку і постановку завдань, а з другого боку – їх виконання для забезпечення належного рівня навчально-виховного та навчально-виробничого процесу і досягнення оптимальних результатів діяльності	Т. Рожнова [160, с. 17]
16.	Парадигма управління сучасними навчальними закладами визначається системою керівних норм, дій суб'єктів управління, які відповідають соціальному замовленню суспільства, що склалась та ґрунтується на принципах управління: демократизації, гуманності, педагогічної спрямованості, раціональної організації праці	Л. Сергєєва [169, с. 11]
17.	Управління освітніми організаціями є різновидом соціального управління. Це сучасний напрямок управлінської діяльності, яка спрямована на досягнення установами освіти, що діють в ринкових умовах, визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, людських та інших ресурсів із застосуванням науково обґрунтованих форм, принципів, функцій і методів.	Г. Тимошко [186]
18.	Діяльність керуючої підсистеми, спрямовану на створення прогностичних, педагогічних, психологічних, кадрових, матеріально-фінансових, організаційних, правових, ергономічних, медичних умов, необхідних для нормального функціонування і розвитку навчально-виховного процесу і реалізації цілей навчального закладу.	Є. Хриков [200]

У 70-ті роки завдяки застосуванню основних положень теорії соціального управління до освітньої сфери вдається більш чітко визначитися в понятійному відношенні (замість «внутрішкільного керівництва» вводиться поняття «внутрішкільне управління»), формулюються функції управління, виділяються стилі та методи управління, тобто закладається фундамент наукових основ внутрішкільного управління. І тут особливий внесок внесли

В. Сухомлинский, М. Кондаков, Е. Березняк, Ю. Васильєв, Ю. Конаржевський, Т. Шамова [183].

Внутрішкільне управління визначається як цілеспрямована активна взаємодія керівників, громадськості та інших учасників педагогічного процесу, спрямована на його упорядкування й переведення на більш високий рівень, що відповідає закономірностям, які визначають його розвиток і забезпечують одержання заданого результату в оптимальному варіанті [22].

Переважає більшість школознавців розглядають управління навчальним закладом як специфічну діяльність, в якій її суб'єкти за допомогою планування, організації, керівництва та контролю забезпечують організованість (інтегрованість) спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення освітніх цілей та цілей розвитку навчального закладу [14, 58].

Таким чином, у психолого-педагогічній літературі управління загальноосвітнім навчальним закладом розглядається як складний процес, науково обґрунтовані дії адміністрації та працівників, цілеспрямований і планомірний вплив, сукупність функцій.

На основі вищепроаналізованого матеріалу нами було уточнено визначення поняття «управління ЗНЗ», яке ми розглядаємо як складний динамічний процес, складовими якого є правильний вибір мети і завдань функціонування навчального закладу, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально-виховної роботи, система раціонального планування, організації діяльності учнівського і педагогічного колективу, вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня навчання і виховання, розвитку ЗНЗ, здійснення ефективного контролю (рис. 1.1).

Філософські ідеї, що науково обґрунтовують різні підходи до педагогічної сфери, сягають своїм корінням в античну епоху. Вчені вважають, що наукові основи формуючої педагогіки належать Арістотелю, а гуманістичної (розвиваючої) педагогіки – до Сократа, його учням і послідовникам. Погляди Сократа на пошук сенсу істини шляхом пізнання

самого себе, знаходження та вирішення суперечностей у своїх вчинках, думках, поняттях, самозміні і застосовувані ним методи маєтики (мистецтво витягати приховане в людині правильне знання за допомогою проблемних питань) і іронії (прийом контрасту видимого і прихованого змісту висловлення, схожого на насмішку) забезпечували перші знання про розвиток особистості. Ці філософські ідеї по справжньому стали затребуваними лише наприкінці 19 початку 20 століття і проявилися в ряді філософських напрямів, зокрема в екзистенціалізмі і персоналізмі.

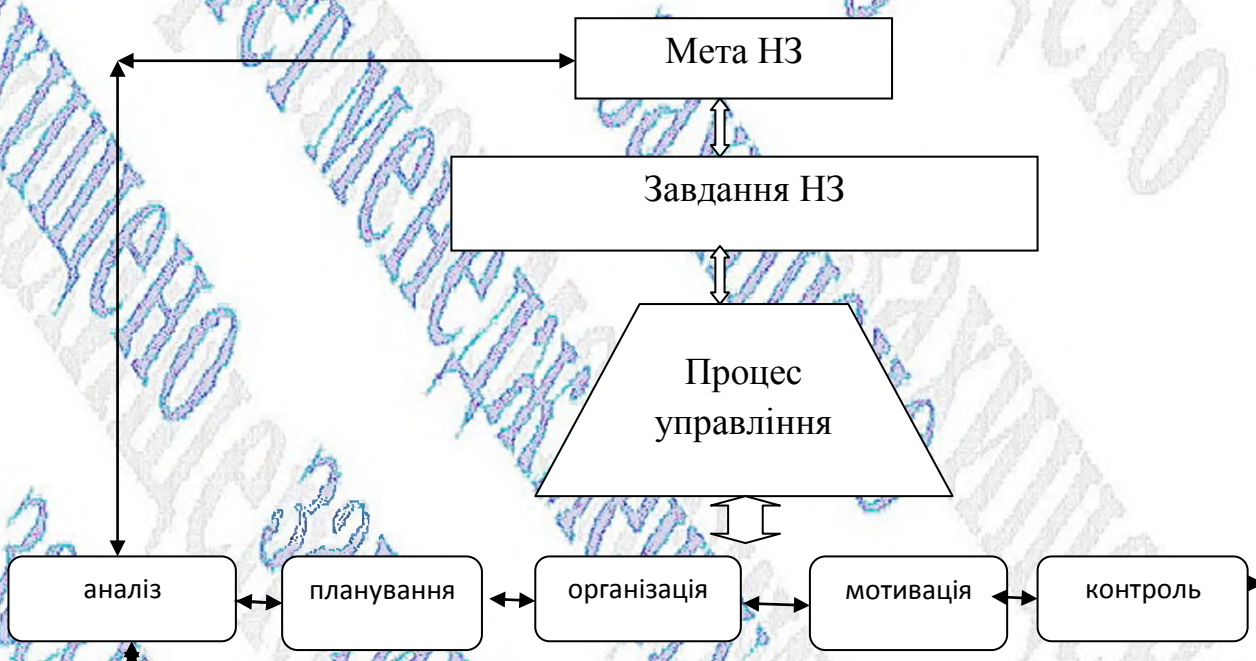


Рис. 1.1 Структура процесу управління ЗНЗ

На цьому теоретичному фундаменті будувалися дослідження з проблем гуманістичної педагогіки, вивчалися фактори впливу на процеси становлення особистості учня, вчителя, керівника.

Аналіз педагогічної літератури показує, що вже в роботах вчених 19 століття виявляються думки-провісники технологізації управління освітньою діяльністю. Так, К. Ушинський, Н. Бунаков, А. Корф, Н. Пирогов звернули увагу на роль адміністративної ланки ЗНЗ, особистість керівника як важливої організаційно-педагогічної умови успішності освітнього процесу.

У 80–90-ті рр. з'являються публікації про дослідження проблем управління освітою на основі принципу системності та впровадження педагогічних технологій у життєдіяльність ЗНЗ, розробляються концепції програмно-цільового управління, орієнтовані на результат, на розвиток особистості учня і педагога. Саме такий переворот в професійному мисленні сприяли наукові праці В. Сластьоніна, Н. Кузьміної, В. Беспалька, М. Поташника, В. Лазарева, В. Зверєвої, В. Монахова, В. Дьяченко та ін.

У науці «технологія» розглядається як сукупність методів і прийомів, що застосовуються у якійсь справі, майстерності та покликані змінити властивості і стани чогось. Категорія «технологія» через свою високу значущість і значні практичні можливості швидко посіла чільне місце в теорії управління [26].

Поняття «технологія» (від грецького – майстерність, техніка) трактується як сукупність знань, відомостей про послідовність окремих виробничих операцій у процесі виробництва чого-небудь, у вузькому розумінні вона є знанням про те, як найкраще організувати дії, щоб досягти поставленої мети [28].

Погоджуємося з Я. Братівником та І. Герчиковою у тому, що в сучасній науці сформувалася думка, за якою технологія – будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів для отримання бажаних результатів. Оскільки предметом і, відповідно, вихідним матеріалом управлінської праці є інформація, то технологію менеджменту, наприклад, можна визначити як комплекс методів обробки управлінської інформації з метою вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень [32; 68].

Щодо терміну «управлінська технологія», то він спочатку здебільшого з'являється у радянській науковій літературі щодо державного управління і у 1980-ті роки застосовувався переважно соціологами: «Управлінська технологія є одним із проявів соціальних технологій, що безпосередньо відображає управлінські процеси, її сутність полягає в системному поєднанні

наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей і елементів управлінської діяльності. Вона поділяється на послідовно взаємопов'язані процедури й операції, метою яких є досягнення високої результативності та результативності» [188].

З переходом до ринкових відносин змінюється і сфера використання терміну «управлінська технологія», який перестає відноситися суто до державного управління і починає використовуватися фахівцями і науковцями з менеджменту.

На початку цього століття термін «управлінська технологія» визначається як «регламент виконання процесу управління, який обумовлює порядок прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці» [70, с. 7].

Сутністю управлінських технологій є те, що вони орієнтовані на забезпечення об'єктивних і суб'єктивних умов у такому поєднанні, що дозволяє досягати поставлених цілей [70, с. 7–19].

Аналіз фахової літератури показує, що становлення управлінських технологій є наслідком посилення системності управління ЗНЗ, його наукового осмислення і спробою широкого використання типового, вивіреного досвідом механізму управління, що дає високі результати. Сьогодні існує чимало визначень поняття «управлінська технологія», які мають в собі певні розбіжності у значенні. Передусім доцільно звернути увагу на категорію «управлінська технологія», тобто вибір і реалізацію визначеної послідовності, паралельності та комбінації операцій при розробці управлінського рішення (УР) в певній ситуації [28].

Так, О. Василенко вважає, що управлінська технологія – це «безперервний творчий процес підтримки сталого режиму функціонування системи шляхом прийняття й реалізації господарських рішень» [34, с. 237].

Н. Ракша стверджує, що управлінська технологія – це «певний порядок здійснення процесу управління, який обумовлює послідовність та умови

прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці» [156, с. 86].

І. Кузнецова описує управлінську технологію, як «сукупність формалізованих знань про виконання процесу управління, що містить вимоги щодо кваліфікації управлінського персоналу та опис методів отримання й перетворення вхідної інформації про стан зовнішнього середовища і стан об'єкта управління в управлінські впливи для досягнення цілей підприємства» [88, с. 59].

У свою чергу, Е. Смірнов стверджує, що управлінська технологія – це «послідовність виконання управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю), методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних та конкретних цілей організації» [177].

В. Мосейко визначає управлінську технологію як «сукупність взаємопов'язаних управлінських процедур, спрямованих на обґрунтування, розробку, приймання й виконання управлінських рішень» [54, с. 90].

О. Лебідь наголошує, що під управлінською технологією розуміють «сукупність взаємопов'язаних операцій, що утворюють процедури та спрямовані на належне виконання управлінських функцій, що забезпечується використанням спеціальних методів, інструментів, пристроїв» [97, с. 302].

О. Бондар розглядає категорію «управлінська технологія» як вибір і реалізацію визначеної послідовності, паралельності та комбінації операцій при розробці управлінського рішення в певній ситуації [28].

Рада з дослідження виробництва США розглядають УТ як все, що пов'язано з технікою, наукою, управлінськими дисциплінами і спрямоване на планування, розробку та впровадження технологічних можливостей для формування та виконання стратегічних і оперативних цілей організації [12].

Т. Рожнова розглядає управлінські інноваційні технології – як сукупність методів, операцій і прийомів, послідовне виконання яких забезпечує вирішення інноваційного управлінського завдання і сприяє

якісному розвитку як окремого суб'єкта управління, так і всієї освітньої системи [160].

Зарубіжні вчені, такі, як Д. Хей і Д. Морріс, трактують технологію як «інформацію, яка специфікує технологічний процес» [201, с. 284].

Аналізуючи думки різних вчених, можна зробити висновок, що в поняття «управлінська технологія» включає різну сукупність елементів, таких, як: знання, дії, операції, методи, процес. Автори порівнюючи дані тлумачення між собою, виявили ряд невідповідностей. Наприклад, розглядати управлінську технологію через сукупність знань неможливо, оскільки такий підхід до визначення поняття не розкриває самої сутності. Визначення поняття «управлінські технології» повинно відображати всі складові, які пов'язані між собою, та показувати, які операції утворюють взаємопов'язані управлінські процедури та в якій послідовності мають виконуватись. Також не можна погодитись з авторами, які визначають технологію управління, як сукупність методів, прийомів, засобів, способів, інструментів, тому, що в такому випадку управлінська технологія ототожнюється з методологією, а управління, у свою чергу, є своєрідним процесом, який забезпечує отримання бажаного результату, досягнення цілей [98, с. 66].

Саме тому можна констатувати, що зазначені поняття повною мірою не висвітлюють сутність поняття «управлінська технологія», хоча характеризують її з різних боків.

Таким чином, *під управлінською технологією ми розуміємо структуровану організовану сукупність дій та процедур, що спрямовані на здійснення управлінської діяльності та досягнення цілей закладу із використанням спеціальних методів, прийомів, засобів та інструментів.*

Сьогодні існують різні класифікації управлінських технологій. Деякі з них ми вважаємо за доцільне розглянути.

За регулярністю використання управлінські технології можна поділити на регулярні, що являють собою сукупність процедур, які циклічно повторюються та нерегулярні.

Регулярні технології поділяються на безваріантні та варіантні (не вимагають масштабних витрат чи значних організаційних змін, можуть базуватися на вже готових методиках і прикладах).

Нерегулярні технології можна поділити на періодичні, тобто ті, що застосовуються в разі необхідності, наприклад, при реалізації значних управлінських нововведень [145, с. 141], та разові, що застосовуються для впровадження унікальних управлінських інновацій (наприклад, пов'язаних із проектуванням інформаційної системи) і для реалізації яких можна скористатися набутим досвідом.

За функціональністю управлінські технології поділяють на:

- технології стратегічного управління, пов'язані з вибором напряму розвитку організації у довгостроковій перспективі та його реалізацією;
- бізнес-планування, що пов'язані з визначенням ключових показників організаційних процесів і результатів у коротко- та середньостроковій перспективі та функціонально досить близькі до технологій стратегічного управління;
- управління виробництвом, на які впливає галузева специфіка надання послуг;
- операційного управління (наприклад, технологія «точно-у-строк»);
- логістичні, до яких належать технології руху товарно-матеріальних цінностей організації;
- маркетингові, що пов'язують з доведенням товарів до кінцевого споживача;
- фінансового менеджменту, метою застосування яких є отримання, використання та розміщення фінансових ресурсів організації;

- інформаційні, реалізація яких пов'язана з програмними засобами й електронно-обчислювальною технікою; 10) управління якістю, що спрямовані на забезпечення високого рівня якості готової продукції, процесів виробництва, трудової діяльності тощо;
- корпоративного управління, що являють собою способи узгодження інтересів і координації дій власників, менеджерів і працівників організації (підприємства);
- структурування та організації бізнес-процесів, що відображають способи організації діяльності підприємства в цілому;
- управління персоналом, що пов'язані з набором, організацією та розвитком людського потенціалу організації;
- креативного менеджменту, що спрямовані на найбільш повну реалізацію творчого потенціалу працівників та використовуються, коли «...економічні і (або) технічні проблеми не піддаються формалізації, а застосування стандартних схем до розв'язання задач не приносить бажаного результату» [126, с. 160].

Відповідно до цілеспрямованості впливу на соціальні об'єкти Г. Пятницька окреслює п'ять груп управлінських технологій: 1) системного аналізу, а саме технології: моделювання, декомпозиції, агрегування, генерування альтернатив, вибору; 2) стандартні, якими є технології формулювання проблем і цілей, планування, організації робіт, контролю, аналізу та регулювання управлінських рішень; 3) комунікації, у тому числі технології спілкування, задавання запитань, слухання; 4) реалізації влади, до яких відносять технології управлінського впливу, мотивації, розв'язання конфліктних ситуацій; 5) психотехнології управління людьми (наприклад, НЛП-технології (від англ. Neuro-linguistic programming technologies – технології нейро-лінгвістичного програмування), технології психоенергетики, виборні технології, технології прихованого управління). Потрібно зауважити, що перші дві групи технологій часто називають

універсальними, оскільки їх застосовують не тільки в управлінні організацією, а й у всіх сферах діяльності людини [135, с. 25].

Разом з тим Т. Рожнова звертає увагу на погляди В. Кочергіна, С. Сидорова, С. Рєпіна, С. Полякова, Є. Горохової, О. Коновалової. Науковці в рамках технологічного підходу обґрунтували ряд управлінських інноваційних технологій у системі освіти. До них віднесені: технологія вирішення актуальних проблем; технологія управління інноваційним проектом; технологія аналізу досвіду, проблем і ресурсів навчального закладу; технологія колективного планування (технологія «стріла»); технологія довгострокового розвитку базової інноваційної ідеї; технологія підтримки освітніх ініціатив і педагогічної творчості; технологія управлінського моделювання; технологія самокорекції педагогічної діяльності; технологія навчально-методичної гри; технологія розробки виховної роботи (технологія РВР); технологія організованої інноваційної зміни станів управління [161].

Поява нових типів навчальних закладів, зміна змісту освіти висуває на перший план завдання модернізації системи внутрішкільного управління. Поряд з чисельністю управлінських технологій особливе місце займають маркетингові технології. Наявність конкурентного середовища, необхідність поповнення бюджету ЗНЗ позабюджетними коштами, презентації та реклама освітньої установи становлять є лише окремими аспектами використання маркетингових технологій керівником в управлінні ЗНЗ.

Маркетингові технології виступають, в даному випадку, як дієвий засіб цілеспрямованості, організованості, впорядкованості у стратегічному, тактичному та дидактичному аспектах. Раціональне й правильне застосування маркетингових технологій є запорукою ефективного функціонування ЗНЗ. Його сутність полягає в системному поєднанні наукового знання, управлінських потреб і інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей і елементів управлінської діяльності.

Менеджмент насичений визначеннями слова «маркетинг». І це зрозуміло, адже кожен автор надає цьому поняттю того значення, яке він вважає найважливішим, наголошуючи при цьому на певній домінантній характеристиці [113].

Маркетинг – підприємницька діяльність, спрямована на просування товарів і послуг від виробника до користувача (споживача) [82, с. 69–76].

Маркетинг – управління процесом просування ідей, що ведуть до задоволення на товар і послуги організацій, територій, окремих людей [91].

Найбільш розповсюдженим і визнаним є визначення американської асоціації маркетингу: маркетинг – це процес планування і втілення задуму щодо ціни, просування і реалізації ідей, товарів і послуг шляхом обміну, який задовольняє цілям окремих осіб та організацій [87, с. 15–30].

На думку Т. Оболенської, для навчальних закладів маркетинг – це розробка, реалізація і оцінка освітніх послуг шляхом установлення відносин обміну між освітніми установами та споживачами освітніх послуг з метою гармонізації інтересів та задоволення потреб школярів, учнів, студентів і слухачів [128]. Маркетинг освітніх послуг дає можливість кожному навчальному закладу посісти своє місце на ринку освітніх послуг, здійснювати підготовку кадрів відповідно до потреб ринку праці.

Маркетинг у сфері освіти розглядається як філософія, стратегія, тактика відносин і взаємодій споживачів та виробників освітніх послуг в умовах ринку, вільного вибору пріоритетів і дій з обох боків. Цільовий результат маркетингової діяльності – це забезпечення рентабельності через найбільш ефективне задоволення потреб: особи – в освіті, НЗ – в розвитку і добробуті працівників, організацій – у зростанні кадрового потенціалу, суспільства – в розширеному відтворенні інтелектуального потенціалу [132].

В «Енциклопедії освіти» зазначено, що маркетинг в освіті – це вид людської діяльності, спрямованої на дослідження і прогнозування потреб, попиту та інтересів того чи іншого цільового ринку і забезпечення бажаного їх задоволення найбільш ефективними засобами зі збереженням та

зміцненню благополуччя як окремого споживача, так і суспільства в цілому. Маркетинг в освіті – це соціально-етичний маркетинг, що вимагає збалансованості трьох факторів: прибутку освітнього закладу, потреб і сподівань споживачів та інтересів суспільства [55, с. 473].

Б. Братаніч вказує на те, що маркетинг має принципове значення для системи освіти, насамперед, у двох аспектах: формування критеріїв соціальної й індивідуальної цінності освіти в контексті соціокультурних характеристик інформаційного суспільства (визначення ціннісних параметрів якісної освіти) й забезпечення зростання ролі освіти як соціальної цінності в системі його ціннісних пріоритетів [31, с. 8].

На думку С. Телетової та О. Телетова, освітній маркетинг – це один із напрямів діяльності з управління навчальним закладом в умовах ринкової економіки, який забезпечує дослідження попиту на освітні послуги та певні знання понад встановлені державою стандарти, впливає на розвиток освітніх потреб громадян шляхом розроблення й впровадження концепції надання їм якісного освітнього продукту [185, с. 119].

Сучасному керівникові навчального закладу доводиться, з одного боку, пристосовуватись до ринку, а з іншого – зберегти педагогічну складову управлінської діяльності, не втративши аксіологічних, психолого-педагогічних, виховних аспектів освітнього процесу. За таких умов набуває актуальності вміння керівника задіяти маркетингові механізми для досягнення освітніх цілей організації [40, с. 6].

Ф. Котлер і К. Фокс під маркетингом освітніх послуг мають на увазі дослідження, планування, здійснення і контроль за ретельно сформованими програмами, задумами, щоб викликати добровільний облік цінностями з цільовими ринками з метою досягнення прагнень навчальних закладів [83].

Ринок освітніх послуг передбачає наявність специфічного продукту чи послуги (у даному випадку – передачу знань, вмінь і навичок особистості); ціни навчання; напрямів розподілу та просування цих послуг на ринок.

Освітня послуга визначається як комплекс навчальної і наукової інформації, що створюється під час діяльності педагогічного колективу навчального закладу і передається учню, студенту чи слухачу у вигляді суми знань загальноосвітнього та спеціального характеру, а також практичних навичок для подальшого застосування у професійній роботі з метою задоволення різноманітних потреб особистості, суспільства, держави [185, с. 118].

Особливостями, притаманними тільки освітнім послугам, є (рис. 1.2):

- відносна тривалість виконання;
- відстрочене виявлення результативності надання послуг;
- сезонність або дискретна періодичність надання послуг;
- залежність послуг від місця їх надання та місця проживання тих, хто вчиться;
- посилення потреби в освітніх послугах (принаймні задоволення існуючої потреби) [164].

Концепція маркетингу освітніх послуг передбачає головним завданням освітніх установ визначення потреб та інтересів споживачів, пристосування до того, щоб задовольняти їх, чим забезпечується благополуччя споживачів освітніх послуг і довгостроковий розвиток самого навчального закладу [103].

В. Григораш зазначає, що важливим фактором розвитку маркетингової сфери освіти є орієнтація не лише на задоволення освітніх потреб населення, але й формування попиту на ті послуги, які навчальний заклад здатний надати. В такій діяльності чільне місце посідає реклама освітніх послуг, створення позитивного іміджу установи [40, с. 6].

Саме тому реалізація завдань управлінської діяльності в умовах ринкової економіки потребує управління ЗНЗ шляхом використання маркетингових технологій. Використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ передбачає орієнтацію на споживача на зміни його вимог до освітніх послуг та максимальне задоволення його потреб, а саме:



Рис. 1.2 Характеристика й особливості освітніх послуг, що надають навчальні заклади (за З. Рябовою)

- батькам, котрі, обираючи навчальний заклад для дитини, враховують потенціал навчального закладу, його імідж у найближчому соціумі та загальний імідж у регіоні, державі;
- учням, які протягом навчання професійно визначаються на майбутнє;
- вчителям, які організовують та планують свою індивідуальну викладацьку діяльність урізноманітнюючи форми та види роботи відповідно до програмового матеріалу;
- керівникам, котрі повинні виробляти стратегію і тактику перспективного розвитку освіти і змін у роботі НЗ, перебувати у постійному

пошукові нових засобів задоволення освітніх потреб і забезпечувати перевагу саме свого НЗ серед інших [113].

Разом з тим З.Рябова під маркетинговою діяльністю ЗНЗ розуміє діяльність, спрямовану на вивчення запитів (пропозицій) споживачів та їх формування у майбутньому на основі надання й отримання освітніх послуг із метою розвитку особистості споживача й піднесення освіти як соціальної цінності [165]. Ми повністю погоджуємося з її думкою, що формування стратегії маркетингової діяльності навчального закладу сьогодні є актуальним і перспективним напрямом розвитку системи освіти. Це пов'язано з тим, що навчальний заклад існує в умовах ринкових відносин, і тому основним його завданням є забезпечення якості освіти [120].

Основою використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ стає формування, розвиток і задоволення потреб суб'єктів, які обрані в якості потенціальних клієнтів. У більшості сучасних шкіл мають місце чотири рівні управління, саме на них спрямовуватиметься використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ (табл. 1.2) [113]. Одним з головних понять маркетингу є так звана маркетингова тріада, яка складається з потреб, цінностей та запитів.

А.Павленко визначає потреби як специфічний стан людини (групи людей чи суспільства в цілому), який виникає внаслідок того, що: по-перше, люди – біологічні істоти; по-друге, вони є елементами суспільної системи; по-третє, вони взаємодіють з навколишнім середовищем (суспільством, живою та неживою природою) [136].

Розкриваючи це питання науковець звертає увагу на класифікацією потреб Меррея (1938 р.), що поділяє їх залежно від походження, ставлення до них індивіда, конкретності вияву, зв'язку з інтроспективними процесами індивідів та джерел стимулювання.

Рівні управління ЗНЗ

Рівень управління	Суб'єкти управління
I рівень	Директор, керівники ради ЗНЗ, учнівського та батьківського комітетів, громадських об'єднань (визначають стратегічні напрямки розвитку ЗНЗ).
II рівень	Заступники директора ЗНЗ, соціальний педагог, психолог, помічник директора з господарської частини.
III рівень	Педагогічний колектив, класні керівники.
IV рівень	Учнівський колектив та батьківський колектив (виокремлення даного рівня свідчить про суб'єкт – суб'єктні стосунки в системі «педагог – учень»).

Обов'язковим є також знання класифікації потреб за А. Маслоу (40-ві рр.), що поділяє їх на дві категорії та п'ять рівнів, розміщуючи в чіткій ієрархічній послідовності.

Цікавою є теорія потреб Мак-Клеланда (людям властиві три потреби: влади, успіху та причетності), Герцберга (потреби людей формуються під впливом двох груп факторів: факторів довкілля та мотивації поведінки), а також знання соціологічної класифікації потреб: потреби людини як члена сім'ї, потреби малих колективів та великих соціальних груп (класів, підкласів).

Знання теорій потреб, їх класифікації є важливими для керівників у використанні маркетингових технологій, оскільки вони стають основоположним орієнтиром управління ЗНЗ.

З. Рябова вказує на те, що будь-які потреби виступають як внутрішні спонукачі діяльності. Для споживачів освітніх послуг потребами виступають

знання, вміння, навички, життєва компетентність. Потреби мають лінійну залежність від рівня розвитку людини, суспільства, держави. Задоволення одних потреб формує появу нових [165]. Використовуючи маркетингові технології, ЗНЗ вивчає коло освітніх потреб та пропонує механізми їх задоволення.

Відповідно до цього одним із завдань ЗНЗ постає вивчення потреб споживачів освітніх послуг, забезпечення добробуту окремих споживачів і суспільства в цілому. У сучасних умовах ЗНЗ повинен:

- створювати позитивний імідж, спроможний зацікавити потенційних освітніх клієнтів;
- вивчати потреби споживачів освітніх послуг, забезпечувати запит окремих споживачів і найближчого соціуму в цілому;
- перебувати в постійному пошукові нових засобів задоволення освітніх потреб, враховуючи їх змінність у сучасних умовах;
- відмовлятися від нерентабельних освітніх програм, через які ЗНЗ значно програє в очах найближчих цільових груп;
- впроваджувати актуальні і рентабельні для суспільного й економічного розвитку регіону освітні програми [203].

Говорячи про маркетингові технології в управлінні ЗНЗ вважаємо за доцільне спиратися на класифікацію освітніх потреб, розроблену О. Панкрухіним на основі класифікації потреб А. Маслоу.

Він виділив п'ять груп індивідуальних (колективних, суспільних) потреб:

- I група – отримання освіти для виживання, для того, щоб заробити, отримати необхідні кошти з метою задоволення фізіологічних потреб особистості;
- II група – отримання гарантій безпеки, захищеності особистості від можливих загроз у майбутньому;

- III – потреба належати, бути прийнятим у члени значущої для особистості групи, кола людей;
- IV – група потреб у визнанні та повазі до власної компетентності з боку оточуючих, у самоповазі;
- V група потреб полягає в реалізації своїх можливостей і розвитку як особистості, що пов'язано з необхідністю самопізнання і самоаналізу із можливістю саморозвитку, управління собою з огляду на певні пріоритети [137, с. 81–22].

Аналогічну класифікацію О. Панкрухін розробив і для потреб навчальних закладів системи освіти як окремих суб'єктів економіки. Освітні послуги в основному спрямовані на реалізацію місії навчального закладу [137 с. 81–22]. Послуги, в тому числі й освітні, володіють п'ятьма основними характеристиками, які впливають на розробку маркетингових програм: невідчутність, невіддільність, непостійність якості, недовговічність, небереження і відсутність володіння [164].

Отже, проаналізувавши думки З. Рябової та О. Панкрухіна, ми виділяємо три групи потреб, використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ (рис. 1.3) [113].

Цінності розглядаються як важливі й значущі з погляду людини предмети, дії, спосіб життя, це загальні переконання, віра в те, що добре, що погано, що є суттєвим або несуттєвим у житті. Цінності визначаються культурою суспільства, організації чи окремої людини й існують у вигляді відповідних систем. Вивчаючи це питання, слід ознайомитись із теорією Рокіча, згідно з якою є два типи цінностей:

- термінальні – переконання щодо мети й кінцевого стану, якого прагнуть досягти;
- інструментальні – уявлення про бажані методи поведінки для досягнення термінальних цінностей.

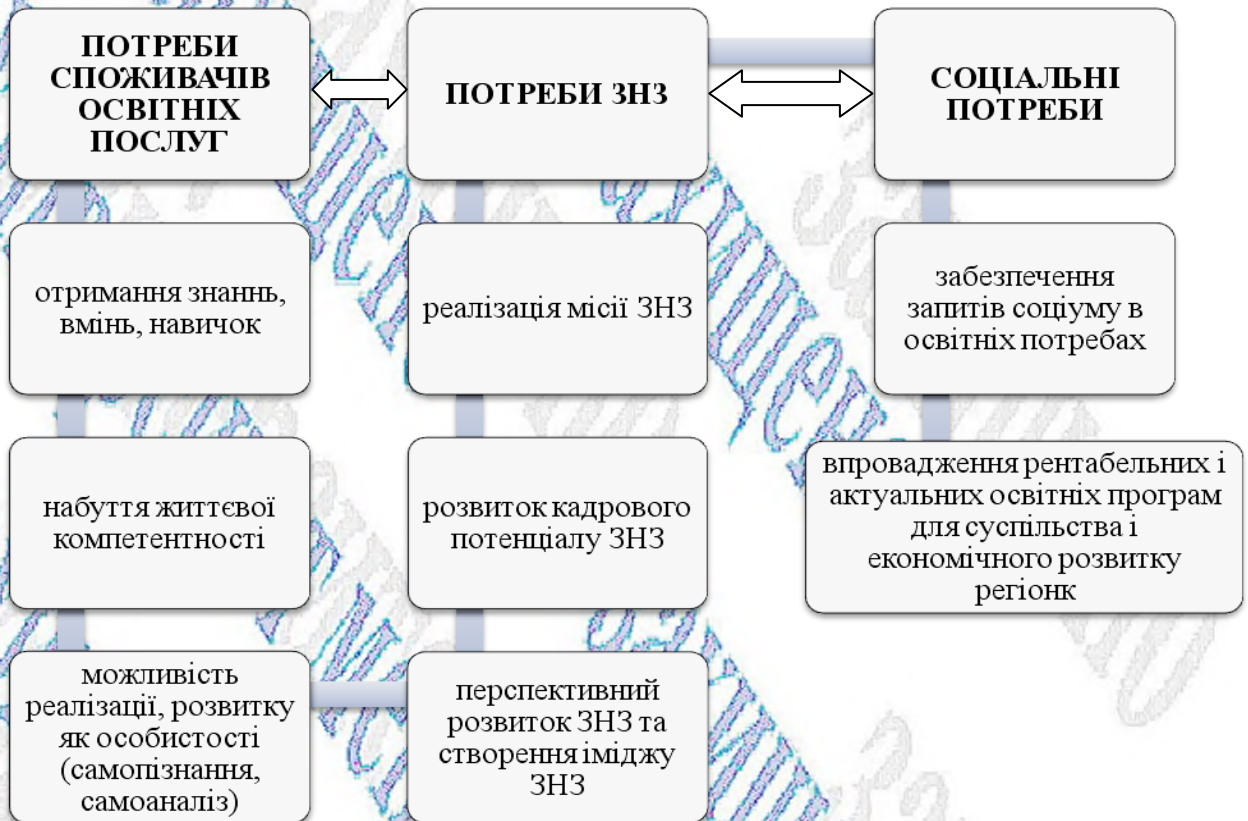


Рис. 1.3 Потреби використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ

Найцікавішою з погляду маркетингу є класифікація цінностей за Шетом, Ньюманом, Гроссом (1991 р.), яка розподіляє їх на функціональні, соціальні, емоційні, епістемічні та умовні [136].

Основне завдання використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ полягає у формуванні цінностей учнів, педагогічного колективу, батьків та задоволення їх потреби в розвитку.

Запитами виступають потреби, які набрали специфічної конкретної форми відповідно до системи цінностей індивіда.

Якщо потреби мають економічно обгрунтоване походження, то запити споживачів освітніх послуг залежать від поведінки керівників, тобто можуть бути сформовані ними. Побаження можна трактувати як у вузькому (попит на конкретні освітні послуги), так і в широкому сенсі цього слова. Так,

наприклад, основними побажаннями батьків нині є своєчасність та якість надання освітніх послуг. Серед учнів важливе місце займає мотивація та актуальність. Говорячи про заступників, необхідно виділити конкретність, методичність, нормативність надання освітніх послуг.

Практичне освоєння і застосування маркетингових технологій ЗНЗ передбачає підготовку адміністрації та педагогічного колективу ЗНЗ, які здатні мислити і діяти в категоріях і на принципах маркетингу, використовувати властиві йому інструменти та прийоми стосовно особливостей освітніх послуг, процесів і результатів їх надання. В. Свистун визначає маркетингове управління як систему управління, що забезпечує комплексний підхід до вирішення завдань закладу, який охоплює всі складові його діяльності від вивчення тенденцій розвитку ринку праці до супроводу професійного зростання кадрів [166, с. 18]. В даному випадку маркетинговий аспект виступає важливою складовою будь-якої управлінської технології. Під поняттям *«маркетинговий аспект»* ми розуміємо *спосіб використання управлінських технологій, що спрямований на досягнення цілей ЗНЗ шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів освітніх послуг*. Тільки тоді маркетинг зможе стати не тільки гарантією розвитку самого ЗНЗ на хвилі попиту, а й засобом розвитку попиту на освіту.

Предметом маркетингу в сфері освіти, а отже і використання маркетингових технологій, є філософія, стратегія, тактика взаємодій споживачів (користувачів), виробників освітніх послуг і продуктів в умовах ринку, вільного вибору пріоритетів і дій з обох сторін обміну цінностями. Це відносини і взаємодії, що ведуть до найбільш ефективного задоволення потреб: особистості – в освіті; навчального закладу – в розвитку і в добробуті його співробітників, в зростанні кадрового потенціалу; суспільства – у розширеному відтворенні сукупного особистісного та інтелектуального потенціалу [137].

Ефективне задоволення цих потреб має стати цільовим орієнтиром використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Отже, *все сказане дає змогу зробити висновок*, що маркетинг є присутнім на всіх рівнях управління ЗНЗ. Саме тому ми можемо констатувати, що маркетинговий аспект є важливою складовою будь-якої управлінської технології. Він полягає у задоволенні потреб, цінностей та інтересів учнів, батьків та педагогічного колективу з метою надання якісних освітніх послуг та ефективного розвитку ЗНЗ.

1.2 Характеристика умов використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом

Словник з освіти та педагогіки висвітлює поняття «умова» як сукупність перемінних природних, соціальних, зовнішніх та внутрішніх впливів, що впливають на фізичний, психічний, моральний розвиток людини, його поведінку; виховання і навчання, формування особистості [148, с. 36].

У філософському аспекті аналіз поняття «умова» трактується, як сукупність об'єктів (речей, процесів, відносин), що необхідні для виникнення, існування або зміни даного об'єкту [197, с. 286].

Проблема організаційно-педагогічних умов становлення закладів освіти висвітлювалася у працях вітчизняних науковців, таких як: Б. Андрієвського, Л. Даниленко, О. Сухомлинського, М. Ярмаченка. Зокрема, Б. Андрієвський розглядав теоретичні основи прогнозування шкільної освіти на основі організаційно-педагогічних і соціально-економічних аспектів [16]. Праці Л. Даниленко присвячені проблемі становлення і розвитку закладів освіти відповідно до соціально-економічних умов як «синтез трансформованих у педагогічне середовище політичних та економічних процесів, які відбуваються у суспільстві» [44, с. 11].

Питання про педагогічні умови розглядається у роботах багатьох дослідників. Деякі з них під терміном педагогічні умови вбачають *обставини та можливості*, від яких залежить успішність функціонування та розвитку певної системи.

А. Семенова в словнику-довіднику з професійної педагогіки визначає «педагогічні умови» як обставини, за яких залежить та відбувається цілісний продуктивний педагогічний процес професійної підготовки фахівців, що опосередковується активністю особистості, групою людей [176].

О. Федорова під педагогічними умовами розуміє сукупність об'єктивних можливостей змісту навчання, методів, організаційних форм та матеріальних можливостей її здійснення, що забезпечують успішне вирішення поставленого завдання.

К. Біктагірова висвітлює педагогічні умови як обставини, при яких компоненти навчального процесу (зміст, викладання й учіння) подані в найкращому взаємозв'язку та створюють атмосферу плідної співпраці між учителем і курсантами, що забезпечує плідне викладання, керівництво навчальним процесом, а курсантам – успішне навчання [24].

На думку О. Бражнич, педагогічні умови є сукупністю об'єктивних можливостей змісту, методів, організаційних форм і матеріальних можливостей здійснення педагогічного процесу, що забезпечує успішне досягнення поставленої мети [30].

Інші дослідники розглядають педагогічні умови як фактори і правила успішності життєдіяльності певної системи.

В. Манько педагогічні умови визначає як взаємопов'язану сукупність внутрішніх параметрів та зовнішніх характеристик функціонування, яка забезпечує високу результативність навчального процесу і відповідає психолого-педагогічним критеріям оптимальності [102, с. 153–161].

А. Алексюк, А. Аюрзанайн, П. Підкасистий під педагогічними умовами розуміють чинники, що впливають на процес досягнення мети [17].

Саме тому під поняттям «педагогічні умови» використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ ми розуміємо сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на доцільність вибору та

результативність використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

У залежності від способу впливу на управління, педагогічні умови підрозділяються на зовнішні та внутрішні. В. Жернов визначає, що зовнішні умови виступають продуктом функціонування політичної, соціально-економічної, освітньої та інших систем зовнішнього середовища й реалізуються через відповідні фактори. Під внутрішніми автор визнає педагогічні умови, які є похідними завданнями відповідного педагогічного процесу та являють собою сукупність педагогічних заходів, що забезпечують ефективне рішення цих завдань [59, с. 85].

Виділення педагогічних умов використання маркетингових технологій дає змогу визначити перспективні напрями в розвитку ЗНЗ.

За логікою дослідження постає необхідність обґрунтування поняття «маркетингові технології».

Розвиток маркетингових технологій останніми роками відбувається досить швидкими темпами, що посприяло створенню великої кількості правил і технологій. Правильне застосування маркетингових технологій надає неоціненну допомогу в просуванні й реалізації товарів, що, у свою чергу, сприяє ефективному товарообігу, зміцненню ринку та стабілізації економіки загалом. Ці технології різноманітні, але мета їх використання одна – підвищення конкурентоспроможності суб'єкта в умовах ринкової економіки [168; 191].

На думку Н. Туницького маркетингові технології – це сукупність взаємопов'язаних суб'єктів маркетингу, управлінських процедур, певних процесів та їх стадій, чітких у своїй послідовності операцій, прийомів та дій, спрямованих на досягнення маркетингових цілей. Отже, поняття «маркетингові технології» може розглядатися у широкому сенсі як будь-яка сукупність послідовних процесів, прийомів та дій. Більш вузький, сфокусований підхід як предмет дослідження визначає конкретні сформовані

маркетингові технології, що вже є сталими як для теорії, так і практики маркетингу, зокрема, це такі: сегментування, націлювання, позиціонування, брендинг [191].

К. Прахалад, Г. Томас, Д. О'Ніл, Г. Хемел трактують маркетингові технології як здатності компанії зі створення принципів і моделей взаємодії між працівниками, а також між працівниками та іншими ресурсами компанії [202].

З точки зору К. Альохіної та І. Скриннікової, маркетингові технології – це продумана у всіх деталях модель маркетингової діяльності з розроблення, організації та проведення сукупності заходів, які забезпечують вирішення поставлених завдань [168].

В журналі «Новини маркетингу» маркетингові технології розглядаються як комплекс прийомів, способів дії і прийняття рішень, які визначають діяльність компанії щодо управління своєю позицією на ринку, вибору і досягнення компанією її основних цілей. Технології маркетингу під час застосування дають змогу компанії досягати прибутковості та ефективності на ринку за допомогою здійснення планування, організації роботи, аналізу та контролю результатів ринкової діяльності компанії, її конкурентів і ситуації на ринку [184].

І. Іллічова, яка тлумачить маркетингові технології як методи, що спрямовані на успішну діяльність підприємства на ринку [66].

Ми розділяємо думку З. Рябової та розглядаємо маркетингові технології управління як поетапну діяльність з відповідними управлінськими впливами, яка представлена у формі збирання, опрацювання й аналізу інформації щодо вивчення ринку й динаміки споживчого попиту та можливостей навчального закладу на основі проведення маркетингових досліджень із використанням специфічного інструментарію «маркетинг-мікс» [162].

Отже, проаналізувавши погляди вчених щодо поняття «управлінські технології», «маркетингові технології» та «маркетингове управління», ми

визначаємо маркетингові технології як організовану структуровану сукупність дій та процедур, що спрямовані на реалізацію загальних або конкретних цілей, стратегічних задач ЗНЗ.

Процес, що супроводжує застосування технологій, а отже і маркетингових технологій, називають технологічним процесом. У його основі лежить алгоритм дій та операцій, що сприяють досягненню очікуваного результату та конкретної мети використання технології. Не потрібно забувати і про використання доцільних інструментів та засобів, які допомагають досягти визначених цілей при застосуванні певної технології.

Важливим у процесі управління є і евристичний підхід, в основі евристичного підходу лежить психологія творчого мислення, процедура пошуку нового, намагання формалізації творчої діяльності [174, с. 76]. Для добре структурованих об'єктів більш доцільним є алгоритмічний підхід, для неструктурованих має місце евристичний підхід. Часто технологічний процес асоціюється з самою технологією. Однак технологія може існувати, але не застосовуватись. І тільки застосування технології супроводжується технологічним процесом.

Важливим є дослідження й опис раціональних шляхів використання маркетингових технологій під час реалізації управлінської діяльності за допомогою відповідних операцій і процедур. Втім, описати алгоритми функціонування систем управління і визначити всю сукупність методів впорядкування інформаційних та організаційних взаємодій, які складають процес управління, складно, і сформулювати однозначно не вдається [76].

І. Альтшулер [15] зазначає, що основною метою технологій є оптимізація управлінського процесу, раціоналізація його шляхом виключення таких видів діяльності та операцій, які не є необхідними для досягнення результату, а основна функція маркетингових технологій полягає

у забезпеченні наукового та функціонального взаємозв'язку процесів управління.

Маркетингова технологія є регламентом виконання процесу управління, який визначає порядок прийняття управлінських рішень і найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці [211].

На відміну від технічних технологій, маркетингові технології управління ЗНЗ не є детермінованими, оскільки їх об'єктом впливу є людина. Ми розглядаємо їхнє використання на двох рівнях: верхній рівень – технології цільового управління, нижній – технології процесорного управління, що визначаються верхнім рівнем.

Ми розглядаємо цільові технології як управлінські технології з маркетинговим аспектом, що полягає у:

- аналізі належності цілей щодо формування попиту та максимального задоволення запитів та потреб споживачів;
- орієнтуванні прийнятих рішень на досягнення мети ЗНЗ, а не на усунення негативних впливів;
- зростанні конкурентноспроможності та іміджу ЗНЗ.

Серед цільових технологій розрізняють ініціативно-цільові, програмно-цільові і регламентні. У процесі реалізації перерахованих технологій розрізняють солідарне і пропорційне авторство. Солідарне авторство передбачає рівні права керівника і виконавців протягом усього процесу виконання завдань і результатів. Пропорційне авторство визначає наявність рівних прав на процес виконання завдань і отриманих результатів на підставі співвідношень витрат учасників

Маркетинговий аспект ініціативно-цільової технології полягає у постановці завдань щодо досягнення цілей ЗНЗ шляхом формування попиту та максимального задоволення запитів та потреб споживачів без вказівки на засоби і методи їхньої реалізації. Керівник формулює мету та термін її виконання для співробітників, проте без вказівки механізму її досягнення. Цей тип цільової технології розрахований на професійного та ініціативного

виконавця. В ході реалізації ініціативно-цільової технології недосягнення мети можуть передувати будь-які причини. Застосування ініціативно-цільової технології буде ефективним за таких умов: термін виконання завдання – до 1 місяця; кількість працівників – не більше 10 осіб; професійний, ініціативний персонал, високий рівень довіри з боку керівника; сфера інноваційних розробок; стійкі неформальні відносини серед працівників.

Дослідники вважають, що найбільш поширеною є програмно-цільова технологія. Маркетинговий аспект даної технології полягає у тому, що керівник формулює завдання щодо формування попиту, максимального задоволення потреб та запитів споживачів освітніх послуг, ЗНЗ та соціуму із зазначенням засобів, методів і термінів їх виконання. Зазвичай ця технологія використовується для вирішення повторюваних проблем із застосуванням стандартних засобів і методів. Успіх і результати визначаються кваліфікацією керівника, який видає завдання. Умови застосування програмно-цільової технології: термін реалізації завдання не повинен перевищувати 1 року; персонал чисельністю порядку 1000–1500 чоловік; визначеність і доступність ресурсів, необхідних для виконання завдання; чіткий поділ праці керівників і виконавців; накопичений досвід, розроблені методики і підходи.

Регламентна технологія заснована на чіткому регламенті безумовного дотримання мети. Маркетинговий аспект даної технології полягає у тому, що керівник видає завдання із зазначенням коштів, їх можливих обмежень, орієнтовного часу виконання, рекомендує методи щодо зростання іміджу та конкурентноспроможності ЗНЗ, позитивної динаміки надання освітніх послуг, задоволення потреб споживачів освітніх послуг, ЗНЗ та соціуму. Можлива тільки позитивна динаміка процесу виконання завдання – або наближення до мети, або незмінність результатів протягом деякого періоду часу. Основними умовами ефективного використання даної технології є відсутність чітких термінів виконання завдання; рішення розробляється

для персоналу чисельністю не менше 10 000 чоловік; можливо істотне обмеження ресурсів; інноваційний і тривалий характер поставлених завдань.

Розглянута технологія базується на застосуванні статистичних методів, теорії розмитих множин, теорії розробки рішень в умовах невизначеності. Вона заснована на твердій впевненості керівника в успішних результатах виконання завдання, навіть якщо він не знає конкретних шляхів досягнення мети. Така ситуація може зустрічатися при розробці або реалізації рішень, пов'язаних з управлінням на рівні держави, міста, регіону.

Процесні технології використовуються для реалізації цільових і є інструментарієм по відношенню до них. Кожна цільова технологія має свій набір процесорних.

Сьогодні економіка підприємств визначає для організацій, які розрізняються за чисельністю, організаційно-правовою формою різні типи технологій [112, с. 305]. Залежно від конкретного набору засобів розрізняють декілька основних процесорних технологій:

- управління за цілями;
- управління за результатами;
- управління на базі потреб та інтересів;
- управління на базі активізації діяльності персоналу;
- управління у виняткових випадках;
- управління шляхом постійних перевірок і вказівок;
- управління на базі «штучного інтелекту» [53].

Вищенаведені технології є актуальними та перспективними у використанні ЗНЗ. Для нашого дослідження провідними є: управління за цілями, управління за результатами, управління на базі потреб та інтересів.

Управління за цілями є однією з інноваційних управлінських технологій сьогодення. Під поняттям цілі ЗНЗ ми розуміємо спрогнозовані, спроектовані і бажані результати, яких повинен досягати навчальний заклад в

умовах динамічного розвитку, що впливають на встановлення пріоритетів його діяльності.

Різні вчені чи практики по-різному трактують поняття «управління за цілями». Одним з перших, хто опублікував концепцію управління за цілями як метод підвищення результативності організації, був П. Друкер. Він у своїй книзі «Практика менеджменту» обґрунтував такі передумови концепції управління за цілями [52]:

- головним призначенням менеджера має бути організація господарських операцій;
- менеджери, з одного боку, завжди мають дбати про економічні результати, а з іншого – думати про довгострокові наслідки рішень, які приймають, оскільки прагнення отримання швидкого прибутку може підірвати позиції організації в майбутньому.

На початку 90-х рр. XX ст. Р. Каплан і Д. Нортон [72] запропонували новий підхід до оцінювання результатів діяльності компаній, який дає змогу подолати обмеженість традиційних методів. За цим підходом для оцінювання організації було розширено набір показників: крім фінансових, пропонувались нефінансові показники, наприклад, інформація про конкурентів, про внутрішні процеси та потенціал розвитку підприємства.

Д. Мак-Грегор «управління за цілями» вважав методом управління [108]. На його переконання використання цього методу на підприємстві є доцільно, тому що дає можливість оцінювати керівників за результатами, а не за індивідуальними якостями.

О. Кузьмін дає таке визначення: «Управління за цілями – це підхід, згідно з яким кожен керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечить досягнення цілей керівників вищого рівня». Процес управління за цілями здійснюють за такими етапами: встановлення цілей; планування дій; перевірка та оцінювання роботи; контролювання і регулювання результатів [90, с. 91, 92].

Ми розглядаємо управління за цілями як управлінську технологію з маркетинговим аспектом, основними показниками якого є:

- орієнтація на ринок освітніх послуг є найважливішою ознакою маркетингової стратегії управління ЗНЗ;
- основними об'єктами вивчення і впливу стають споживачі освітніх послуг, конкуренти та кон'юнктура самого ринку;
- використання даної технології визначає таку форму управління ЗНЗ, де здійснюється постійна розробка нових конкурентоспроможних ідей та їх оперативне впровадження;
- орієнтація на досягнення довгострокового успіху ЗНЗ, що являє собою відносну незалежність від стану ринку освітніх послуг в періоди тимчасового погіршення кон'юнктури, що пов'язано передусім із підтриманням лідерства в освітній галузі.
- завоювання провідних позицій й залучення потенційних конкурентів як партнерів з маркетингу.

У процесі його застосування можна поєднувати такі функції управління, як аналіз, планування, організація, контролювання та регулювання. Отже, технологія «управління за цілями» в освітньому процесі ЗНЗ – це структурована сукупність операцій, спрямованих на досягнення конкретних стратегічних цілей ЗНЗ, що формуються та реалізуються через узгодження з керівниками усіх ланок управління та окремими працівниками.

Основними перевагами управлінських технологій за цілями є:

- залучення керівників усіх рівнів до процесу розроблення цілей;
- стимулювання процесів зворотного зв'язку;
- поєднання завдань, що стоять перед кожним менеджером, із загальними цілями організації;
- підвищення результативності роботи за рахунок того, що кожен керівник має чітке уявлення про свої цілі та цілі організації загалом;

- посилення мотивації до роботи як результат особистої участі усіх керівників у розробленні та узгодженні цілей;
- удосконалення системи контролю та оцінювання роботи кожного працівника відповідно до отриманих результатів;
- зменшення негативного впливу контролю на роботу працівників;
- досягнення стратегічних, а не лише поточних цілей підприємства [207].

Проаналізувавши погляди О. Кузьміна [90, с. 91, 92], ми визначаємо можливі такі причини невдачі управлінських технологій за цілями:

- відсутність зацікавленості і підтримки вищого керівництва;
- відхилення від концепції програми;
- труднощі при формуванні цілей;
- збільшення канцелярської роботи;
- дефіцит часу;
- відсутність відповідної кваліфікації у працівників;
- відсутність індивідуальних стимулів;
- негативний вплив зовнішнього середовища;
- слабка інтеграція з іншими елементами організації;
- застосування непотрібних змін; – неможливість об'єднатись навколо конкретної ідеї;
- вплив конфліктів, стресів, організаційних перемін.

Управління ЗНЗ як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і задач, що постають перед навчальним закладом. Тому кожен керівник та працівник повинен мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов'язків. Характеристику основних етапів управлінських технологій за цілями наведено в табл. 1.3 [209].

Управлінська технологія за результатами висвітлена переважно в роботах П. Третьякова [189]. В її основу покладена концепція фінських авторів Т. Санталайнена, Е. Воутилайнена, П. Поренне, Й. Х. Ниссинена, яка

вперше була оприлюднена ними у 1980 р. [192]. Стимулом до розробки системи управління за результатами послужила незадоволеність керівників фінських підприємств американською системою управління за цілями. Певний вплив на розвиток такого типу управління зробило також японське управлінське мислення.

Таблиця 1.3

Характеристика основних етапів управлінських технологій за цілями

<i>Етапи управлінських технологій за цілями</i>	<i>Кроки по кожному етапу</i>
<i>Визначення мети</i>	1.1. Формування довгострокових цілей організації. 1.2. Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей. 1.3. Визначення цілей для підрозділів (ланок). 1.4. Визначення цілей та завдань для кожного працівника
<i>Планування заходів</i>	2.1. Визначення планових завдань (заходів) для досягнення цілей. 2.2. Встановлення взаємозв'язків між цими заходами. 2.3. Делегування повноважень та визначення обов'язків (відповідальності) за виконання планових завдань. 2.4. Визначення ресурсів, необхідних для виконання заходів
<i>Самоконтроль</i>	3.1. Системне відслідковування та оцінка ходу досягнення цілей (шляхом виконання планових завдань) самими працівниками без зовнішнього втручання. 3.2. Упровадження коригувальних заходів, ініційованих самими виконавцями в межах повноважень
<i>Періодична звітність</i>	4.1. Оцінювання керівником ступеня досягнення цілей. 4.2. Оцінювання досягнень загальної мети. 4.3. Оцінювання загальної результативності виконавців з метою посилення мотивації за допомогою: <ul style="list-style-type: none"> – навчання та самовдосконалення менеджерів; – винагороди різних типів; – планування посадового зростання тощо

На відміну від «управління за цілями», яке широко використовується в світі, управління за результатами, запропоноване фінськими вченими, акцентує увагу на реальному процесі управління, його мотивації, кваліфікації керівників.

Згідно з концепцією управління за результатами робиться наголос на результат, що має, як принципове, так і функціональне значення. Технологія управління за результатами передбачає створення планів діяльності від їх стратегічного рівня до планів індивідуального використання робочого часу окремими працівниками.

Важливою рисою управління за результатами є належне ставлення до випадковостей поряд із запланованими результатами і тими, що очікуються. Автори концепції також підкреслюють, що особливу увагу треба надавати удосконаленню працівників, оцінюванню їх роботи, системі заохочення.

На основі висвітлених вище положень П. Третьяков запропонував систему управління досягнення ЗНЗ максимальних результатів, яка складається із:

1. Інформаційно-аналітичної діяльності (наявності системи внутрішньої інформації за кінцевими результатами і умовам їх досягнення; наявності системи аналізу оперативного, тематичного та підсумкового контролю; уміння керівників і вчителів проводити самоаналіз).

2. Мотиваційно-цільової діяльності (участь педагогів у колективному цілепокладанні; формуванні ціннісно-світоглядної спільності членів колективу; наявності системи мотивації і стимулювання).

3. Планово-прогностичної діяльності (наявності концепції (програми) розвитку ЗНЗ; розробці загальношкільного і поточних планів на основі концепції; участь членів колективу у плануванні роботи; планування пошукової, дослідницької роботи).

4. Організаційно-виконавської діяльності (діяльність ради ЗНЗ, педагогічної ради та методичної ради, наради при директорові; діяльність органів само- і соуправління; відповідність організаційної структури

управління завданням функціонування і розвитку ЗНЗ; організація пошукової і дослідницької роботи).

5. Контрольно-діагностичної діяльності (цілеспрямованість системи контролю на кінцеві результати; стан, результати діагностики навчально-виховного процесу; моніторинг впливу пошукової і дослідницької роботи на кінцеві результати).

6. Регулятивно-корекційної діяльності (забезпечення оперативності впливу на діяльність ЗНЗ у зв'язку з змінами зовнішнього і внутрішнього середовища) [189].

«Управління за результатами» розвинуло положення про те, що визначення результатів призводить до знання задач кожним виконавцем, а це, у свою чергу, підвищує мотиваційний потенціал робітників, дозволяє на цій основі дійсно забезпечити досягнення результатів усією організацією. Саме включення кожного працівника у процес забезпечення досягнення результатів і є визначальним досягненням підходу, що розглядається. Це було доведено численними дослідженнями. Цілі, які ми ставимо перед собою, окреслюють бажані та можливі напрямки нашої діяльності, спрямовують нас на досягнення нехай і нечисленних, але важливих результатів.

Однак «управління за результатами», як і будь-який підхід до управління, має свої обмеження. Так, автори цілком правильно наголошують на тому, що перехід до «управління за результатами» означає широкомасштабний процес вдосконалення всієї організації з приділенням водночас уваги лише деяким інструментам планування та контролю.

Головна функція у даній технології належить керівнику ЗНЗ. Вона полягає у плануванні та організації взаємодії між учасниками освітнього процесу.

Отже, ми розглядаємо управління за результатами як управлінську технологію з маркетинговим аспектом, основними характеристиками якого є:

- визначення та формування набору потреб та інтересів кожного працівника, що сприяє групуванню працівників по спільності потреб та

інтересів, пов'язаних з виконанням завдання; погоджує потреби та інтереси працівників; розподіляє завдання, враховуючи корпоративні потреби та інтереси працівників;

- коригування процесу реалізації рішень, виходячи із змін, що відбуваються в міжособистісних і ділових комунікаціях;
- участь педагогів у колективному цілепокладанні;
- наявність системи мотивації і стимулювання;
- цілеспрямованість на досягнення обґрунтованих потреб та запитів споживачів освітніх послуг;
- забезпечення сталої конкурентноспроможності та іміджу ЗНЗ;
- цілеспрямованість системи контролю на кінцеві результати.

Управління на базі потреб та інтересів засновано на пріоритеті міжособистісних відносин. Взаємодія між керівником і підлеглим при реалізації даної технології може виникнути тільки за умови, що у виконанні завдання зацікавлені як сам керівник, так і підлеглий. Загальну схему управлінського впливу та взаємодії підлеглого та керівника ми пропонуємо подати у такому вигляді (рис. 1.4).

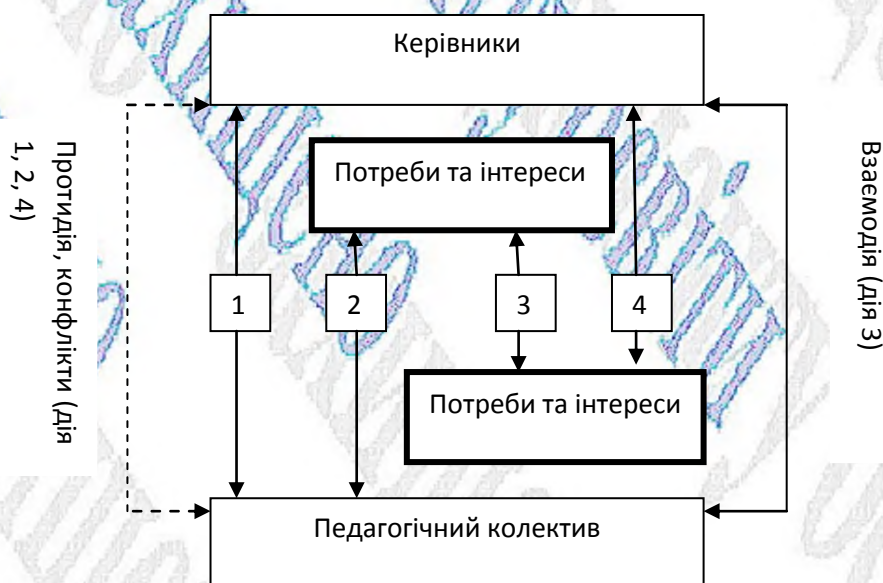


Рис. 1.4 Схема варіантів управлінського впливу

Умови застосування технології:

- великий часовий інтервал між прийняттям або коректуванням рішення й отриманням результату;
- переважно колективний характер роботи;
- наявність тісних сімейних, побутових і виробничих зв'язків з більшістю організацій, розташованих у тому ж самому адміністративному регіоні.
- наявність ринку фахівців [141].

Ця технологія заснована на пріоритеті стимулів і заохочень працівника над іншими засобами і методами заради успішного виконання доручених або вибраних завдань [80]. Задоволення потреб та інтересів працівників відбувається не прямо від керівника, а через рішення самого працівника. Технологія вимагає високого рівня професійної підготовки фахівців по роботі з персоналом та передбачає лінійно-функціональну структуру управління.

Маркетинговий аспект даної технології полягає у:

- задоволенні потреб, запитів та інтересів 1) споживачів освітніх послуг, 2) ЗНЗ (педагогічного та адміністративного колективу), 3) соціуму;
- самореалізації працівників;
- досягнення цілей ЗНЗ через пріоритетність стимулів та заохочень працівників.

Саме тому з огляду на стрімкі інноваційні процеси в освіті серйозну увагу слід приділити конструюванню систем управління ЗНЗ із використанням маркетингових технологій. Адже у сучасних умовах ЗНЗ є джерелом інноваційних змін, оскільки забезпечення умов для інноваційної діяльності, планування освітніх змін та нововведень повністю залежать від керівника [94, с. 105].

Слід зазначити, що під час застосування будь-яких технологій слід враховувати пріоритетність їхніх характерних ознак, зокрема:

- доцільність – будь-яка технологія повинна містити опис цілей і завдань, на вирішення яких проєктовані дії;
- результативність – опис результатів;
- алгоритмічність – фіксація послідовних дій;
- відтворюваність – систематичне використання алгоритму дій і засобів в організації контролю;
- керованість – можливість планування, організації, корегування;
- проєктованість – технологія підлягає модернізації й корегуванню із урахуванням конкретних умов [210, с. 20].

У. Явас виділяє такі ознаки управлінських технологій:

- динамізм – відображає виконання певних процесів, рухів, дій, при яких вони можуть бути продуктивними, фізіологічними, управлінськими, творчими;
- конкретність – визначає цілеспрямованість процесів управління аж до досягнення запланованого результату, таким чином, всі технології – штучні, тобто цілеспрямовано організовуються і контролюються людиною;
- матеріальна зумовленість – передбачає наявність трьох компонентів об'єктивного світу: предметів, засобів і самої праці;
- логічність – передбачає дотримання строгої послідовності дій, операцій, актів, тобто впорядкування у часі і просторі основних, допоміжних і обслуговуючих процесів;
- подільність – будь-яка технологія може бути розкладена на внутрішні, пов'язані між собою етапи, фази [68].

Тоді під контекстом використання *маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ*, на нашу думку, доцільно розуміти – комплекс знань спрямованих на втілення заходів, що передбачає організацію діяльності щодо ефективного розвитку ЗНЗ. Серед яких ми розуміємо:

- методи і засоби збору й обробки інформації;
- прийоми ефективної дії на працівників;

- принципи, закони і закономірності організації управління;
- системи контролю [111 с. 143].

Підсумовуючи вище зазначене можна зробити висновок, що сьогодні теоретичне та наукове обґрунтування поняття «маркетингові технології» є досить чітким. Проте існує деяка обмеженість у підходах науковців щодо висвітлення маркетингових технологій у системі освіти, що пов'язано з певними закономірностями та особливостями у цій сфері. Разом з тим питання «педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ» потребує значних зусиль щодо подальшого теоретичного опрацювання його основ з метою широкого використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Адже вибір доцільних маркетингових технологій є засобом підвищення результативності управління ЗНЗ.

1.3 Стан використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом

За останні роки державою визначені нові пріоритети розвитку освіти та педагогічної науки. Розпочато реформування національної системи освіти. Здійснюється модернізація процесу управління галуззю. Передумовою успішного вирішення завдань сьогодення може стати аналіз прогресивних ідей та практичних досягнень минулого. Саме тому вирішення різноманітних складних завдань, які постають перед системою освіти в цілому та зокрема перед керівниками ЗНЗ, передбачає звернення не тільки до інновацій, а й до надбань минулого. Особливо цікавим і повчальним є досвід і погляди зарубіжних країн щодо педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ освіти зарубіжних країн [92].

Перед країнами усього світу постало питання пошуку і використання якісно нових маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Серед сучасних маркетингових технологій ми розглядаємо: бенчмаркінг, бенчльорнінг, бенчфьючінг, бенчрестінг та краутсординг [121].

Бенчмаркінг (від англ. bench – рівень, marking – відзначити) є способом вивчення діяльності освітніх закладів, насамперед конкурентоспроможних, з метою використання їхнього досвіду у своїй роботі. Дана маркетингова технологія включає в себе комплекс засобів, що дозволяють систематично знаходити, оцінювати і організовувати використання переваг чужого досвіду в своїй діяльності [112, с. 306].

Бенчльорнінг передбачає процес розуміння того, що саме сприяє успіху освітнього закладу. Основоположною стає спільна діяльність співробітників через навчання та систему вдосконалення роботи. Бенчльорнінг включає організаційне навчання, тобто роботу над розумінням того, що сприяє успіху ЗНЗ і мотивацію до більш успішної роботи. Основним питанням менеджерів в таких організаціях стає не «чому?», а «як?» [41, с. 105].

Бенчфьючінг (від англ. Bench – місце, лат. Futurum – майбутнє) має на меті моделювання успішного майбутнього на 5–10 років (побудова майбутнього образу успішного результату) [41, с. 106].

Бенчрестінг втілює шляхи досягнення бенчфьючінгових цілей [41, с. 106]. Це послідовне формування сильних сторін та переваг певної установи над іншими.

Під технологією краудсорсінг розуміється передання певних функцій деяким особам на основі довірливих відносин, що не припускає укладення трудового договору [112, с. 306].

Стає зрозумілим, що без оволодіння теоретичних та практичних знань та навичок управління ЗНЗ керівникам часто не вдається привести навчальний заклад до розвитку в цілому [95, с. 109].

Використання маркетингових технологій є явищем масштабним та різноплановим. Воно потребує різнобічних знань, величезної праці як з боку тих, хто бере участь у якості об'єкта, так і тих, хто виступає в якості суб'єкта управлінського процесу. Невипадково використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ має відбуватися доволі скрупульозно: кожен

крок взаємодії суб'єкта та об'єкта повинен досить чітко розроблятися. Це вимагає не тільки певного порядку процедур, дій, а й наявності науково-теоретичних обґрунтувань, висновків, ефективного використання всіх ресурсів з їх раціональним наповненням.

Саме тому, на нашу думку, використання маркетингових технологій дозволяє об'єднати теоретичне знання, практичну дію та використання досвіду з піднятої проблеми. А поняття «маркетингових технологій» визначити як систему науково обґрунтованих дій і взаємодій суб'єктів і об'єктів, спрямованих на досягнення ефективного розвитку ЗНЗ з найменшими витратами людських зусиль і матеріальних засобів. Особливість сучасної управлінської діяльності в системі освіти вимагає визначення професійної придатності керівника до неї.

З метою вивчення та отримання достовірних даних щодо сучасного стану практичного використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ нами було проведено констатувальний етап педагогічного експерименту, який здійснювався на основі розробленої програми та методики. У процесі якого констатується наявність зв'язків між об'єктом і результати дослідження [138, с. 72].

Програма експерименту включала:

- збір та аналіз інформації для вивчення педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- діагностику стану використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- визначення педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ відповідно до розроблених критеріїв результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ та отриманих даних.

Методика експерименту включала застосування таких методів, як цілеспрямоване спостереження за діяльністю керівників ЗНЗ, анкетування, інтерв'ю, бесіди з директорами та заступниками директорів щодо розв'язання даної проблеми в їхніх школах, вивчення аналітичних матеріалів з поставлених питань.

В анкетуванні прийняли участь різні категорії керівників (директори, заступники директорів) та педагогічні працівники ЗНЗ Рівненської, Житомирської та Київської областей визначені шляхом випадкової вибірки.

У рамках дослідження було розроблено анкети для керівників ЗНЗ (див. додаток А), педагогічного колективу (див. додаток Б) та анкети для батьків (див. додаток В), що дозволяють ширше зрозуміти погляди респондентів щодо поставленої проблеми, які респонденти заповнювали самостійно під час зустрічей. Усього оброблено 625 заповнених анонімних анкет. Інтерпретуючи результати, важливо було встановити залежність відповідей, ставлення і оцінки респондентів стосовно використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Вибір питань для анкетування керівників здійснювався на основі кількісного та якісного аналізу наукових досліджень у системі управління ЗНЗ.

Метою констатувального етапу педагогічного експерименту було здійснити діагностику та визначити педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Основними завданнями констатувального етапу педагогічного експерименту було визначено:

- 1) з'ясувати рівень обізнаності керівників з педагогічними умовами використання маркетингових технологій в управлінні;
- 2) проаналізувати закордонний досвід використання маркетингових технологій;
- 3) висвітлити стан застосування маркетингових технологій в управлінні керівниками ЗНЗ;
- 4) визначити результативність управління ЗНЗ із застосуванням маркетингових технологій;
- 5) встановити перелік необхідних знань, умінь, навичок та особистісних якостей, необхідних керівнику для ефективного управління ЗНЗ.

б) з'ясувати педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

За даними консалтингової компанії «Bain & Company» [11] з 2006 року по 2012 рік управлінці в більшості випадків використовували маркетингові технології, засновані на концепціях стратегічного планування, управління взаємовідносинами з клієнтами, управління персоналом, бенчмаркінгу, збалансованої системи показників. Керівники компаній Північної Америки, Європи, Близького Сходу та Африки надають перевагу використанню у своїй практиці таких управлінських інструментів: відкриті інновації, концепція радикального вдосконалення процесів, задоволеність і лояльність управління. Азіатсько-Тихоокеанський регіон та Латинська Америка активно практикує у своїй діяльності бюджетування, аутсорсингу, скорочення.

В 1995 році у Великій Британії вперше заговорили про «Національну професійну кваліфікацію для директорів», НПКД (National Professional Qualification for Headship, NPQH) [20]. Вона була введена в 1997 році як програма, що допомагає охочим стати директорами, підготуватись до цієї посади. З кожним роком НПКД постійно змінюється, але з 2000 року вона вже стала обов'язковою. Її учасники витрачають від одного до трьох років для того, щоб пройти від первинної оцінки своїх індивідуальних потреб до підсумкової атестації відповідно до національних стандартів.

Для реалізації даного проекту по всій країні в різних регіонах було створено 10 навчальних центрів, що працюють за єдиним уніфікованим планом. Центри відкриті на базі університетів при фінансовій підтримці місцевих управлінь освітою й уряду країни [117].

Навчальна програма побудована на основі Національних стандартів для директорів (National Standards for Headteachers). Прийняті після широкого обговорення та переробки, вони стали орієнтиром для вивчення й оцінки якостей, потреб вчителів і директорів [20].

Є 5 основних вимог, які ставляться перед директором ЗНЗ у Сполучених Штатах Америки [2]:

- наявність освітнього ступеня бакалавра у сфері освіти або за певним шкільним предметом;
- отримання сертифікату, що надає можливість бути вчителем. Проте кожен штат висуває власні вимоги здобуття даного сертифікату;
- наявність досвіду роботи у сфері освіти;
- наявність ступеня магістра чи доктора за спеціальністю «Управління освітою»;
- у певних штатах вимагається наявність ліцензії «Шкільного управління». Для отримання даної ліцензії штати пропонують скласти державний екзаме́н, зміст яких змінюється відповідно до вимог окремого штату.

На відміну від досвіду США, уряд України не вимагає обов'язкової наявності у керівників ЗНЗ освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю «Управління навчальними закладами». Його отримання, в більшості випадків, є ініціативою самого керівника. Існуюча практика показує, що на посаду керівника ЗНЗ призначаються педагоги, переважна більшість яких має тільки вищу педагогічну освіту [112, с. 308]. Саме тому виникає протиріччя між змістом освіти керівника та змістом професійної діяльності, яку він має здійснювати. Вищої педагогічної освіти недостатньо для формування належного рівня управлінської компетентності. Управлінська діяльність керівника ЗНЗ потребує визнання її професійною, як і у всьому світі, а керівника – менеджером і лідером [117]. Саме тому лише 21 % опитуваних мають освітньо-кваліфікаційний рівень магістра за спеціальністю «Управління навчальним закладом». Вихідні дані для порівняння ми зобразили на діаграмі (рис. 1.5).

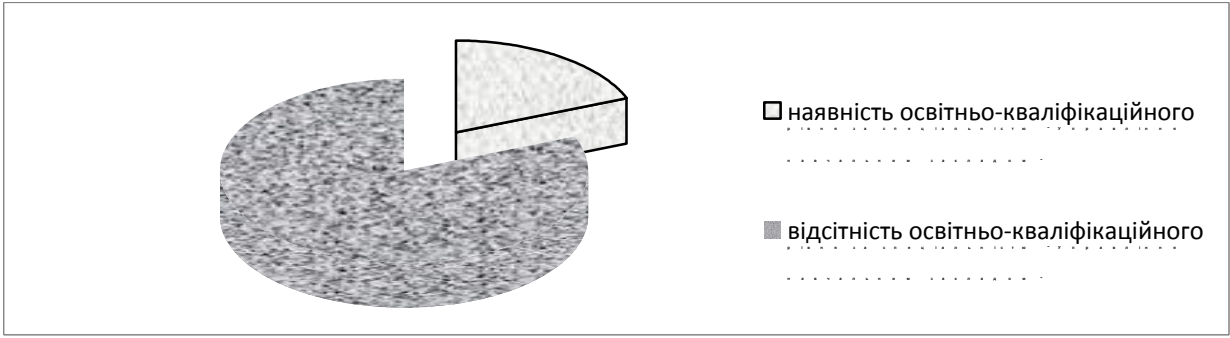


Рис. 1.5 Результати аналізу наявності у керівників ЗНЗ освітньо-кваліфікаційного рівня магістр за спеціальністю «Управління навчальним закладом»

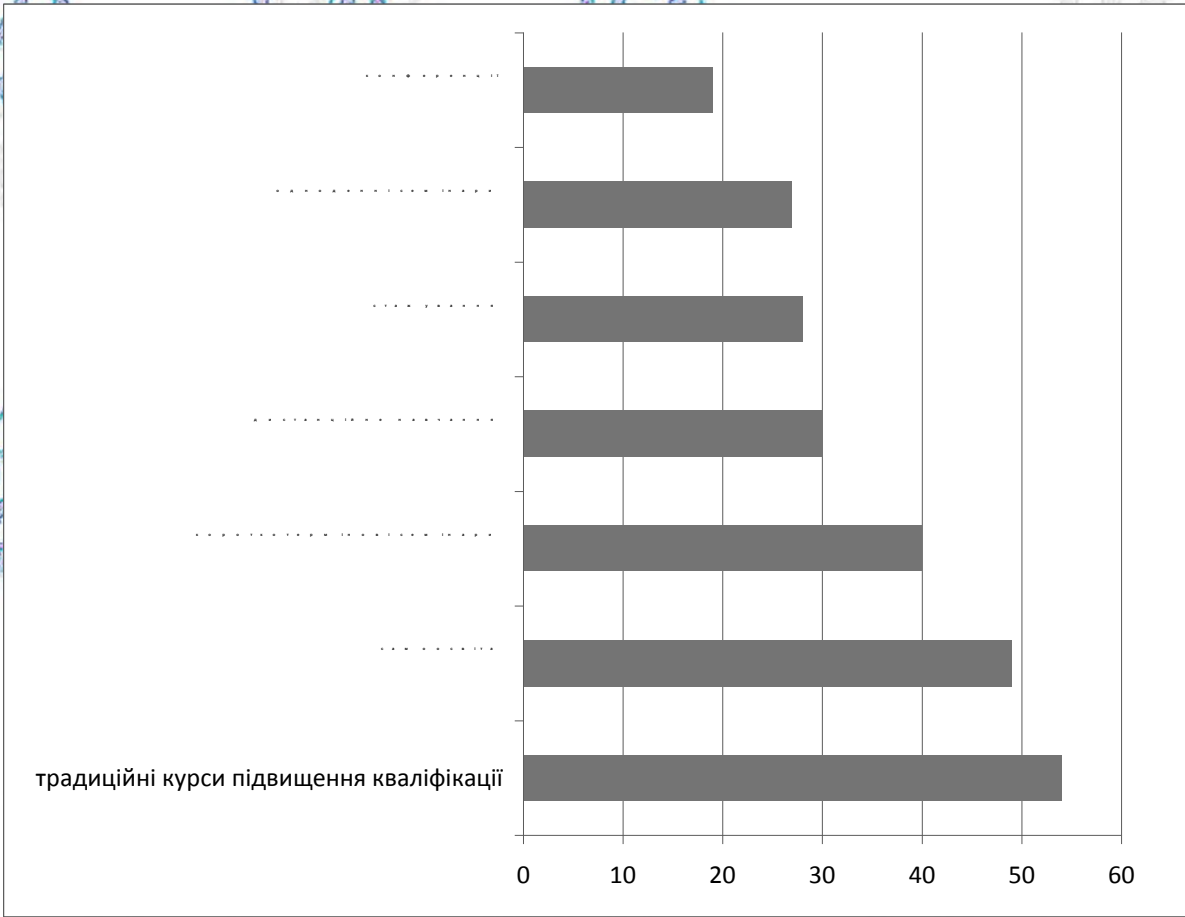


Рис. 1.6 Результати аналізу щодо основних методів проходження професійної підготовки, яким віддають переваги керівники ЗНЗ

Як бачимо з проаналізованих результатів (рис. 1.6), управлінці мають бажання та усвідомлюють необхідність отримання професійної підготовки у

сфері управління навчальним закладом. Досвід свідчить, що результативність роботи ЗНЗ і задоволення освітніх проблем залежить саме від рівня управління навчальним закладом. Саме професіоналізм управлінця стає рушійним фактором розвитку ЗНЗ.

Аналіз особливостей роботи менеджера освіти свідчить, що до керівників, з огляду на складність управлінської діяльності, висунуто чимало вимог. Цікавим, на наш погляд, є підхід Р. Дафта [45], який виділяє три основні групи навичок менеджера: концептуальні, людські та технічні.

Концептуальні навички – тобто когнітивні (пізнавальні) здібності керівника сприймати організацію як ціле й одночасно чітко виділяти взаємозв'язки, які існують між її частинами. До таких навичок належать мислення менеджера, його уміння обробляти інформацію, здатність планувати, визначати перспективи діяльності організації, яку він очолює.

Людські навички – здатність менеджера до роботи з людьми та за допомогою людей, а також уміння взаємодіяти як члена команди. Ці навички проявлені в тому, як менеджер ставиться до співробітників, як він їх мотивує, як сприймає і координує їхню діяльність, який подає приклад, як спілкується і вирішує конфлікти.

Технічні навички – спеціальні знання й уміння, необхідні для виконання конкретних функцій. Вони передбачають наявність професійних знань, аналітичних здібностей, а також умінь правильно використовувати різні засоби для розв'язання проблеми в конкретній ситуації. Встановлено, що відповідно до просування менеджера сходами ієрархії в організації потреба технічних навичок знижується, а значення людських і концептуальних зростає.

Джон Равен виділяє характеристики ефективного керівника: уміння допомагати людям в розвитку та застосуванні талантів; здатність розвивати та залучати людей до сумісної роботи; уміння впроваджувати в практику нові ідеї; здатність створювати атмосферу відданості справі, ініціативи та

відповідальності в якій персонал готовий до нововведень і оцінює свої дії у відповідності з загальною метою; уміння підтримувати цікаві ідеї й пояснювати іншим чому саме їх треба підтримувати; уміння впливати на суспільні процеси від імені організації та її членів; уміння розширяти кругозір та відповідальність співпрацівників [154].

Опитавши батьків, ми з'ясували такі особистісні якості керівника ЗНЗ, що є основою професійного успіху, як відповідальність, ерудиція, демократичність, комунікабельність, організованість, толерантність, оптимізм та інші (рис. 1.7).

Професійна діяльність керівника ЗНЗ вимагає спеціальної підготовки, певних професійно значущих якостей, професійної компетентності, управлінської культури. На жаль, сьогодні недостатньо приділено уваги розвитку професійної компетентності керівника ЗНЗ. Саме тому директори самостійно мають шукати ефективні шляхи самовдосконалення, саморозвитку та набуття досвіду, з метою передбачення та подолання проблем та труднощів. Найбільш ефективними й доцільними масовими формами підвищення професійної компетентності керівників ЗНЗ є: наради, конференції, педагогічні виставки, школа резерву керівних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів [116, с. 281]. Підвищенню професійної компетентності керівників сприяють групові організаційно-педагогічні форми діяльності: семінари, школа управлінської майстерності, школа молодого директора, тощо. Сьогодні основними інструментами управління директора школи сьогодні повинні стати насамперед культурно-етичні методи керівництва, які спрямовані на демократичний стиль керівництва. Необхідно зауважити, що до особливостей професійної компетентності керівника школи, ми вважаємо, доцільно віднести також і складові управлінської культури. Адже рівень управлінської культури є важливим показником рівня професіоналізму.

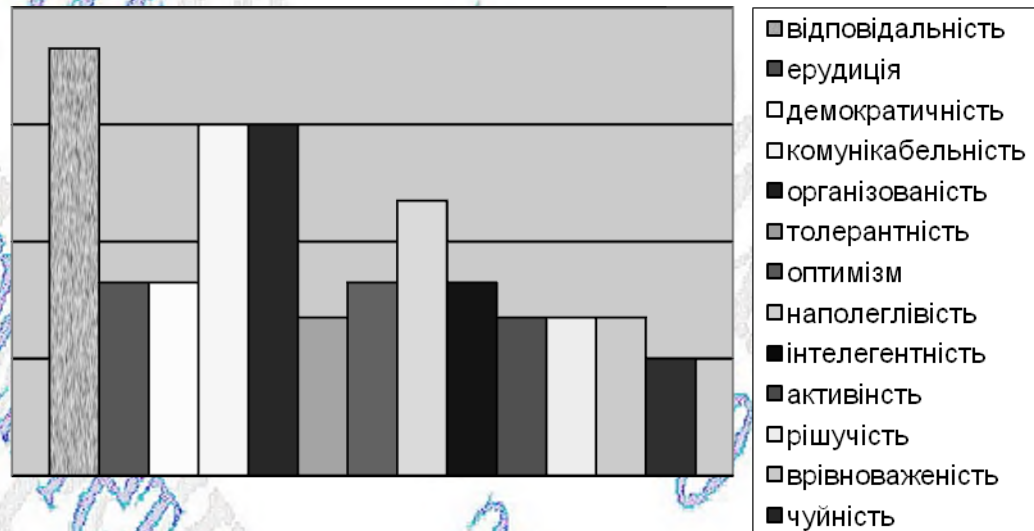


Рис. 1.7 Результати аналізу особистісних якостей керівника ЗНЗ, які виокремлюють батьки учнів

Управлінська компетентність як основа професійної діяльності керівника ЗНЗ характеризується особливостями усвідомлення поведінки та діяльності людей в організації [35, с. 13]. Вона полягає у наявності професійних знань і досвіду у сфері управління [115, с. 470].

В. Чугаєвський вказує, що професійна компетентність керівника ЗНЗО визначається сукупністю таких головних компонентів:

- знання, необхідні для даної педагогічної діяльності або посади;
- уміння і навички, необхідні для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків;
- професійні, ділові та особистісно значущі якості, що сприяють якнайповнішій реалізації власних сил, здібностей і можливостей у процесі виконання функціонально-посадових обов'язків;
- загальна культура, необхідна для формування гуманістичного світогляду, визначення духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і естетичних принципів особистості;
- мотивація професійної діяльності [204].

На нашу думку, саме ці складові професійної компетентності керівника ЗНЗ мають бути покладені в основу навчального плану підготовки, перепідготовки та підвищення рівня кваліфікації менеджерів освіти ЗНЗ. Базовий (галузевий) стандарт професійної діяльності директора ЗНЗ має включати такі основні компоненти управлінської діяльності:

- бачення стратегії та розвитку, керівництво і моніторинг освітнього процесу;
- мотивація та управління персоналом, управління розвитком та фінансами;
- внутрішня та зовнішня комунікація.

Кожна з цих функцій характеризується системою знань, умінь та проявами професійної готовності і культури керівника [117].

В. Григораш, О. Касьянова та О. Мармаза [193] розробили професіограму керівника сучасної ЗНЗ. У її науковому обґрунтуванні вчені опиралися на певні теоретичні засади, зокрема:

- 1) діяльність керівника ЗНЗ, як система, що має мету, внутрішню структуру, певний характер зв'язків між структурними компонентами, особливості стосунків із зовнішнім середовищем;
- 2) управлінський характер діяльності керівника освітнього закладу, мета якої полягає в координації зусиль усіх учасників навчально-виховного процесу, впорядкуванні та розвитку ЗНЗ;
- 3) освітній заклад як об'єкт діяльності, що і зумовлює специфіку управлінської діяльності директора ЗНЗ на відміну від інших об'єктів (підприємств, фірм, організацій тощо); тому діяльність керівника ЗНЗ розглядається з позиції теорії управління освітнім закладом.

Управління передбачає у собі постійну творчість, спонтанну флуктуацію (зміну) елементів зовнішнього середовища. Конструювання зовнішнього середовища має здійснюватися за допомогою ефекту синергетики, тобто зростання результативності діяльності в результаті

інтеграції, злиття окремих частин в єдину систему за рахунок системного ефекту (емерджентності). Проте якісні перетворення системи можливі на основі її вдосконалення та розвитку. Удосконалення системи управління – це цілеспрямована локальна зміна, що має бути обґрунтована результатами дослідження і сприяти підвищенню ефективності прийнятих рішень [49, с. 85].

Згідно Н. Вінеру (американському математику), будь-яка система передбачає мету існування, в якій принцип цілепокладання об'єднує багато ідей системного аналізу та синергетики. Саму тому формування системи управління освітнім процесом ЗНЗ повинно починатися з визначення підсистем, що забезпечують цілісне функціонування системи і досягнення поставлених цілей. [49, с. 85].

Світова практика доводить, що ефективне управління неможливе без використання управлінських технологій. Проте вітчизняні управлінці не поспішають використовувати нові управлінські та маркетингові технології та не намагаються вдосконалювати вже використовувані, а в переважній більшості спираються на свою інтуїцію.

Проведене анкетування показало, що поняття «управлінські технології» відоме 49 % опитуваних. Проте лише 12 % респондентів змогли розкрити його зміст, що становить менше половини опитаних. Під поняттям управлінські технології представники керівників ЗНЗ вбачають:

- методи, форми, прийоми роботи, які використовує керівник в управлінській діяльності;
- використання передового досягнення і досвіду, що допомагає діяти ефективно, результативно та раціонально;
- технології, що допомагають ефективно управляти;
- вміння керівниками згуртовувати колектив, виробляти спільну мету та завдання, опираючись на наукові знання, вивчаючи думку батьків, громадськості та середовища;

- комплексні заходи, що допомагають забезпечувати навчально-виховний процес у ЗНЗ;
- використання демократичного та авторитарного стилю в залежності від обставин.

Доцільно зауважити, що дані тлумачення лише поверхнево розкривають зміст поняття, не встановлюючи його сутності. Саме тому на основі контент – аналізу можна зробити висновок, що поняття «управлінські технології» є невідомими більшості опитуваних. Управлінці не бачать чіткої межі між управлінськими технологіями, методологією, досвідом та заходами, тому і можуть ефективно їх використовувати у власній управлінській діяльності.

Сьогодні перед керівниками ЗНЗ відкривається широкий спектр вибору маркетингових технологій, так би мовити і класичних, і інноваційних. Саме тому перед респондентами стояло завдання вказати відомі для них УТ з маркетинговим аспектом. Вихідні дані для порівняння ми показали на діаграмі (рис. 1.8).

Як показують порівняльні дані не всі, виділені нами, УТ з маркетинговим аспектом відомі керівникам ЗНЗ: управління на базі потреб та інтересів використовують 70 % управлінців ЗНЗ, управління на базі активізації діяльності персоналу – 64 %, управління за результатами – 55 %, управління за цілями – 54 %, управління шляхом постійних перевірок та вказівок – 52 %, управління у виняткових випадках – 21 %, управління на базі «штучного інтелекту» – 5 %. 70 % опитуваних зазначило, що вони не використовують конкретних маркетингових технологій у своїй діяльності.

Немає жодної УТ з маркетинговим аспектом, яка б була відома усім опитуваним, що обумовлено як неоднорідністю знань і досвіду керівників, так і внутрішньо організаційними (передусім ресурсними) можливостями реалізації тієї чи іншої УТ з маркетинговим аспектом. За оцінками іноземних експертів [198] найпоширенішими управлінськими технологіями, що

застосовуються, є технології: стратегічного планування (яку використовують 88 % зарубіжних компаній), управління взаємодією з клієнтами (84 %), бенчмаркінгу (81 %), аутсорсингу (77 %), сценарного планування та реінжинірингу бізнес-процесів (69 %).

Поряд із цим потрібно зауважити, що керівникам будь-якої організації протягом її життєвого циклу та «фаз зрілості» вдається використовувати різноманітні маркетингові технології.

Головною умовою ефективного управління ЗНЗ є забезпечення максимального використання можливостей для одержання корисного результату. Під ефективністю управління розуміють значення, яке показує співвідношення між досягнутим та максимальним продуктивним результатом [67].

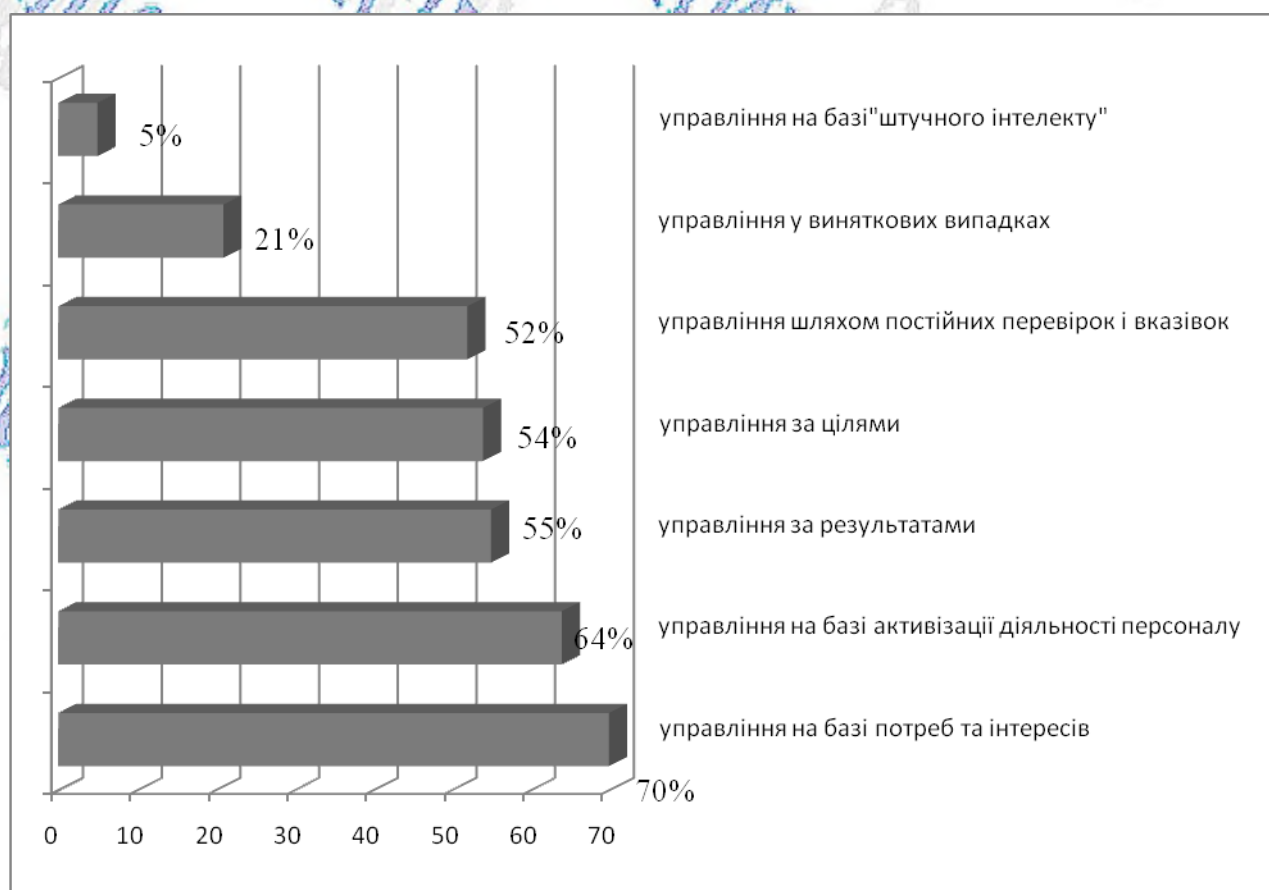


Рис. 1.8 Результати аналізу обізнаності керівників ЗНЗ щодо УТ з маркетинговим аспектом

Ефективне використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ передбачає створення необхідних педагогічних умов. Теорія управління ЗНЗ не виділяє найбільш оптимальних педагогічних умов використання МТ. Кожен автор висуває свої конкретні пропозиції. Доцільним є розглянути деякі з них.

У шкільному менеджменті В. Сластьонін обґрунтовує дві групи умов, до яких відносить загальні і специфічні. Під загальними умовами автор розуміє соціальні, економічні, культурні, національні та географічні умови. Під специфічними – особливості соціально-демографічного складу учнів, місцезнаходження ЗНЗ, матеріальні можливості ЗНЗ, виховні можливості навколишнього середовища [175, с. 494].

Л. Кабаніна, Н. Толстолуцький виділяють інші умови підвищення ефективності управління освітніми системами, а саме:

- вдосконалення посадових обов'язків кожного педагога;
- вдосконалення заохочувальної системи в педагогічному процесі;
- організація роботи всіх структур в комплексі в режимі розвитку;
- створення банку інформації, на основі якого можна аналізувати і коригувати освітньо-виховну ситуацію;
- підвищення педагогічної майстерності та управлінської компетентності всіх учасників управління [194, с. 6].

Т. Шамова визначила основні організаційно-педагогічні умови як:

- надання демократичної можливості участі колективу ЗНЗ, кожного члена у підготовці, прийнятті та реалізації управлінських рішень;
- підвищення професійної майстерності та управлінської компетентності всіх учасників управління ЗНЗ [205, с. 47].

Результати констатувального етапу педагогічного експерименту показують, що діючі керівники ЗНЗ вважають результативність використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ залежить від таких педагогічних умов:

- складу команди адміністрації (72 %);

- сприятливості дій зовнішніх факторів (підтримки близьких, друзів, громадськості тощо) (28 %);
- бажань та зусиль директора (26 %);
- підтримки МОНУ, управлінь відділів освіти та науки (22 %).

У відкритому варіанті відповіді респонденти вказали на важливість професіоналізму керівника та педагогічного колективу.

Використання маркетингових методів в управлінні ЗНЗ є запорукою ефективного функціонування навчального закладу та задоволення потреб, запитів та інтересів споживачів освітніх послуг. Сьогодні залишається актуальним комплексне дослідження існуючих інноваційних методів управління, яке дозволить здійснити різнохарактерну оцінку використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ та виділити педагогічні умови використання маркетингових технологій.

У зарубіжній науковій літературі, на відміну від вітчизняної, SWOT – і PEST – аналіз слугують, як правило, попередником і основою використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Саме тому нами було використано SWOT – аналіз для визначення чинників і явищ та PEST (STEP) – аналіз визначення умов, що впливають на використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу педагогічних умов на використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Назву «STEP – аналіз» зазвичай використовують в американських виданнях, тоді як «PEST – аналіз» частіше в європейських. Надалі ми будемо використовувати термін PEST – аналіз, який можливо розглядати як варіант системного аналізу, тому що чинники, які відносяться до зазначених чотирьох аспектів, зазвичай тісно взаємопов'язані і характеризують різні рівні суспільства як системи [110].

PEST – це аббревіатура чотирьох англійських слів: P – Political – політико-правові, E – Economic – економічні, S – Sociocultural – соціокультурні, T – Technological forces – технологічні фактори.

Ми виділяємо наступні етапи проведення PEST-аналізу:

1. Розробляється перелік зовнішніх педагогічних умов, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на використання МТ в управлінні ЗНЗ.

2. Оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного ЗНЗ шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.

3. Дається оцінка ступеню впливу педагогічних умов на вибір маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ по 5 бальній шкалі: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» – відсутність впливу, загрози.

Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) зовнішніх педагогічних умов за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, що впливають на вибір маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Результати PEST-аналізу зовнішніх педагогічних умов

Політичні умови:	Економічні умови
<ul style="list-style-type: none"> • стабільність державного, місцевого та шкільного управління; • наявність чіткої законодавчої бази; • рівень дерегулювання; • наявність стратегічного плану на 3-5 років. 	<ul style="list-style-type: none"> • економічна стабільність; • рівень інфляції; • ситуація на ринку праці; • розвиток приватних навчальних закладів.
Соціальні умови	Технологічні умови
<ul style="list-style-type: none"> • сприятлива демографічна ситуація; • активність споживачів освітніх послуг; • характер поведінки педагогічного колективу та керівників ЗНЗ; • суспільна думка щодо ЗНЗ. 	<ul style="list-style-type: none"> • науково-технічний розвиток; • культурно-освітній розвиток; • ступінь використання, впровадження маркетингових технологій.

Політичний фактор використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ вивчається, в першу чергу, для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади відносно розвитку суспільства й про засоби, за допомогою яких держава припускає запроваджувати в життя свою

політику, що, в свою чергу, впливає на задоволення потреб споживачів освітніх послуг.

Аналіз економічного аспекту дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються й розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їхньої ділової активності [39].

Вивчення соціального компонента спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на використання маркетингових технологій таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів освітніх послуг й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтувати використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Наступний крок полягає у визначенні зваженої оцінки шляхом множення ваги зовнішніх педагогічних умов на силу їхнього впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного ЗНЗ. Сумарна оцінка вказує на ступінь впливу зовнішніх умов на використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ (табл. 1.5).

Оцінка 4,3 показує, що вплив зовнішніх педагогічних умов на використання маркетингових технологій перебуває вище середнього рівня. Тобто доцільність використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ прямопропорційно залежить від педагогічних умов.

Враховуючи результати табл. 1.5 з метою візуалізації даних доцільним стає розробка матричної діаграми, де чітко прослідковуватимуться зовнішні педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ (0 – відсутність впливу, загрози; 5 – сильний вплив) (рис. 1.9, 1.10).

Отже, з рисунків 1.9 та 1.10 чітко прослідковується, що серед зовнішніх педагогічних умов, що позитивно впливають на управління ЗНЗ є: науково-технічний, культурно-освітній розвиток, економічна стабільність. Серед зовнішніх педагогічних умов, що негативно впливають на управління ЗНЗ

виступають: зниження активності споживачів освітніх послуг, конкуренція серед ЗНЗ, розвиток приватних навчальних закладів.

Таблиця 1.5

Результати аналізу зовнішніх педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ

Педагогічні умови	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Зовнішні педагогічні умови			
1	2	3	4
<i>Можливості</i>			
Науково-технічний розвиток	0,4	2	0,8
Культурно-освітній розвиток	0,4	1	0,4
Урядова стабільність	0,1	2	0,2
Економічна стабілізація	0,15	2	0,3
Сприятлива демографічна ситуація	0,05	2	0,1
Активність споживачів освітніх послуг	0,2	2	0,4
<i>Загрози</i>			
Посилення державного регулювання	0,05	2	0,1
Розвиток приватних навчальних закладів	0,15	2	0,45
Зменшення державної уваги до розвитку ЗНЗ	0,05	3	0,15
Зниження активності споживачів освітніх послуг	0,1	3	0,5
Конкуренція серед ЗНЗ	0,15	2	0,45
Підвищення рівня інфляції	0,15	3	0,45
Сумарна оцінка	1,95		4,3

Як показує наше дослідження, PEST-аналіз та аналіз науково-теоретичних основ необхідні умови використання маркетингових технологій встановлюються соціально-економічними, національними, культурно-освітніми, науково-технологічними потребами розвитку держави. Переваги та недоліки аналізу PEST-аналізу полягають в тому, що в той час як зовнішні фактори розглядаються детально, оцінка внутрішніх майже не проводиться. Тому постає потреба виконання SWOT-аналізу з метою виділення внутрішніх

педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

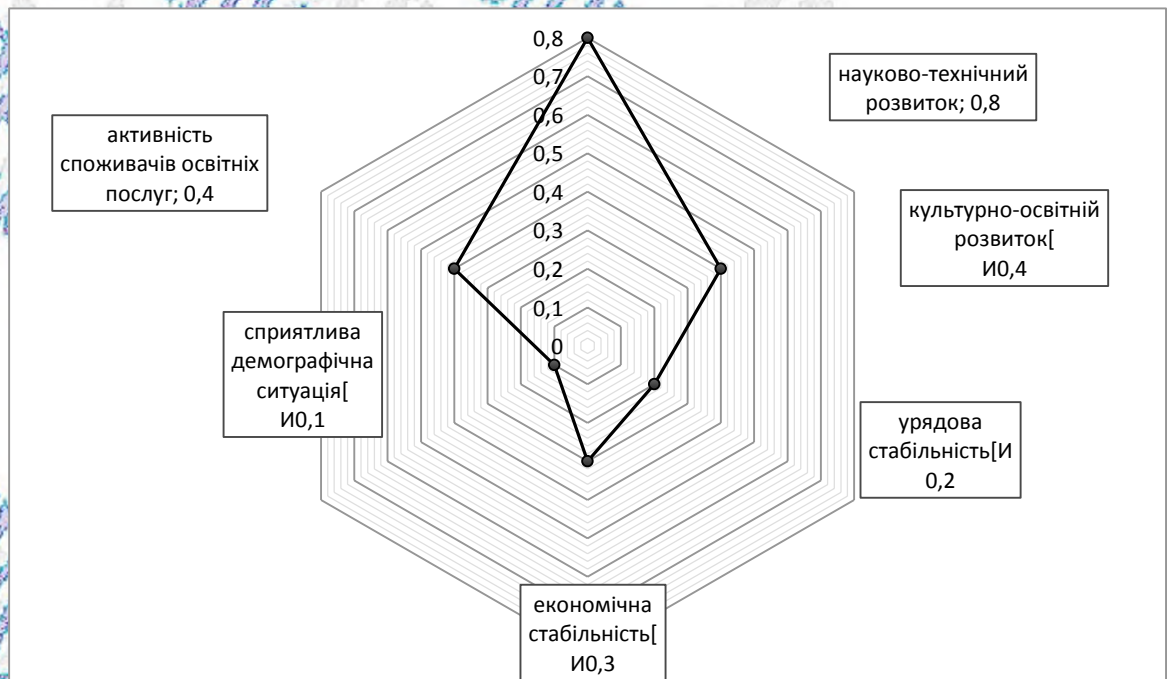


Рис. 1.9 Результати аналізу зовнішніх педагогічних умов, що позитивно впливають на управління ЗНЗ

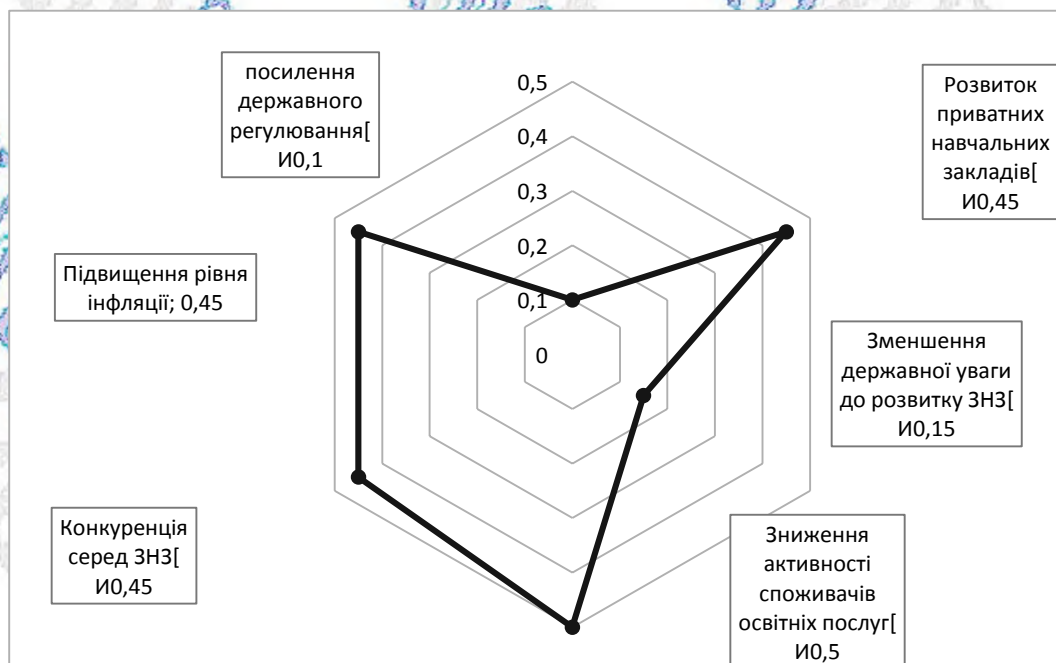


Рис. 1.10 Результати аналізу зовнішніх педагогічних умов, що негативно впливають на управління ЗНЗ

Акронім SWOT було вперше введено в 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професором Ендрюс. Спочатку SWOT – аналіз було використано на озвучуванні та структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції. У 1965 році чотири професори Гарвардського університету — Лернд, Крістенсен, Ендрюс, Гус – запропонували технологію використання SWOT моделі для розробки стратегії поведінки організації. Оскільки SWOT-аналіз у загальному вигляді не містить економічних категорій, його можна використовувати до будь-яких організацій, окремих людей і країн для побудови стратегій в різноманітних галузях діяльності [37]. SWOT – аналіз проводиться в кілька послідовних етапів.

Перший етап передбачає вивчення та виділення внутрішніх педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, які відкривають перед НЗ можливості розвитку, і факторів, які створюють для зовнішні загрози.

Другий етап передбачає аналіз педагогічних умов внутрішнього середовища ЗНЗ, що дозволяє визначити його сильні й слабкі сторони.

Третій етап SWOT-аналізу припускає зіставлення зовнішніх можливостей і загроз із внутрішнім потенціалом й обмеженнями, що дозволяє визначити ефективність використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ й мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз. Вибрати конкретні маркетингові технології не можна без точного співвіднесення педагогічних умов зовнішнього та внутрішнього середовища й стратегічних можливостей ЗНЗ з наявними ресурсами й діючою системою управління.

Результатом проведення SWOT-аналізу є система вибору доцільних маркетингових технологій, спрямованих на посилення конкурентних позицій і розвиток ЗНЗ.

Виділяємо внутрішні педагогічні умови, що роблять позитивний вплив на використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, та ті, що надають негативну дію. З цією метою респонденти відмітили основні

фактори, що гальмують використання МТ в управлінні ЗНЗ. Результати кількісного аналізу факторів наведено в таблиці 1.6: недостатня матеріальна забезпеченість ЗНЗ – 78 %; невпевненість у результативності запропонованих МТ – 37 %; важке реалізування нових ідей – 30 %.

Таблиця 1.6

Фактори, що гальмують використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ

№ п/п	Фактори	Показники оцінки у % до максимального балу		
		Рівненська обл.	Житомирська обл.	Київська обл.
1	2	3	4	5
1	Важке реалізування нових ідей	21	54	28
2	Недостатня матеріальна забезпеченість	91	90	70
3	Невпевненість у результативності запропонованих МТ	14	48	34
4	Зайва централізація управління ЗНЗ	21	36	17

Продовження табл. 1.6

1	2	3	4	5
5	Орієнтація адміністрації та педагогічних працівників на традиційні форми роботи	42	30	13
6	Опір змінам зі сторони колективу, небажання порушувати стереотипи поведінки	21	-	14
7	Опір змінам з боку батьків та учнів.	-	6	12

На основі цього можна зробити висновок, що керівники ЗНЗ виокремлюють низку проблем, що перешкоджають ефективному використанню МТ в управлінні ЗНЗ, більшість опитуваних (78 %) вважають, що використовувати МТ в своїй діяльності повинні і адміністративний, і педагогічний колектив. Проте 22 % респондентів вважають, що використовувати МТ в управлінні ЗНЗ має лише адміністрація ЗНЗ, що вказує на проблеми, які існують у внутрішньому середовищі ЗНЗ, а саме:

- не сформованість педагогічних колективів як колективів односторонніх;
- відсутність творчої активності;
- відсутність належної уваги до питань якості;
- неформованість належного рівня внутрішньошкільної культури;
- пасивне ставлення окремих педагогічних працівників щодо розвитку ЗНЗ.

Матриця SWOT-аналізу показує сильні, слабкі сторони, можливості та загрози використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ з метою виділення внутрішніх педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ (табл. 1.7).

Враховуючи результати PEST та SWOT-аналізу ми виділяємо зовнішні та внутрішні педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ (рис. 1.11).

Таблиця 1.7

Результати SWOT-аналізу використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ

СИЛЬНІ СТОРОНИ: <ol style="list-style-type: none"> 1. задоволення потреб споживачів освітніх послуг; 2. задоволення потреб ЗНЗ; 3. задоволення соціальних потреб; 4. самореалізація працівників; 5. зростання конкурентноспроможності та іміджу ЗНЗ; 6. позитивна динаміка якості надання освітніх послуг. 	СЛАБКІ СТОРОНИ: <ol style="list-style-type: none"> 1. важке реалізування нових ідей; 2. недостатня матеріальна забезпеченість; 3. невпевненість у результативності запропонованих МТ; 4. опір змінам з боку колективу, небажання порушувати стереотипи роботи та поведінки; 5. опір змінам зі сторони батьків та учнів; 6. відсутність належної уваги до питань якості надання освітніх послуг.
МОЖЛИВОСТІ: <ol style="list-style-type: none"> 1. науково – технічний розвиток; 2. культурно-освітній розвиток; 3. урядова стабільність; 4. економічна стабілізація; 5. активність споживачів освітніх послуг. 	ЗАГРОЗИ: <ol style="list-style-type: none"> 1. посилення державного регулювання; 2. розвиток приватних навчальних закладів; 3. зменшення державної уваги до розвитку ЗНЗ; 4. зниження активності споживачів освітніх послуг; 5. конкуренція серед ЗНЗ; 6. підвищення рівня інфляції.

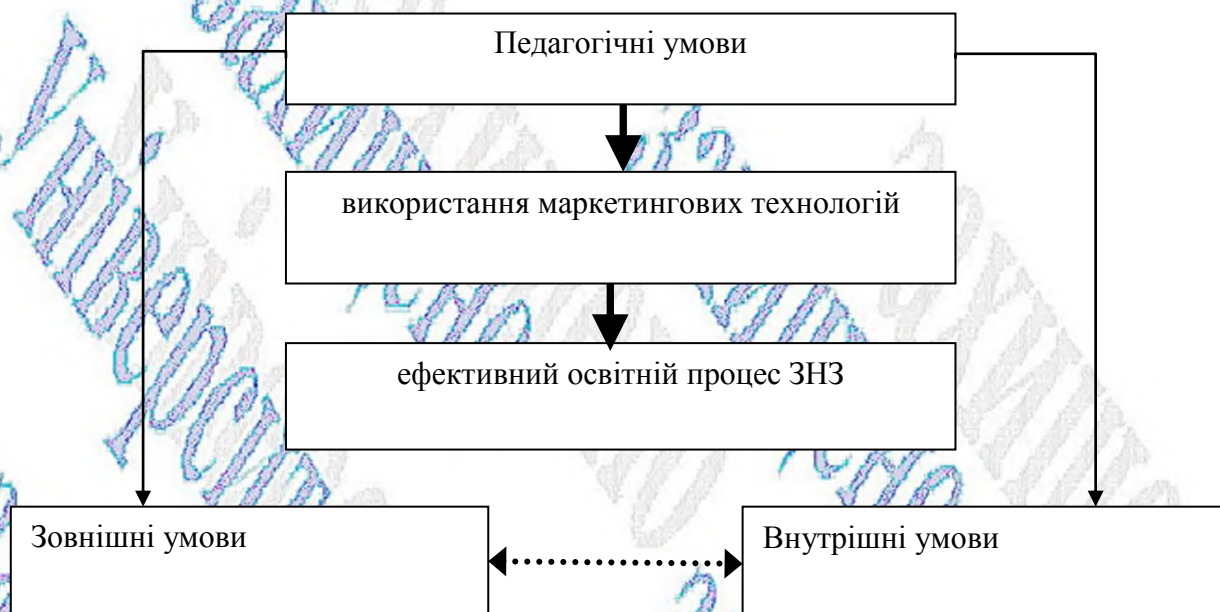


Рис. 1.11 Вплив педагогічних умов на використання маркетингових технологій в управлінні, які виокремлюють керівники ЗНЗ

Безпосередній зв'язок у використанні МТ в управлінні ЗНЗ ми визначаємо співвідношенням та взаємозв'язком необхідних зовнішніх і внутрішніх педагогічних умов, які відповідно до відповідей респондентів визначаються соціальним запитом та наявністю матеріально-технічної, науково-методичної бази, відповідних педагогічних кадрів та фінансового забезпечення.

До зовнішніх педагогічних умов ми відносимо:

- науково-технологічні умови;
- культурно-освітні умови;
- соціально-економічні умови;
- національні умови.

Серед внутрішніх педагогічних умов, що впливають на використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, ми виділяємо:

- матеріально-технічне забезпечення;
- науково-методичну базу;
- педагогічну майстерність кадрів,
- управлінську компетентність всіх суб'єктів управління ЗНЗ.

Обґрунтування та виділення педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ дає змогу визначити перспективні напрями в розвитку навчального закладу.

Беручи до уваги вищезазначене, а також зважаючи на розвиток сучасної системи освіти, в останні декілька десятиліть особливої актуальності набула проблема впровадження зарубіжного досвіду використання МТ. Проте необхідно зауважити, що складність даного процесу полягає у відмінностях міжнародної системи та системи освіти України. Дане питання є досить проблематичним та потребує особливого вивчення усіх його сторін та деталей. Першими, хто підняли питання впровадження американського досвіду управління в інші країни були Ф. Харбісон та Ч. Маєрс [7], Г. Кунц [8], А. Негандхі та Б. Естафен [13] та ін. вони пропонували застосовувати підхід простої дифузії (пряме перенесення технологій).

Сьогодні у наукових публікаціях [5; 10] виділяють декілька підходів щодо можливостей передачі МТ. Відповідно до проаналізованого матеріалу ми виділяємо такі підходи:

- без будь-яких адаптацій, коли МТ або точно відтворюються, або адаптуються лише до місцевих умов;
- із адаптацією до національної культури країни-рецепієнта;
- із адаптацією не стільки до зовнішнього, скільки до внутрішнього середовища ЗНЗ шляхом зміни організаційної культури;
- адаптація з урахуванням не тільки особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища сторін, що передають і приймають МТ, а й специфіки самої технології, що передається. Цей підхід часто називають змішаним, оскільки при його застосуванні намагаються об'єднати всі (або декілька) попередніх підходів.

Проаналізувавши вище сказане, ми вважаємо за доцільне впровадження зарубіжного досвіду використання МТ із адаптацією до галузевої, типової специфіки та форм власності закладів освіти України.

Висновки до першого розділу

Уточнено низку понять: «управління», «управління ЗНЗ», «управлінські технології», «маркетингові технології в управлінні ЗНЗ», «педагогічні умови» що є необхідними для характеристики сутності об'єкта управління. Управління загальноосвітнім навчальним закладом є складним динамічним процесом, складовими якого є правильний вибір мети і завдань функціонування навчального закладу, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально-виховної роботи, система раціонального планування, організації діяльності учнівського і педагогічного колективу, вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня навчання і виховання, розвитку ЗНЗ, здійснення ефективного контролю.

Поява нових типів навчальних закладів, зміна змісту освіти висуває на перший план завдання модернізації системи внутрішкільного управління. Управлінські технології виступають, в даному випадку, як дієвий засіб цілеспрямованості, організованості, впорядкованості у стратегічному, тактичному та дидактичному аспектах. Під управлінською технологією ми розуміємо структуровану організовану сукупність дій та процедур, що спрямовані на здійснення управлінської діяльності та досягнення цілей закладу із використанням спеціальних методів, прийомів, засобів та інструментів.

Реалізація завдань управлінської діяльності в умовах ринкової економіки потребує управління ЗНЗ шляхом використання маркетингових технологій. Використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ передбачає орієнтацію на споживача на зміни його вимог до освітніх послуг та максимальне задоволення його потреб. Наявність конкурентного середовища, необхідність поповнення бюджету НЗ позабюджетними коштами, презентації та реклама освітньої установи – це лише окремі аспекти використання маркетингових технологій керівниками в управлінні ЗНЗ. У ході аналізу наукових джерел встановлено, що використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ є одним із засобів підвищення результативності

управління ЗНЗ. Маркетингові технології визначено як організовану структуровану сукупність дій та процедур, що спрямованої на реалізацію загальних або конкретних цілей, стратегічних задач ЗНЗ.

Основою використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ стає формування, розвиток і задоволення потреб суб'єктів, які обрані в якості потенціальних клієнтів. У більшості сучасних шкіл мають місце чотири рівні управління, саме на них спрямовуватиметься використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. З'ясовано, що маркетинг є присутнім на всіх рівнях управління ЗНЗ. Визначено, що маркетинговий аспект є важливою складовою будь-якої управлінської технології. Він полягає у задоволенні потреб, цінностей та інтересів учнів, батьків та педагогічного колективу з метою надання якісних освітніх послуг та ефективного розвитку ЗНЗ [120].

З'ясовано, що ефективне використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ передбачає виділення необхідних педагогічних умов. Враховуючи результати анкетування, аналіз науково-теоретичних основ, результати PEST та SWOT-аналізу виділено зовнішні та внутрішні педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Встановлено, що необхідні педагогічні умови використання маркетингових технологій визначаються соціально-економічними, національними, культурно-освітніми, науково-технологічними потребами розвитку держави. Саме тому безпосередній зв'язок використанні МТ в управлінні ЗНЗ визначено співвідношенням та взаємозв'язком необхідних зовнішніх і внутрішніх педагогічних умов.

Вказано на актуальність трансферу маркетингових технологій в управління ЗНЗ та визначено основні його підходи відповідно до відмінностей міжнародної системи та системи освіти України.

Результати аналізу стану, зарубіжного досвіду використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ та проведеного анкетування показали, що поняття «маркетингові технології» є маловідомим для керівників ЗНЗ. В процесі дослідження було виявлено, що керівники не

зовсім чітко уявляють собі роль і місце маркетингових технологій, не виділяють педагогічних умов їх використання та їх вплив на всі рівні управління ЗНЗ. Управлінці не бачать чіткої межі між управлінськими технологіями, методологією, досвідом та заходами, тому і не можуть ефективно їх використовувати у власній управлінській діяльності. В результаті керівникам часто не вдається здійснити необхідні перетворення, оскільки на даний час переважає базовий рівень застосування керівниками маркетингових технологій, а це зумовлює актуальність досліджуваного питання та необхідність його подальшого розв'язання.

У зв'язку з тим, що нові ринкові умови, вимагають використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ та сприяють мотивації керівників щодо підвищення рівня своєї компетентності з цього питання, актуальним стає розроблення й впровадження спецкурсів, дистанційних курсів, веб-чатів. Значний попит керівників ЗНЗ на здобуття додаткових знань використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ свідчить про те, що рівень їхньої компетентності щодо означеної проблеми не є належним. Таким чином, виникає необхідність створення науково обгрунтованої та експериментально перевіреної моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

РОЗДІЛ 2

МОДЕЛЬ ТА ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

2.1 Наукове обґрунтування моделі та педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом

Відповідно до отриманих та проаналізованих результатів проведеного теоретичного аналізу наукових джерел та вивчення сучасного практичного стану педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ виникає протиріччя між тенденціями використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ та відсутністю виділених педагогічних умов їх використання, відсутністю певного досвіду в цій сфері. Для здійснення перетворень необхідно, перш за все, забезпечити теоретичне вивчення використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ як сукупності взаємопов'язаних елементів – суб'єктів, умов, цілей, змісту і результату діяльності з урахуванням наявних потреб і можливостей.

Використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ повинно спиратися не тільки на мистецтво управління ЗНЗ, а й ґрунтуватися на наукових засадах, дослідження чого набуло бурхливого розвитку протягом останнього століття. Важливим аспектом використання маркетингових технологій виступає створення моделі як важливого елемента ефективного розвитку ЗНЗ та якісного освітнього процесу.

Сучасні тенденції щодо виведення системи освіти в Україні на рівень світових стандартів вимагають пошуку теоретико-методологічного обґрунтування та експериментальної апробації моделей управління ЗНЗ [56]. Модернізація освіти веде до моделювання освітнього середовища, тому доцільним є створення моделей використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

У багатьох філософських та педагогічних дослідженнях подається тлумачення сутності та змісту терміна «моделювання», який з'явився в 30-ті роки і трактувався по-різному. Деякі автори розширювали поняття «моделювання» та відносили його до моделі, образу та об'єкта (М. Амосов, І. Бестужев-Лада, С. Білуха, В. Пікельна, Н. Островерхова); інші вчені визначили тільки його фізичні властивості (А. Братко, О. Дайнеко, Г. Клаус).

У філософському словнику моделювання визначено як метод наукового дослідження, що полягає в побудові та вивченні моделі об'єкта, який досліджується [68].

«Великий тлумачний словник сучасної української мови» процес моделювання подає як «дослідження яких-небудь об'єктів, систем, явищ, процесів шляхом побудови й вивчення їх моделей» [11, с. 535].

З наукової точки зору моделювання – це опосередковане дослідження характеристик об'єкта, що виступає в речовій або абстрактній формі, і відображає таким чином функціональні зв'язки об'єкта на основі певної подібності моделі і об'єкта [16].

Ю. Тарський зазначає, що моделювання, поступово визначається одним із найбільш ефективних способів аналізу педагогічних процесів, що мають системний характер і відрізняються кількістю внутрішніх та зовнішніх чинників» [183, с. 26].

Однак необхідно зазначити, що моделювання використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ залишається ще малодослідженим з недостатністю теоретичного опрацювання його основ, забезпечення потрібного науково-методичного обґрунтування, визначення стратегічної спрямованості на кінцевий результат, урахування педагогічних умов ефективного функціонування ЗНЗ в освітньому просторі.

Доведено, що предметом моделювання може бути як конкретний, так і абстрактний об'єкт – модель. Таким чином, моделювання педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, як науковий

метод дослідження, зберігає основні особливості цього процесу та дозволяє вивчати функціонування моделі з переносом отриманих результатів на предмет дослідження [3, с. 20].

Спеціальних досліджень, які повністю сконцентровані на проблемах створення моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ не існує. У працях О. Мусієнко, Є. Хрикова, Я. Стемковської, В. Пікельної та ін. проблема управління ЗНЗ є предметом дослідження і розглядається на відповідному науковому рівні.

Однією із суттєвих рис моделі є наявність структури, яка реально відтворює характерні риси і зв'язки головних компонентів системи управління ЗНЗ на засадах маркетингових технологій. У даному випадку, управління ЗНЗ ми розглядаємо як систему, оскільки дане поняття трактується нами, як сукупність взаємопов'язаних і розміщених у належному порядку елементів певного цілісного утворення [35].

У перекладі з латинської мови поняття «модель» означає міру, зразок, примірник чого-небудь [42]. Голландськими вченими у дослідженнях вона визначається, як дієвий інструмент для конструювання майбутніх ситуацій, знаходження альтернатив у розвитку навчального закладу з урахуванням основи – зв'язку між освітою та організацією [46, с. 196].

Досліджуючи моделі, В. Штофф прийшов висновку, що модель – це уявна або матеріальна система, яка відображає або відтворює об'єкт дослідження і здатна замінити його таким чином, що її вивчення дає нам нову інформацію про об'єкт [46, с. 86].

Будь-яка модель має прогностичну функцію, без якої моделювання було б недоцільним як для практики, так і для теорії. Вона дає змогу побудувати можливе теоретичне зображення системи прогнозованого явища і процесів, що відбуваються в ньому.

В. Пікельна, яка розробила теорію і методику моделювання управлінської діяльності, доводить, що моделювання може виступати як:

- метод наукового дослідження;

- основа розробки нової теорії;
- механізм визначення перспективи розвитку [144].

Як зазначає Т. Рожнова, у теорії педагогіки моделювання застосовують тоді, коли не має можливості для безпосереднього пізнання об'єкта дослідження. Цей метод має певні переваги порівняно з іншими методами, зокрема, забезпечує можливість:

- «спрощення» реального об'єкта для того, щоб працювати з важливими для дослідника параметрами і характеристиками;
- зменшення або збільшення за його допомогою моделювання реального об'єкта;
- побудови ідеальних (закритих) моделей, що дозволяє економити час, ресурси, оптимізувати процес дослідження і практичної діяльності [160].

Модель має декілька застосувань, вона дозволяє:

- чітко визначити компоненти, які утворюють систему;
- схематично розглядати зв'язки між компонентами;
- порівнювати зв'язки в середині моделі;
- генерувати ідеї, ставити питання щодо об'єкта дослідження [160].

Саме тому для подолання протиріч між удосконаленням процесу управління ЗНЗ та практичним станом використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, на основі проаналізованого вище матеріалу, ми виділили педагогічні умови та розробили модель використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, що представлено на рисунку 2.1. Розроблена модель являє собою систему, метою якої є результативне використання МТ. Вона розкриває усі особливості використання маркетингових технологій в управлінні сучасним ЗНЗ.

У межах нашого дослідження ми обрали структурно-функціональну модель, що являє собою сукупність структурних й функціональних компонентів, які знаходяться у взаємозв'язку й взаємозалежності між собою [93, с. 43].

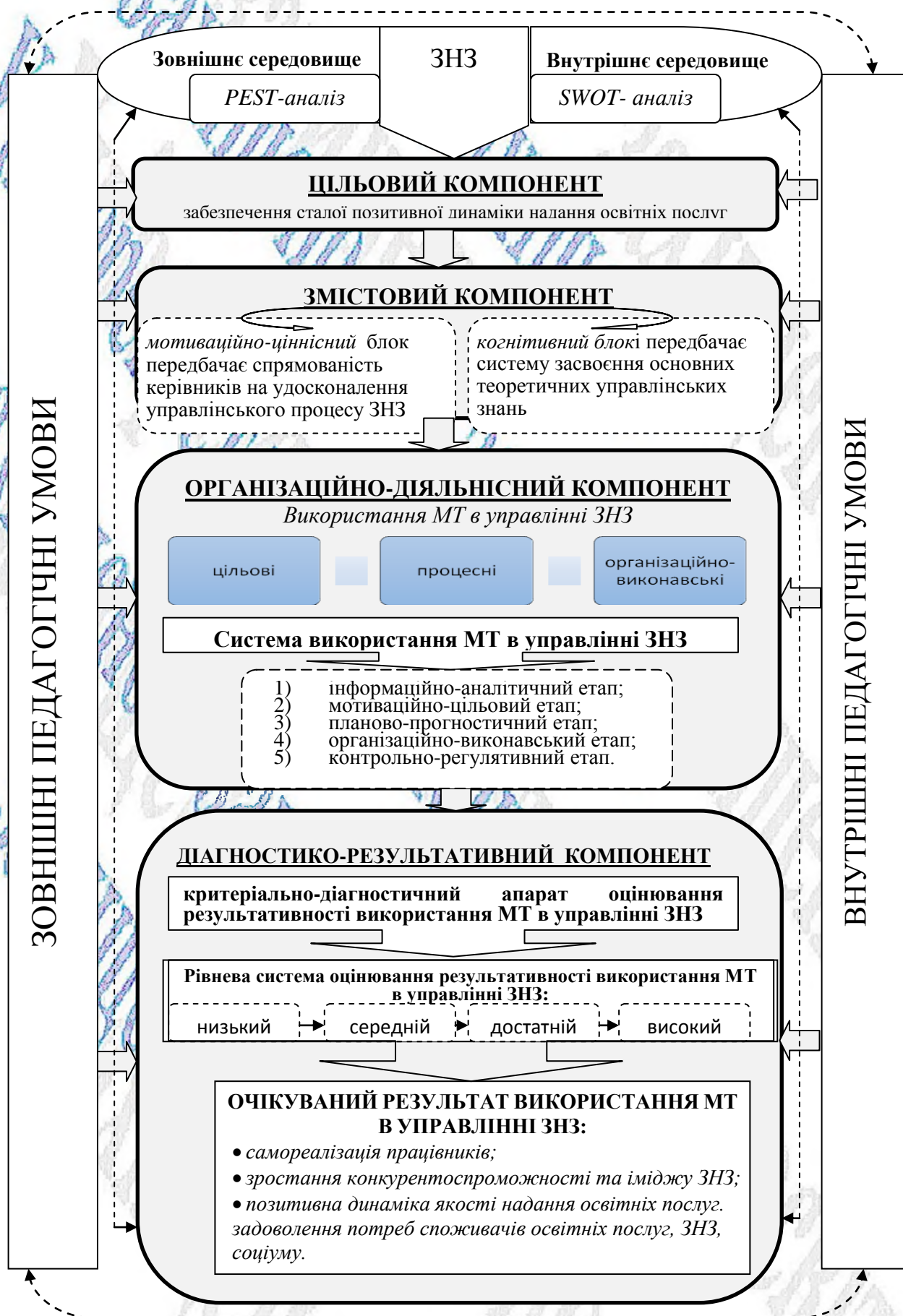


Рис. 2.1 Модель використання МТ в управлінні ЗНЗ

Саме тому розроблена модель має на меті теоретичне обґрунтування використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ та виділення педагогічних умов.

Одночасно завдяки спрощенню та схематизму модель допускає точний аналіз і математичний опис, перенесення отриманих висновків на реальні умови функціонування ЗНЗ.

Ураховуючи думку Т. Рожної про те, що тип моделі визначається метою її розробки, а також методами та засобами, які для цього використовуються [160], нашу модель ми розглядаємо:

- за способом подання – як нематеріальну (інформаційну);
- за призначенням – як науково-дослідницьку;
- за станом – як динамічну.

Відтак модель використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ передбачає створення системи, орієнтованої безпосередньо на ефективний розвиток ЗНЗ та управління і включає зміст, структуру, форми, методи, функції, сучасні маркетингові технології.

В нашому дослідженні ми виділяємо 4 етапи моделювання використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ:

- попередній аналіз освітнього процесу;
- побудова і наступне вивчення моделі;
- перенесення одержаної інформації на реально досліджувальний об'єкт;
- аналіз достовірності та результативності моделі [3, с. 20].

Відповідно до цього розробка моделі виконувалась нами послідовно. Важливим етапом процесу моделювання є збір, аналіз, систематизація наукової інформації з проблеми дослідження, що необхідна для теоретичного обґрунтування моделі та проведення констатувального етапу педагогічного експерименту, основною метою якого було визначення реального стану використання маркетингових технологій керівниками ЗНЗ в управлінні та

виділення педагогічних умов їх використання. Це було здійснено нами у попередньому розділі дисертаційної роботи.

Одним із основних понять побудови моделі є декомпозиція. Принцип декомпозиції застосовується при розбитті складного процесу, яким є управління ЗНЗ, на складові його функції, а саме: аналіз, планування, організація, мотивація, контроль.

Виходячи з цього, представлена модель відповідає сучасним уявленням про неї, як про систему та ієрархію взаємозалежних і взаємообумовлених компонентів, що адекватно відображають досліджувальний управління.

Модель має блочну будову, що містить чотири компоненти: *цільовий, змістовий, організаційно-діяльнісний та діагностико-результативний компонент*. Їхнє виділення є єдністю складових елементів використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Означені компоненти моделі реалізуються через процес управління (аналіз, планування, організацію, мотивацію, контроль) та управлінські дії, у результаті яких досягається очікуваний результат [3, с. 20].

Цільовий компонент моделі є основоположним, він має тісний зв'язок з іншими компонентами моделі, детермінує їх структуру і зміст, а саме забезпечення сталої позитивної динаміки надання освітніх послуг. Даний компонент визначає стратегічну і тактичну мету очікуваних результатів. В основі цільового компоненту моделі було визначено:

- 1) стійку професійну спрямованість керівників на використання маркетингових технологій;
- 2) застосування доцільних маркетингових технологій в управлінні;
- 3) ефективний розвиток ЗНЗ [3, с. 20].

Що передбачає чітке бачення мети, цілей, завдань навчального закладу, визначення стратегії управління ЗНЗ та плану розвитку ЗНЗ, який має включати такі компоненти (див. додаток Д): організація навчально-виховного процесу; результативність навчально-виховного процесу; управління ЗНЗ; соціальний захист, збереження та зміцнення здоров'я учнів та працівників

закладу; додаткові напрями та показники освітньої діяльності характерні для даного закладу [124].

В теоретичну основу цільового компонента було покладено наукові підходи та принципи до використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Ми покладаємо такі принципи використання МТ в управлінні ЗНЗ: державотворення, науковості, демократизації, гуманізації, цілеспрямованості, плановості, компетентності, оптимізації, ініціативи й активності, об'єктивності в оцінці виконання працівниками ЗНЗ своїх обов'язків, принципу поєднання колегіальності з персональною відповідальністю [96, с. 131].

Відповідно до процесу управління в різних сферах продуктивної діяльності [84], основними характеристиками процесу використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ можна виділити:

1. *Неперервність* – це властивість зміни маркетингових технологій залежно від завдань, які стоять перед ЗНЗ.
2. *Нерівномірність* – термін використання різних маркетингових технологій є різним: вивчення, аналіз, підготовка варіантів рішення – довготривалі, а саме прийняття рішень – коротке.
3. *Циклічність* – обумовлена тим, що етапи використання маркетингових технологій є обов'язковими і повторюваними.
4. *Послідовність* – передбачає дотримання певного порядку етапів використання маркетингових технологій: встановлення мети, планування, прийняття рішення, організація, оперативний вплив, контроль, коригування.
5. *Мінливість* – обумовлена мінливістю середовищ, як зовнішнього, так і внутрішнього.
6. *Сталість* – це стабілізація, збереження традицій у використанні маркетингових технологій, наступності у прийнятті управлінських рішень.

Серед різних наукових підходів ми виділяємо наступну їхню класифікацію у використанні маркетингових технологій: *процесуальний, логіко-інформаційний, рефлексивний, синергетичний та системний* [96, с. 132].

Значною віхою в розвитку управлінської теорії був і є *процесуальний підхід*. Сутність цього підходу полягає у визначенні управління процесом, у якому діяльність, що спрямована на досягнення цілей ЗНЗ, розглядається як сума взаємопов'язаних дій – функцій управління, а кожна з функцій є комплексом однорідних (елементарних) дій, операцій, процедур [181].

Засновник процесуального підходу А. Файоль виділив п'ять функцій, які реалізуються в управлінській діяльності: планування, організація, розпорядництво, координація, контроль [200].

Логіко-інформаційний підхід широко застосовується в процесі управлінської діяльності керівника, у розумовій, пізнавальній (творчій) діяльності, плануванні, аналізі, дослідженні, підвищенні кваліфікації, самоосвіті, виробленні стратегії, а також у підготовці рішень технічної діяльності, що пов'язана з використанням інформації.

У використанні маркетингових технологій логіко-інформаційний підхід відіграє провідну роль, оскільки ґрунтується на таких принципах:

- існування знань предмета теорії управління;
- залучення педагогів до системи управління закладом, необхідність забезпечення їх інформацією для розв'язання проблемних ситуацій, створення умов для висловлення здогадок, гіпотез, прогнозування як відповіді (знання) так і структури (послідовності) висловлення;
- формування інтелектуального потенціалу педагогічного колективу за рахунок таких функцій пізнавальної та управлінської діяльності, як опитування та пояснення, які вимагають обґрунтування зв'язків різного роду: причинно-наслідкових та структурно-функціональних;

- залежність з'ясування завдань розвитку навчального закладу, як відкритої гуманітарної системи від використання способів наукового пізнання – аналізу, синтезу, узагальнення, дедукції, моделювання, систематизації, класифікації, розумового експерименту.

Керівник має дотримуватися в роботі з інформацією такої технологічної послідовності:

- визначити обсяг, зміст, строки проходження та форми інформації, яку він повинен отримати;
- з'ясувати характер інформації, яку повинні мати заступники, голови предметних комісій (методоб'єднань), батьки, вчителі (логічні вимоги, послідовність);
- узагальнити інформацію, що має цінність для стратегічного розвитку ЗНЗ (з використанням переконливих доказів та відповідних аргументів);
- визначити форми передачі опрацьованої інформації [199].

У сучасній теорії управління особливе місце займає *системний підхід*, який передбачає свідоме і планомірне управління. Встановлюються зв'язки між сферами управління, висувається головна мета, відповідно до якої формуються частинні, проміжні завдання, накреслюються шляхи і терміни їх виконання, розподіляються наявні резерви, виділяються засоби, організується робота, здійснюється контроль. Схематично системний підхід можна подати у вигляді такої ланки: мета – ресурси – план – рішення – реалізація – контроль.

ЗНЗ, як керована система, складається з двох підсистем: керівної і керованої. До складу керівної підсистеми належить директор, його заступники; до складу керованої – вчителі, учні, лаборанти, технічний персонал. Успіх управління при системному підході залежить від:

- планування роботи ЗНЗ, правильного визначення, ранжирування за ступенем важливості завдань навчально-виховного процесу;
- розстановки кадрів і встановлення зв'язків між підсистемами і управлінням цими зв'язками;

- налагодження системи оперативної інформації всередині ЗНЗ і ефективності зворотного зв'язку;
- глибини та всебічності педагогічного аналізу і своєчасної допомоги з метою попередження і найшвидшого усунення недоліків;
- створення умов для впровадження наукової організації праці (НОП) у практику роботи всіх співробітників і учнів;
- наявності необхідного психологічного мікроклімату в колективі;
- кваліфікації і досвіду керівників ЗНЗ і системи підвищення педагогічної майстерності та професійної підготовки вчителів [61].

Підвищення результативності використання маркетингових технологій характеризується *рефлексивним підходом*.

Рефлексія – це процес самопізнання суб'єктом внутрішніх психічних актів і станів [153].

Рефлексивний підхід у використанні маркетингових технологій досягається завдяки тому, що на кожному етапі розвитку відбувається співвідношення цілей управління з уже досягнутим, розглядається проміжний результат та його можливий вплив на результат наступного стану становлення та розвитку закладу.

Використання рефлексивного підходу дає змогу своєчасно акцентувати увагу на доцільності, узгодженості, системності та цілісності тих змін, які притаманні навчальному закладу і які можуть забезпечити його перехід від одного рівня розвитку на інший, а в перспективі – до рівня саморозвитку.

На сьогоднішній день теорія менеджменту все більше надає перевагу *синергетичному підходу*. Основною якісною характеристикою якого є «самоорганізація» ЗНЗ. Адже методологічна складова використання маркетингових технологій, що базується на класичній управлінській науці, перестала відповідати сучасним ускладненим умовам управління ЗНЗ. Причини виниклих труднощів полягають у тому, що темп соціокультурних змін у ХХ ст. став помітно обганяти швидкість модернізації експліцитних

теоретичних моделей. Соціальна реальність змінювалася швидше, ніж можливості її теоретичного відображення [50].

Отже, використані у дослідженні наукові підходи забезпечують наукове осмислення моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ та необхідність її декомпозиції на складові частини.

Наступний етап роботи дослідження передбачає розкриття *змістового компонента* моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

У даному блоці ми виділяємо два компоненти: мотиваційно-ціннісний та когнітивний:

- *мотиваційно-ціннісний* компонент передбачає спрямованість керівників на удосконалення використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, а саме: 1) усвідомлення значущості й цінності розвитку конкурентоспроможності навчального закладу, 2) професійної компетентності персоналу, 3) самостійності та бажання удосконалювати професійну діяльність на основі використання маркетингових технологій, 3) організації ефективного навчально-виховного процесу ЗНЗ.

У ході дослідження нами враховано сутність мотиваційної функції використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, спрямованої на формування цілей учасників освітнього процесу на основі мотиву їхньої діяльності, який виник із потреби в цьому виді діяльності, і є вихідною основою для контролю та оцінювання, що дозволяє регулювати й коректувати педагогічні та управлінські процеси, поведінку й діяльність усіх його учасників.

- *когнітивний компонент* даного блоку моделі передбачає систему засвоєння основних теоретичних управлінських знань, уміння реалізувати себе в професійній діяльності, володіння системою маркетингових технологій, сформованістю аналітико-прогностичного стилю мислення, що є способом впливу на учасників управлінського процесу.

Організаційно-діяльнісний компонент авторської моделі використання маркетингових технологій в управлінні має на меті розкрити основні маркетингові технології освітнього процесу ЗНЗ, що полягає у ефективному володінні способами та навичками використання доцільних маркетингових технологій на практиці; готовності до активної дії; умінні прогнозувати результати управлінського впливу [3, с. 20].

Як показує теоретичне обґрунтування, сьогодні існує велика кількість маркетингових технологій, що обумовлено впливом певних чинників на їх використання. Крім того існують і різноманітні підходи до їх класифікації.

Відповідно до спрямованості управлінського впливу, ми окреслюємо три групи маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ: цільові, процесні та організаційно-виконавські.

Цільові та процесні докладно були нами описані та розкриті в розділі 1. Ураховуючи новизну наукового пошуку, відзначимо роль і місце організаційно-виконавських технологій. Під змістом даних технологій ми вбачаємо забезпечення організаційно-виконавської діяльності учасниками освітнього процесу ЗНЗ. Доцільно зауважити, що перші дві групи технологій ми відносимо до універсальних, адже вони використовуються не лише в закладах освіти, а й в інших організаціях та підприємствах. В їхню основу покладено формулювання мети, завдань та цілей, планування та організації діяльності, регулювання та внутрішкільного контролю навчального закладу. Організаційно-виконавські мають вужчий спектр застосування та покладені в основу процесних технологій та є інструментарієм виконання по відношенню до них. Проаналізувавши погляди Г. Пятницької, В. Кочегріна, С. Сидорова, Т. Рожнової, З. Рябової, ми пропонуємо наступну їх класифікацію:

- маркетингові технології комунікацій (технології задавання запитань, слухання, спілкування, аналізу досвіду, проблем і ресурсів навчального закладу);

- інноваційні технології (бенчмаркінг, бенчфючінг, аутсортинг, маркетингові технології інноваційним проектом);
- експертно-консультативні технології (технології розв'язання конфліктних ситуацій, технології підтримки освітніх ініціатив і педагогічної творчості, вирішення актуальних проблем);
- технології управління персоналом (технології мотивації; навчально-методичної гри; тощо);
- стратегічні маркетингові технології (технології колективного планування; розробки виховної роботи; самокорекції педагогічної та управлінської діяльності);
- соціально-психологічні технології (технології прихованого управління, технології психоенергетики, нейролінгвістичні (НЛП) технології тощо).

Важливим є розкрити зміст кожної групи технологій.

Маркетингові технології комунікацій є важливим складником управлінського процесу. Вони передбачають послідовність операцій, що виконуються для встановлення психологічно-інформаційного контакту між учасниками освітнього процесу.

Інноваційні маркетингові технології – технології організації процесу модернізації, втілення нових ідей на практиці.

Експертно-консультативні технології полягають у професійній компетенції, оптимізації управлінського контролю організаційного процесу та контролі підлеглих.

Стратегічні маркетингові технології полягають у плануванні та прогнозі ймовірних дій та результатів, як в управлінській діяльності, так і в функціонуванні педагогічного колективу та ЗНЗ в загальному.

Маркетингові соціально-психологічні технології сукупність специфічних дій впливу на особистісні відносини учасників освітнього процесу ЗНЗ. Вони діють як регулятори соціальних, психологічних,

ідеологічних та етичних відносин у колективі. Велика кількість психологічних факторів відображається на результатах праці. Вміння їх враховувати допомагає директору цілеспрямовано впливати на окремих працівників і формувати колектив з єдиними цілями. Крім того, для результативного управління колективом необхідно знати моральні і психологічні особливості окремих працівників, соціально-психологічні характеристики окремих груп. Крім того, доцільно зауважити на поширення використання нейролінгвістичних технологій програмування (НЛП). Нейролінгвістичне (грецьк. neuron – нерв і лат. lingua – мова) програмування (нім. programieren – скласти програми) – система опису структури суб'єктивного досвіду, що пояснює специфіку кодування набутої інформації; модель спілкування, яка ґрунтується на виявленні та використанні стандартів мислення; комплекс технік і операційних принципів (контекстуально залежних переконань), на основі яких моделюються ефективні стратегії мислення й поведінки [142]. Його основоположниками є Р. Бендлер та Дж. Гріндер. Дж. Гріндер як лінгвіст аналізував усі вербальні методи психологічного впливу на людей, а програміст Бендлер трансформував отриману інформацію в систему алгоритмів. Метою використання НЛП є намагання за допомогою психотехнологій проникнути в підсвідомість і, змінивши чи трансформувавши думки, погляди, ідеали, зумовити необхідну поведінку людини. Основне завдання маніпулятора полягає в тому, що об'єктові впливу не нав'язують певну думку, а штучно створюють інформаційний контекст, який стимулює «цілком самостійне» формування необхідних думок та висновків. В даному випадку об'єктами впливу виступають педагогічний колектив.

Використання даних маркетингових технологій є доцільним за виділення педагогічних умов їх використання, що впливають на результативність їхнього використання в управлінні. Вважаємо за доцільне розглянути за яких умов є доцільним використання конкретних

маркетингових технологій. Для цього, на основі аналізу теоретичного матеріалу розділу 1.1, робимо зведену таблицю «Педагогічні умови використання цільових технологій в управлінні ЗНЗ» (табл. 2.1) та «Пріоритетність використання процесних технологій в управлінні ЗНЗ» (табл. 2.2).

Вказавши на пріоритетність процесних технологій (табл. 2.2), специфічні педагогічні умови використання цільових технологій та взявши до уваги погляди на трансфер управлінських технологій Г. Пятницької, є доцільним висвітлити відповідність процесних технологій як інструментарію виконання цільових (табл. 2.3).

Таблиця 2.1

Педагогічні умови використання цільових технологій в управлінні ЗНЗ

№ п/п	Назва цільової технології	Педагогічні умови використання технологій							
		Зовнішні педагогічні умови				Внутрішні педагогічні умови			
		науково-технологічні	культурно-освітні	соціально-економічні	національні	матеріально-технічне забезпечення	науково-методична база	педагогічна майстерність кадрів	управлінська компетентність суб'єктів управління ЗНЗ
1.	Ініціативно-цільові маркетингові технології	+	+	+	-	+	+	+	+
2.	Програмно-цільові маркетингові технології	+	-	+	-	+	+	+	-
3.	Регламентні маркетингові технології	+	+	+	+	+	+	+	+

Примітки. Знак «+» свідчить про ймовірність виконання даної МТ за наявності окреслених ПУ. Знак «-» свідчить про ймовірність виконання окреслених МТ за відсутності виділених даним знаком ПУ.

Таблиця 2.2

**Пріоритетність використання процесних МТ
в управлінні ЗНЗ**

№п/п	Назва технології	Характеристика пріоритетності використання процесних МТ
1.	Управління за цілями	пріоритет кінцевих результатів над плануванням і прогнозуванням
2.	Управління на базі потреб та інтересів	пріоритет міжособистісних відносин над іншими засобами і методами для формування взаємодії між працівниками організації, які беруть участь у реалізації поставлених цілей
3.	Управління на базі активізації діяльності персоналу	пріоритет стимулів і заохочень для працівників організації над іншими засобами і методами для успішного виконання доручених або обраних завдань
4.	Управління у виняткових випадках	пріоритет професіоналізму виконавців або відпрацьованої та добре реалізуємої виробничої технології над іншими засобами і методами для успішного виконання доручених або обраних завдань
5.	Управління шляхом постійних перевірок та вказівок	пріоритет контролю та жорсткого управління персоналом над іншими засобами і методами для формування взаємодії між працівниками організації, які беруть участь у реалізації поставлених цілей
6.	Управління на базі штучного інтелекту	пріоритеті відпрацьованої практики, статистики та сучасних економіко-математичних методів, які реалізуються у вигляді баз знань чи баз даних сучасних інформаційних систем, над іншими засобами і методами для успішного виконання доручених або обраних завдань

Таблиця 2.3

Відповідність процесних технологій цільовим

№ п/п	Тип процесної технології	Тип цільової технології		
		Ініціативно-цільові	Програмно-цільові	Регламентні
1.	Управління за цілями	+	-	+
2.	Управління на базі потреб та інтересів	+	+	+
3.	Управління на базі активізації діяльності персоналу	+	-	+
4.	Управління у виняткових випадках	+	+	-
5.	Управління шляхом постійних перевірок та вказівок	-	+	+
6.	Управління на базі штучного інтелекту	-	+	+

Знак «+» свідчить про відповідність та доцільність застосування процесних технологій під час виконання цільових. Знак «-» ставився, якщо застосування тієї чи іншої технології в управлінні ЗНЗ буде неефективним, спираючись на специфічні умови використання маркетингових технологій.

Організаційно-діяльнісний компонент є найдинамічнішим компонентом розробленої моделі. Використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ ми вбачаємо через цикл використання управлінських функцій.

Отже, необхідним є обґрунтувати, що ж таке функції процесу управління ЗНЗ (табл. 2.4). *Функції процесу управління сучасною ЗНЗ* – це види діяльності, які чітко відокремлюються за часом їх здійснення та за управлінськими завданнями [19].

Таблиця 2.4

Функції процесу управління ЗНЗ

<i>Назва функції</i>	<i>Зміст</i>
Аналіз	аналізу роботи за попередній період та оцінки її ефективності
Планування	проектування навчально-виховного процесу і процесу керівництва ним, визначення мети й завдань.
Організація	приведення в дію управлінського рішення, утілення плану в життя, складається з вибору найдоцільніших форм і методів залежно від термінів виконання, розстановки виконавців, їхніх ділових якостей і досвіду та надання настанов.
Мотивація	виконання роботи учасниками процесу управління та їхніми підлеглими згідно з делегованими їм обов'язками і узгоджуючи з планом.
Контроль	забезпечення надійної й достовірної інформації про процес управління ЗНЗ.
Регулювання	підтримання об'єкта управління на необхідному рівні, перевід його в якісно новий стан. Керівник залучає вчителів і учнів до збору та аналізу інформації про стан навчально-виховного процесу. Оперативне регулювання (оперативні наради при директорові, заступниках), тематичне (виробничі наради, педагогічні ради), підсумкове (педагогічна рада за підсумками навчального року, семестру, конференції).

Проблема функцій процесу управління навчальними закладами не може бути віднесена до завершених у науковому розгляді. Це пояснюється тим, що нині навіть на дискусійному рівні відсутня визнана більшістю науковців систематизація функцій процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами. Заслуговує увагу думка В. Маслова [107] про те, що різнобій у кількості і назві функцій пояснюється значною амплітудою авторського суб'єктивізму, що свідчить про відсутність чітких критеріальних основ аналізу та визначення функцій процесу управління ЗНЗ.

Аналіз наукових праць з проблем процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом свідчить про те, що процес управління подано по-різному, залежно від мети дослідження і рівня його узагальнення. Найбільш широко представлено в науково-педагогічній літературі підхід, за яким функції процесу управління викладені в повному обсязі відповідно до послідовності назви етапів, так званого, універсального управлінського циклу та конкретних функцій: *прогнозування, моделювання, планування організації, зворотного зв'язку, інформаційного забезпечення аналізу корекції тощо*, або певних аспектів управління: *соціально-психологічних, економічних, юридичних*.

Найбільш узагальненими, фундаментальними працями вітчизняних дослідників, у яких аналізуються і детально описуються функції процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом є роботи Е. Березняка, Л. Даниленко, В. Кобзаря, В. Мاستі, В. Пікельної. Якщо у монографії В. Кобзаря функції процесу управління навчальним закладом розкриваються згідно з класичними поглядами, існуючими в теорії управління на цей процес, в основу яких закладені планування, регулювання, контроль і корекція, то в працях і В. Пікельної з'являються нові підходи, що більш адекватно відображають сучасні умови діяльності навчальних установ. Так, розглядаючи класичні та діяльнісні типи функцій процесу управління, вводить новий тип – «модернізовані» (за авторською назвою), вона

відносить: *консультативну, прогностичну, політико-дипломатичну, менеджерську, представницьку* [43].

Цікавий підхід до функцій процесу управління запропоновано у В. Маслова [84, 5], який виділяє *цільові, процесуально-динамічні і соціально-психологічні* групи функцій у процесі управління загальноосвітніми навчальними закладами.

За даними дослідження Г. Єльнікової, майже 80 % авторів виокремлюють функцію планування; 40 % – прийняття рішення; більше від 93 % – функцію організації; 46 % – регулювання; 36 % – координації; 93 % дослідників як окрему функцію виділяють контроль, облік та аналіз [56; 135].

Таким чином, вивчення праць вітчизняних вчених дає змогу зробити висновок, що всі функції процесу управління сучасним загальноосвітнім навчальним закладом умовно можна поділити на три групи:

Перша група – цільові функції або мета діяльності, розкриває основні напрямки, завдання і зміст процесу управлінської діяльності у навчальному закладі: управління навчальним процесом, педагогічне керівництво вихованням, підвищення педагогічної майстерності, фінансово-господарська діяльність.

Друга група – функції процесу управління ЗНЗ та інноваційними процесами (висвітлюють алгоритм дій у процесі управління).

Третя група розкриває основні соціально-психологічні аспекти процесу управління навчальним закладом: орієнтацію, мотивацію, згуртування, розвиток творчості, попередження конфліктів, стимулювання тощо [96, с. 133].

Власне процес управління ЗНЗ – це реалізація взаємопов'язаних функцій, необхідних для того, щоб сформувати і досягти поставленої мети ЗНЗ. Головним у змісті процесу управління загальноосвітнім навчальним закладом стає вироблення цілісної системи діяльності, яка б відповідала вимогам часу.

Особливості процесу управлінської діяльності керівника ЗНЗ на сучасному етапі визначаються сукупністю традиційних та появою нових керівних функцій.

Серед основних функцій, що складають цикл використання тієї чи іншої МТ в управлінні ЗНЗ, є аналіз стану освітнього процесу в школі та доцільність використання певної технології (розглядаються педагогічні умови та пріоритетність використання МТ), планування роботи на засадах маркетингових технологій, організація діяльності, мотивація діяльності виконавців МТ, внутрішкільний контроль та регулювання освітнього процесу ЗНЗ на засадах маркетингових технологій (рис. 2.2).

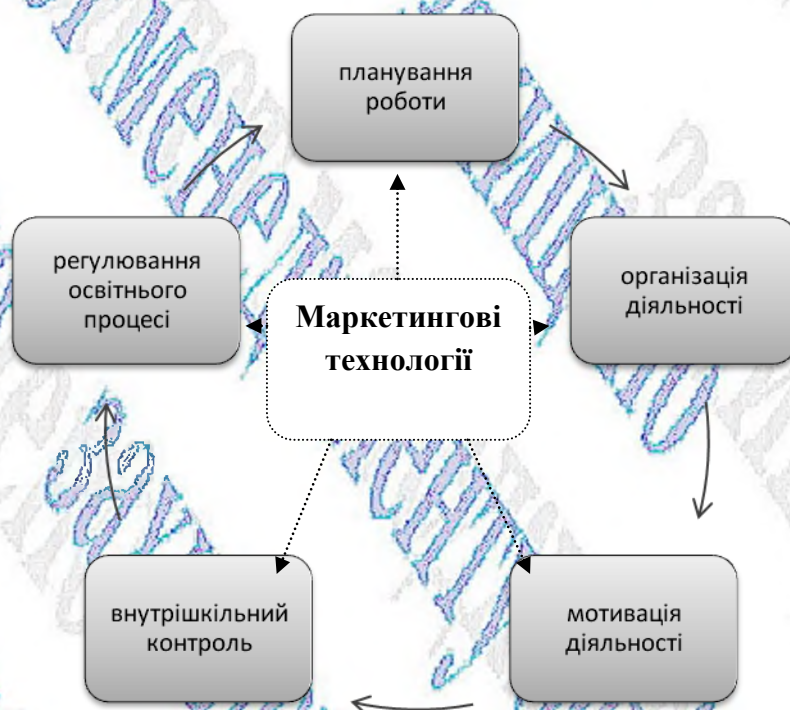


Рис. 2.2 Цикл використання маркетингових технологій

Розроблена модель використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ відображає спрощену характеристику управлінських процесів, а саме аналіз, планування, організацію, мотивацію та контроль, регулювання, спрямованих на ефективний розвиток та досягнення мети навчального закладу. Саме через реалізацію цих управлінських функцій відбувається використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Завдання, що постають перед внутрішкільною системою контролю, гармонійно пов'язані з основними напрямками діяльності ЗНЗ. Саме тому керівник ЗНЗ використовуючи маркетингові управлінські технології в управлінні ЗНЗ має скоординувати свою роботу на перевірку таких питань:

- організація та здійснення діяльності ЗНЗ на правовій та науковій основі;
- виконання всеобучу;
- виконання державних навчальних планів і програм;
- стан викладання окремих дисциплін;
- якість знань і умінь учнів згідно з навчальними програмами;
- методична робота;
- позакласна виховна робота з учнями;
- шляхи реалізації особистісно-зорієнтованого підходу до учнів у системі навчання і виховання;
- запровадження інноваційних технологій;
- застосування нетрадиційних форм і методів навчання і виховання в роботі викладачів і вихователів;
- реальний стан комп'ютеризації навчального процесу;
- реалізація принципів гуманізації та гуманітаризації навчально-виховного процесу;
- рівень якості роботи з відродження національної культури засобами навчально-виховного процесу і та ін [123, с. 218].

Оскільки результативність освітнього процесу визначається рівнем успішності й якості знань та умінь учнів, то контроль має здійснюватися за допомогою проведення перевірок результатів навчання та умінь педагогів контролювати власну діяльність.

Функція планування модернізується, вбираючи в себе цільове стратегічне планування. Стратегічний план визначає маркетингові технології задля досягнення заданих цілей. При остаточному виборі загальних МТ конкретизуються цілі окремих операцій, тільки після цього визначаються

виконавці, і перед ними висувуються завдання. Цільовий підхід допомагає конкретизувати завдання і послідовність їх виконання за допомогою побудови дерева цілей. При цьому визначається декілька варіантів стратегії в залежності від розвитку ситуації. Використання альтернативних МТ забезпечує можливість поточного переформулювання цілей. Для досягнення висунутої мети розробляється модель бажаного результату, визначаються її параметри і критерії вимірювання [85, с. 28].

Функція організації використання маркетингових технологій перетворюється шляхом використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ поєднуючи вертикальне, горизонтальне управління і самоуправління. Це можливо здійснити через встановлення оптимального співвідношення використання маркетингових технологій і самоорганізації керованої системи. Таке перетворення передбачає знання мотивів, потреб, інтересів і цінностей людини, вміння забезпечувати педагогічні умови для створення певної мотиваційної сфери, кооперацію дій керівника і підлеглих (вчителя і учнів, адміністрації і вчителів тощо). Поступово висувуються завдання створення мотиваційної ЗНЗ через мотиваційне управління. Сучасними способами створення мотивів є матеріальне або моральне стимулювання і забезпечення педагогічних умов для реалізації власних інтересів виконавців. Останнє дає найкращі результати в педагогічній практиці. Таким чином, використання маркетингових технологій супроводжується діями керівника по створенню мотиваційної основи праці виконавців.

За словами В. Шаркунової, сучасний директор ЗНЗ – це перш за все адміністратор, який чітко бачить усі процеси у закладі та вчасно реагує на зміни (позитивно чи негативно). А вже потім він є учителем. Починати свою діяльність на посаді необхідно з створення доброзичливої, робочої атмосфери у колективі та завоювання довіри у працівників [206]. Не потрібно забувати і про вміння відпочивати. Не секрет, що у зв'язку із зростанням професійних навантажень, збільшенням кількості завдань, постійними

перенавантаженнями та перевтомою, стресами і недосипанням професія керівника стала однією з найбільш ризикованих і небезпечних для здоров'я. Наприкінці XX століття в японській мові навіть з'явився новий термін «синдром Кароші», що означає смерть від перевтоми на робочому місці [36]. А декілька років тому з'явився ще один термін – «дауншифтинг» (downshifting) – перехід із високооплачуваної роботи, але пов'язаної з постійними стресами і вигорянням, на низькооплачувану роботу, але спокійну, яка не вимагає колосальної напруги сил. Саме тому керівнику потрібно вміти відходити від роботи та вміти відпочивати, щоб уникнути професійного вигоряння, синдрому постійної втоми та зберегти своє здоров'я [115, с. 472].

Отже, на основі вище висвітлених положень та взявши за основу систему управління досягненнями П. Третьякова, ми пропонуємо систему використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, яка складається з 5 етапів, в основу яких покладені функції управління ЗНЗ. Детально розглянемо кожен з них.

1) *Інформаційно-аналітичний етап використання маркетингових технологій* передбачає наявність системи оперативного, тематичного та підсумкового аналізу діяльності ЗНЗ, що впливає на вибір доцільної маркетингової управлінської технології в управлінні ЗНЗ. Важливим є врахування зовнішніх та внутрішніх педагогічних умов, які детально розглядалися у попередньому розділі. Цикл використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ розпочинається з аналізу роботи за попередній період та оцінки її результативності, а саме: що дала певна діяльність керівникам, учителям; що нового з'явилося в діях педагогів, житті класів, учнів; як проведена робота сприяла вихованню в учнів національної свідомості й високоморальних якостей; які помилки були допущені керівниками; наскільки оптимальним був контроль; чи своєчасним було регулювання процесу. Функція аналізу закладає основи для здійснення планування.

2) *Мотиваційно-цільовий етап* використання маркетингових технологій полягає в участі педагогічного колективу у колективному цілепокладанні, формуванні єдиної ціннісно-світоглядної єдності колективу, наявності системи мотивації та стимулювання в ЗНЗ.

3) *Планово-прогностичний етап* використання маркетингових технологій висвітлює концепцію (програму) діяльності ЗНЗ, на основі чого відбувається розробка загальношкільного та поточних планів роботи управлінського та педагогічного колективів в управлінні ЗНЗ. Планування використання доцільної маркетингової управлінської технології є основним визначальним моментом управління, який означає проектування процесу керівництва, визначення мети й завдань освітнього процесу.

4) *Організаційно-виконавський етап* використання маркетингових технологій встановлює відповідність організаційної структури управління завданням функціонування і розвитку ЗНЗ. Даний етап висвітлює діяльність структурних компонентів управління ЗНЗ. При цьому відбувається розподіл обов'язків щодо використання маркетингових технологій відповідно до типу управління ЗНЗ. На цьому етапі використання маркетингових технологій передбачає приведення в дію управлінського рішення, утілення плану в життя. Ця робота складається з вибору найдоцільніших форм і методів залежно від термінів виконання, розстановки виконавців, їхніх ділових якостей і досвіду та надання настанов.

За логікою дослідження необхідним є розгляд структурних компонентів управління ЗНЗ. Управління ЗНЗ включає організаційні форми (збори, конференція, рада ЗНЗ, педагогічна рада) та учасників освітнього процесу і процесу управління ЗНЗ. Воно розглядається двома підсистемами – управляючою (адміністрація, педагогічний колектив) та підсистемою, що управляється (учнівський колектив), а також змістом, формами, методами і засобами педагогічної діяльності. Вирішальна роль належить управляючій підсистемі. Структура цієї підсистеми більшості загальноосвітніх навчальних закладів має чотири рівні управління.

Перший рівень – директор ЗНЗ, призначений державним органом чи обраний колективом; керівники ради ЗНЗ, учнівського комітету, громадських об'єднань. Цей рівень визначає стратегічні напрями розвитку ЗНЗ. Директор ЗНЗ здійснює керівництво всією діяльністю закладу і несе персональну відповідальність за організацію і якість навчально-виховного процесу, за зміцнення здоров'я і фізичний розвиток учнів, за фінансово-господарський стан закладу.

Він здійснює контроль за ходом навчально-виховного процесу, його результатами, створює умови для творчого зростання педагогічних працівників, використання ними нових ефективних форм, методів, прийомів навчання і виховання.

Директор освітнього закладу приймає і звільняє своїх заступників, педагогічних і технічних працівників. За погодженням з профспілковим комітетом визначає їх посадові та функціональні обов'язки, є головою педагогічної ради. Розпоряджається шкільним майном і коштами, затверджує кошторис та забезпечує його виконання, відкриває рахунки в установах банку, укладає угоди, є розпорядником кредитів. За свою діяльність директор ЗНЗу несе відповідальність перед учнями, їх батьками, педагогічними працівниками, радою ЗНЗ, місцевим органом державної влади, засновником.

Другий рівень – заступники директора ЗНЗ, соціальний педагог, шкільний психолог, відповідальний за організацію суспільно корисної праці, старші вожаті, помічник директора ЗНЗ з господарської частини, а також органи та об'єднання, які беруть участь в управлінні.

Третій рівень – учителі, вихователі, класні керівники, що виконують управлінські функції стосовно учнів і батьків, дитячих об'єднань, гуртків у системі позакласної роботи.

Четвертий рівень – органи класного і загальношкільного учнівського самоуправління. Цей рівень свідчить про суб'єкт-суб'єктний характер стосунків між педагогами і учнями.

У цій ієрархічній схемі кожен вищезазначений рівень суб'єкта управління слугує водночас об'єктом управління відносно тих рівнів, що знаходяться вище.

У підсистемі, що управляється, основне місце належить учнівському колективу. В ньому також виділяють два рівні управління по вертикалі: загальношкільний колектив і класні колективи. По горизонталі керована підсистема представлена учнівськими громадськими організаціями, творчими об'єднаннями, гуртками, клубами, спортивними секціями. Керована підсистема відображає різноманітність і єдність видів учнівської діяльності (навчальної, дослідницької, суспільно корисної, художньої, спортивної).

5) *Контрольно-регулятивний етап* використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ передбачає цілеспрямовану систему контролю кінцевих результатів використання маркетингових технологій, діагностику стану освітнього процесу ЗНЗ та забезпечення оперативності впливу на діяльності ЗНЗ у зв'язку зі змінами педагогічних умов. Контроль є одним з головних засобів забезпечення надійної й достовірної інформації про стан освітнього процесу закладу. При проведенні контролю потрібно дотримуватися взаємозв'язку і взаємопогодженості форм і часу зі змістом освітнього процесу, диференційованого підходу до об'єктів, всебічності й глибини охоплення об'єкта контролю, систематичності й послідовності, перевірки виконання й гласності, динамічності форм і методів, залучення до контролю громадськості [101].

У використанні маркетингових технологій важливе місце займає внутрішкільний контроль (систематична, цілеспрямована перевірка роботи вчителя адміністрацією ЗНЗ) (рис. 2.3). Його мета полягає в забезпеченні оптимальної відповідності діяльності ЗНЗ державним стандартам.

Організація перевірки будь-якого з аспектів освітнього процесу передбачає визначення мети, складання плану перевірки, вибір форм і

методів контролю, констатування, об'єктивну оцінку стану справ, висновків, пропозицій щодо вдосконалення освітнього процесу або усунення недоліків, контроль за виконанням пропозицій.

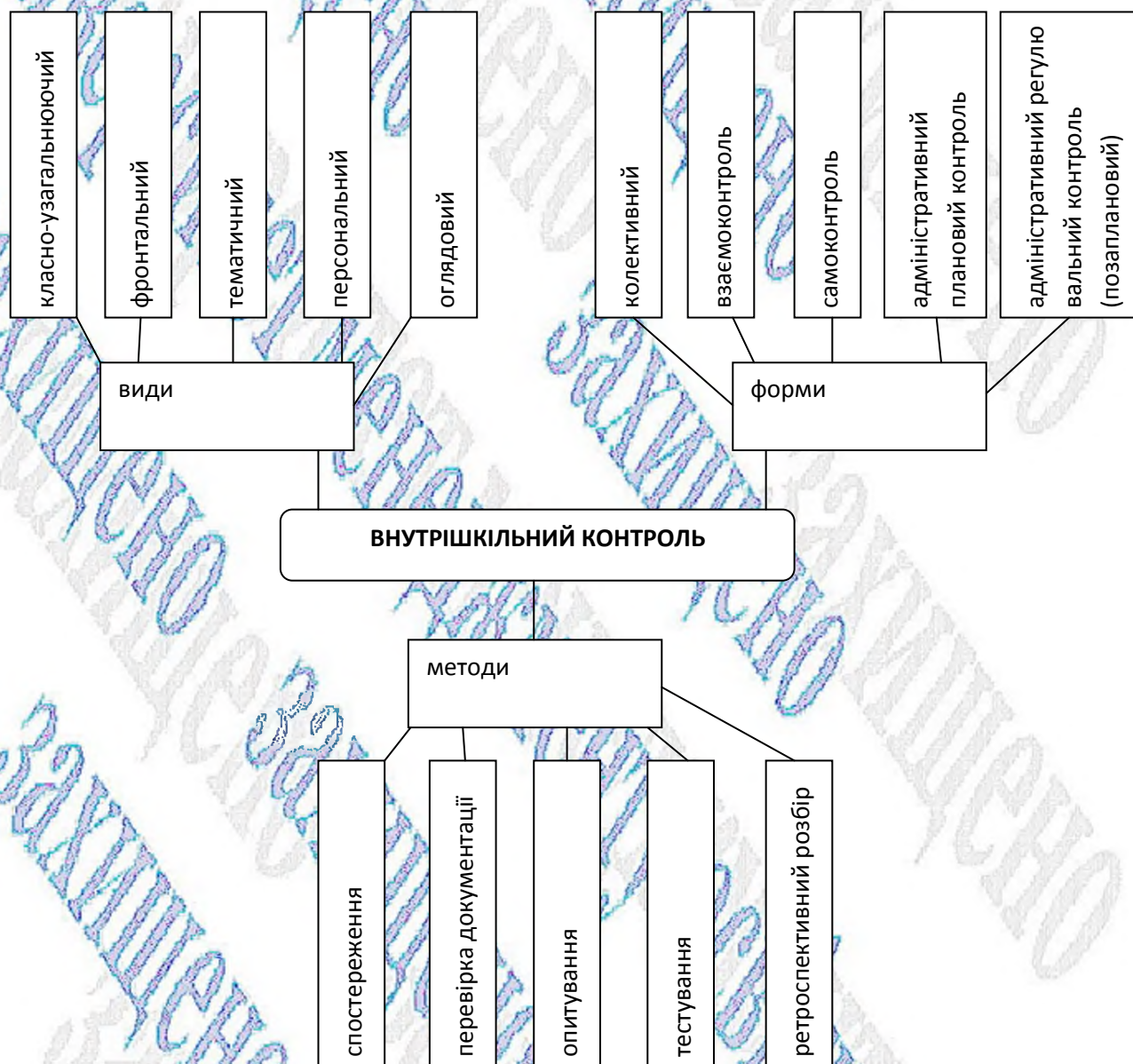


Рис. 2.3 Система внутрішкільного контролю ЗНЗ

Залежно від мети виокремлюють такі *види внутрішкільного контролю* [61]:

1) класно-узагальнюючий контроль. Передбачає виявлення рівня знань і вихованості учнів класу, якості та методів викладання, якості роботи класного керівника, виконання батьківських обов'язків у вихованні дітей;

2) фронтальний контроль. Спрямований на вивчення стану викладання окремих предметів, роботи класних керівників у всіх або окремих класах;

3) тематичний контроль. Його метою є перевірка роботи всього колективу над певною проблемою, рівня знань і вмінь учнів з окремої теми або предмета, стану роботи класних керівників у певному напрямі та ін.;

4) персональний контроль. Полягає в перевірці продуктивності викладацької діяльності, методичного рівня роботи учителя загалом або окремого її аспекту;

5) оглядовий контроль. Предметом перевірки є стан шкільної документації, трудової дисципліни, навчального обладнання.

Вид перевірки обирають з огляду на її мету і стан об'єкта, що є її предметом.

В управлінні діяльністю ЗНЗ використовують різноманітні *форми внутрішнього контролю*:

а) колективний контроль. Залучають до нього всі ступені управління: адміністрацію, керівників кафедр, досвідчених учителів, учнів, батьків;

б) взаємоконтроль. До нього залучають керівників кафедр, досвідчених учителів і класних керівників через наставництво, взаємовідвідування навчальних занять і виховних заходів;

в) самоконтроль. Таким правом користуються найдосвідченіші учителі і класні керівники з обов'язковим періодичним звітуванням за пропонованими схемами;

г) адміністративний плановий контроль. Здійснюють директор, його заступники, керівники кафедр відповідно до плану внутрішнього контролю;

г) адміністративний регулювальний (позаплановий) контроль. Здійснюють директор і його заступники у разі виникнення непередбачених планом проблем.

Об'єктивність будь-якого виду чи форми перевірки залежить від умілого використання *методів внутрішнього контролю*, до яких належать:

- спостереження. Передбачає відвідування уроків, позакласних заходів з наступним їх обговоренням;
- перевірка документації. Охоплює роботу з класними журналами, щоденниками учнів, планами уроків, особовими справами учнів та ін.;
- опитування. Усне опитування здійснюють під час невимушеної або цілеспрямованої бесіди за спеціально підготовленою програмою, письмове – за допомогою контрольної роботи (зріз), яка може передбачати відповіді на запрограмовані запитання або закрите анкетування, коли варіанти відповідей обмежені;
- тестування. Використання методу психологічної діагностики для вимірювання індивідуальних відмінностей;
- ретроспективний розбір. Полягає в оцінюванні діяльності ЗНЗ випускниками минулих років, викладачами вищих навчальних закладів на основі аналізу вступних іспитів та ін.

Змістом внутрішнього контролю є основні види діяльності ЗНЗ:

- навчальний процес, який передбачає вивчення стану виконання навчальних програм, рівня знань і навичок учнів, продуктивності праці вчителя, індивідуальної роботи з обдарованими дітьми, якості позаурочної предметної діяльності, наявності в учнів навичок самостійної роботи;
- виховний процес, коли перевіряють рівень вихованості, громадської активності учнів, якість роботи класних керівників, участь батьків у виховному процесі, якість загальношкільних традиційних заходів, рівень здоров'я і фізичної підготовки учнів, профілактичну роботу з педагогічно занедбаними дітьми;
- методична робота, коли визначають методичний рівень кожного вчителя, кожного класного керівника, механізм поширення педагогічного досвіду, підвищення кваліфікації вчителів;

– наукова і експериментальна діяльність, коли визначають її відповідність концепції розвитку ЗНЗ, ступінь наукової обґрунтованості нововведень, їх результативність, рівень наукової освіченості педагогів, науково-дослідницької роботи учнів;

– психологічний стан, коли виявляють ступінь психологічного комфорту (дискомфорту) учнів, учителів, психологічну підготовленість колективу до розв’язання, певної проблеми, запровадження нової структури та ін.;

– забезпечення необхідних умов навчально-виховного процесу (охорона праці, санітарно-гігієнічний стан, забезпеченість навчальною і методичною літературою, навчально-технічним обладнанням).

Контроль є не лише перевіркою, а й наданням допомоги вчителям у поліпшенні навчально-виховної роботи в школі. Отримана під час перевірки інформація стимулює внесення коректив, пошук нових рішень. Про результати перевірки має знати весь колектив, а не лише учитель, якого перевіряли. Дієвість її залежить від того, наскільки чітко виражені її результати і накреслені перспективи роботи. Вона має бути доброзичливою, тактовною, запобігати можливій емоційній напрузі, конфліктним ситуаціям.

Регулювання полягає у підтриманні об’єкта управління на необхідному рівні, перевід його в якісно новий стан. Демократизація в процесі регулювання проявляється в тому, що керівник залучає вчителів і учнів до збору та аналізу інформації про стан освітнього процесу. Регулювання буває оперативне (оперативні наради при директорові, заступниках), тематичне (виробничі наради, педагогічні ради), підсумкове (педагогічна рада за підсумками навчального року, семестру, конференції).

Отже, окреслена нами система контрольних заходів забезпечує виявлення загальних результатів діяльності ЗНЗ.

Сутність використання МТ в управлінні ЗНЗ полягає в максимальному задоволенні індивідуальних потреб споживачів освітніх послуг, ЗНЗ та

суспільства (рис 1.2). В даному випадку актуальним та доцільним є розгляд та використання на практиці маркетинг-міксу. Згідно з найбільш поширеними трактуваннями, комплекс маркетингу (маркетинг-мікс) – це сукупність маркетингових засобів, певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення маркетингових завдань. Цих інструментів досить багато. Дж. Маккарті запропонував об'єднувати їх у 4 групи: продукт, ціна, місце і просування. У літературних джерелах цей підхід отримав назву концепції «4Р» (Product, Price, Place, Promotion). Відповідно до цієї концепції, організації в межах маркетингової діяльності розробляють і реалізують продуктову (товарну), цінову, збутову і комунікаційну політику. Це забезпечується на основі відповідності комплексу маркетингу «4Р» виробника (продавця) комплексу «4С» споживача (клієнта): customer needs and wants (потреби і бажання споживача), cost to customer (витрати клієнта), convenience (зручність), communication (комунікація) [18].

Маркетингові експерти, такі як: Армстронг [1], Девіс та Елісон [3], Котлер [9], Хенсон [6], пропонують школам слідувати кількома основними етапами при виборі доцільних маркетингових технологій:

- 1) здійснити маркетингові дослідження та аналіз навколишнього середовища,
- 2) сформулювати маркетинговий план та стратегію,
- 3) реалізувати комплекс маркетинг-мікс,
- 4) надати оцінку маркетингового процесу.

Тобто під поняттям «маркетинг-мікс» ми розглядаємо набір інструментів, параметрів, маніпулюючи якими керівництво ЗНЗ використовує доцільні маркетингові технології в управлінні ЗНЗ.

Вітчизняні науковці, такі як Т. Оболенська, В. Сиченко, проводили дослідження маркетингу освіти через розгляд основних складових маркетинг-мікс за формулою «5Р» (товар, ціна, місце, просування, люди) [128; 173]. Ми

вважаємо за доцільне скористатися даною формулою з метою доцільного вибору маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Пропонуємо розглянути ланцюжок детальніше.

Люди. Відповідно до основної мети використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ кінцевим результатом є задоволення потреб, запитів, інтересів споживачів освітніх послуг. Саме тому в основі використання МТ, по-перше: лежать потреби, бажання та інтереси споживачів освітніх послуг, по-друге: обов'язки та потреби педагогічного колективу, по-третє: потреби соціуму (зовнішнього середовища).

Товар. В даному випадку виступає обрана маркетингова технологія.

Ціна. Тобто необхідність чи не обов'язковість фінансового забезпечення задля використання маркетингової технології в управлінні ЗНЗ.

Місце. В даному пункті мають бути враховані педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Тобто чи є доцільною та чи інша МТ за певних педагогічних умов.

Просування. Кроки та дії, щодо використання маркетингової технології в управлінні ЗНЗ. В даному випадку актуальним стає алгоритм використання МТ в управлінні ЗНЗ.

Діагностико-результативний компонент моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ визначає виділення критеріально-діагностичного апарату оцінювання рівня результативності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, що дозволяє дати оцінку.

Даний компонент передбачає виділення очікуваного результату використання МТ в управлінні ЗНЗ, а саме:

- 1) самореалізація працівників ЗНЗ;
- 2) зростання конкурентноспроможності та іміджу ЗНЗ;
- 3) позитивна динаміка якості надання освітніх послуг;
- 4) задоволення потреб споживачів освітніх послуг, ЗНЗ та соціуму.

Таким чином, включення в модель діагностико-результативного компоненту дозволило співвіднести отриманий результат із заданою метою і зробити висновки про міру результативності моделі, що апробується.

Як оптимальний результат реалізації розробленої моделі ми приймаємо цілісний стійкий розвиток ЗНЗ за умови використання маркетингових технологій в управлінні. Отже, сформована нами модель охоплює ключові аспекти використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, дозволяючи врахувати педагогічні умови, що впливають на їх використання та функціонування навчального закладу.

Педагогічні умови (що детально розглядалися у розділі 1.2) мають вплив на вибір доцільних маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, спрямованих на забезпечення результативної діяльності ЗНЗ.

Потрібно вказати на особливості використання маркетингових технологій відповідно до цільового компоненту моделі. Задля досягнення мети, цілей навчального закладу та виконання відповідних поставлених завдань доцільним буде обрати лінійну систему використання маркетингових технологій, де процесні маркетингові технології є інструментарієм виконання щодо цільових, а організаційно-виконавські щодо процесорних.

Підводячи підсумки, відмітимо, що модель використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ було розроблено з урахуванням наукових підходів, спрямовувальної вирішальності державно-громадського впливу, престижності ЗНЗ в умовах конкурентного середовища, інноваційності управлінського процесу, демократизації, індивідуальної і колективної відповідальності за розвиток професійної майстерності педагогічних працівників, результативності освітнього процесу ЗНЗ.

Головною тенденцією, яка є характерною для використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, можна визначити орієнтацію на якісне управління ЗНЗ за рахунок високої результативної діяльності та ефективного і продуктивного використання ресурсів.

Таким чином, головне призначення моделі відтворюється у кінцевому результаті – підвищення результативності управління ЗНЗ, зростанні іміджу навчального закладу та його конкурентоздатності, забезпеченні координації дій усіх управлінських ланок, активному включенні в управління педагогічного колективу, формування інноваційного середовища навчального закладу, задоволення потреб споживачів освітніх послуг.

Отже, у даному підрозділі ми науково обґрунтували зміст та структуру моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, що ставить за мету виокремити методичне забезпечення впровадження моделі використання маркетингових технологій.

2.2 Методичне забезпечення реалізації моделі та педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом

Основною вимогою до методичного забезпечення реалізації моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ є орієнтація на потреби та можливості практичного використання даної моделі. Це обумовлюється темою дослідження та специфічними особливостями розглядуваних завдань. Виходячи з цього, можуть бути сформульовані такі важливі вимоги, яким має відповідати методичний інструментарій:

1. Методичний інструментарій має бути науково-теоретично обґрунтованим.
2. Запропонована методика використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ має набувати поширення та підтримки серед адміністративно-управлінського та педагогічного колективу.
3. Розроблені методичні прийоми мають бути зрозумілими; чим менше вони будуть формалізовані, тим з більшою вірогідністю вони реально будуть застосовуватися керівниками-практиками.

4. Прийоми використання маркетингових технологій мають бути нетрудомісткими, такими, що не вимагають великих інтелектуальних зусиль.

5. В основі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ має лежати аргументований результат, а не логіка та інтуїція керівника.

Основними завданнями, що дозволять зробити методичне забезпечення реалізації моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ адекватним сучасним педагогічним вимогам, є наступні:

1. Створити керівникам умови доступності науково-педагогічної інформації з використання маркетингових технологій.

2. Зробити можливим трансформацію передового та закордонного досвіду з використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

3. Розробити моніторинг, що дозволяє відстежувати результативність використання маркетингових технологій та їхнього методичного забезпечення.

4. Сприяти формуванню атмосфери творчості та пошуку доцільних маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Основними критеріями методичного забезпечення є: результативність використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ (зростання якості освіти, вихованості та соціальності учнів), творчий ріст педагогів, впровадження нових педагогічних, інноваційних та маркетингових технологій.

Серед *основних функцій* методичного забезпечення реалізації моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ ми визначаємо:

1. Впровадження результатів наукових досліджень в практику. Вона передбачає:

- аналіз наукової та методичної літератури з поставленої проблеми, виявлення в ній рекомендацій, які висвітлюють використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;

- деталізація рекомендацій з метою полегшити їх впровадження в реальну практику;
- оцінка результативності застосування рекомендацій, розроблених на основі наукових досліджень.

2. Узагальнення і реалізація досвіду. Передбачає:

- аналіз практики використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- виявлення педагогічних умов, що забезпечують результативність використання конкретної управлінської технології;
- аналіз найбільш типових труднощів, що виникають при застосуванні конкретних маркетингових технологій.

3. Поточна методична допомога. Передбачає:

- аналіз виникаючих у керівників труднощів з використання маркетингових технологій, надання їм допомоги у вирішенні професійних проблем;
- розробка поточних методичних матеріалів з використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Головне призначення моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ полягає в очікуваному результаті даного процесу, а саме: самореалізації працівників ЗНЗ, зростанні конкурентноспроможності та іміджу ЗНЗ, позитивної динаміки якості надання освітніх послуг, задоволенні потреб споживачів освітніх послуг, ЗНЗ, соціуму..

В основі нашого дослідження, ми теоретично обґрунтували зміст поняття «маркетингові технології», «управління», «педагогічні умови», проаналізували вітчизняний та зарубіжний досвід використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, здійснили констатувальний експеримент щодо визначення сучасного стану використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. На підставі узагальнення теоретичних положень та практичного досвіду ми розробили та науково обґрунтували,

визначили структуру та зміст структурно-функціональної моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ в єдності її цільового, змістового, організаційно-діяльнісного, діагностико-результативного блоків.

Серед основних вимог до методик для розробки моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ ми поставили такі:

- давати чітке описування послідовності правил складання окремих прогнозів;
- використовувати методи, що дають змогу прогнозувати результат, виходячи із наявної інформації;
- враховувати складні, багатофакторні зв'язки прогнозованих процесів і результатів;
- не допускати постановки питань, які викликають суперечності та не прогнозовані результати, виходячи з наявної ситуації.

Сьогодні розглядається 4 рівні методології наукового дослідження, принципи яких покладені в основу моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ [139]:

- філософська методологія є вищим рівнем методології науки, що визначає загальну стратегію принципів пізнання особливостей явищ, процесів, сфер діяльності;
- загальнонаукова методологія тлумачить, що наукове відкриття має не лише предметний, але й методологічний зміст, спричиняє критичний перегляд прийнятого досі понятійного апарату, чинників, передумов і підходів до інтерпретації матеріалу, що вивчається;
- конкретно наукова методологія – це сукупність ідей або специфічних методів певної науки, які є базою для розв'язання конкретної дослідницької проблеми;
- технологічна методологія включає методику і техніку дослідження, тобто набір процедур, які забезпечують отримання достовірного емпіричного

матеріалу і його первинну обробку, після чого він включається в наукове дослідження.

Згідно з філософською методологією в основу авторської моделі покладено такі принципи: принцип взаємозв'язку ЗНЗ із зовнішнім середовищем, принцип цілісності, принцип детермінізму, генетичний принцип [131]. Доцільним є розкрити взаємозв'язок моделі із кожним з принципів.

За рахунок *принципу взаємозв'язку із зовнішнім середовищем* представлена модель має динамічно змінюватись і вдосконалюватись адекватно до змін педагогічних умов функціонування ЗНЗ. *Принцип цілісності* показує, що модель впровадження педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ складається із окремих частин, які органічно інтегровані в єдине ціле. Основною метою *принципу детермінізму* є висвітлення об'єктивної причинної зумовленості використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. *Генетичний принцип* має на своїй меті вивчення використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Відповідно до загальнонаукової методології в основу наукового дослідження становлять такі принципи *історичний, термінологічний, функціональний, системний, когнітивний (пізнавальний), моделювання, системний, синергетичний та глобалістичний (цілісний) наукові підходи*.

Сутність *системного підходу* полягає у комплексному дослідженні великих і складних об'єктів (систем), дослідженні єдиного цілого з узгодженим функціонуванням усіх елементів і частин.

На відміну від класичного менеджменту, який притримувався ідеї універсальності (існує одне найкраще рішення для всіх організацій), у 70-ті роки XX ст. започатковано *ситуаційний підхід* в управлінні, який орієнтується на принцип конкретних обставин, коли фактори, які діють у конкретний момент в організації, розглядаються як унікальні [27, с. 74].

Даний науковий підхід в управлінні передбачає розвиток «ситуаційного мислення» (уміння правильно оцінювати управлінські ситуації та знаходити виходи з них). При цьому під ситуацією розуміється конкретний набір обставин, який впливає на організацію діяльності в даний час.

Одним із суттєвих факторів, який діє на розвиток організацій в сучасних умовах, є фактор глобалізації світу, який проявляється, насамперед, у різкому підвищенні стандартів якості, виникненні управління тотальною якістю (коли якість розглядається як основний пріоритет усіма співробітниками), постійне введення інновацій, врахування кроскультурних, транснаціональних та міжнародних особливостей управління ЗНЗ; дотримання етичних правил у діловій культурі.

Відповідно до *глобального (цілісного) підходу*, світ являє собою цілісну систему, а саме: єдину систему, яка включає в себе: локальні, регіональні та глобальні системи, інтегровану систему, засновану на багатомірних взаємозв'язках між окремими підсистемами, живу організуючу систему, в основі якої лежать принципи гомеостазису, зрівноваженості та балансу, розвиваючу систему, для якої важливий збалансований розвиток. Порух цієї збалансованості призводить до виникнення глобальних проблем, розв'язання яких вимагає спільних зусиль усіх країн світу [69].

Зазначені наукові підходи і принципи лежать в основі моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Основною ціллю чого є вплив суб'єктів управління (керівників відповідних ЗНЗ) на об'єкти управління (зовнішнє (громадськість) та внутрішнє середовище (педагогічні працівники, працівники ЗНЗ, учасники навчально-виховного процесу).

Згідно з системним підходом, система – це *цілісність*; яка становить єдність закономірно розташованих і взаємопов'язаних частин. Основними ознаками системи є [69]:

- наявність найпростіших одиниць – *елементів*, які її складають;
- наявність *підсистем* – результатів взаємодії елементів;

- наявність компонентів – результатів взаємодії підсистем, які можна розглядати у відносній ізольованості, поза зв'язками з іншими процесами та явищами;
- наявність внутрішньої структури зв'язків між цими компонентами, а також їхніми підсистемами;
- наявність певного рівня цілісності, ознакою якої є те, що система завдяки взаємодії компонентів одержує інтегральний результат;
- зв'язок з іншими системами зовнішнього середовища.

Механізмом впровадження моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ є освітній моніторинг, який полягає у постійному спостереженні, фіксації, аналізі якості результатів навчально-виховного процесу і педагогічної діяльності з їх поточним регулюванням та корекцією [123, с. 218].

Засобом впливу на результативність моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ є педагогічне моделювання – розробка цілей створення педагогічних систем, процесів або ситуацій і основних шляхів їх досягнення. Моделювання у системі управління є закономірним для процесу управління методичним принципом, який зумовлює необхідність розробки нових елементів системи управління закладами в умовах, які не є стандартними, формування та впровадження різноманітних моделей, їхньої експериментальної перевірки [157].

Впровадження моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ має передбачати місію, цілі та мету НЗ та бути зорієнтована на стратегічне та перспективне планування роботи ЗНЗ.

Варто зауважити, що під поняттям «місія ЗНЗ» ми розуміємо як прийняте колективно й у добровільному порядку, добре продумане і зважене рішення про його особливе призначення. Визначення місії – це своєрідний технологічний процес, у ході якого рекомендовано враховувати певні аспекти: діяльність суб'єктів, чиї інтереси впливають на навчальний заклад, фактори, що зумовлюють вироблення місії (ресурси, стан зовнішнього

середовища, історія закладу, його філософія, формування профілів навчання, стиль діяльності, місце на ринку освітніх послуг, специфічні особливості, стиль поведінки, стан діяльності); урахування вимог до формулювання місії (чіткість і доступність для розуміння; однозначність тлумачення; розширення простору для творчого і гнучкого розвитку; відсутність конкретних вказівок; відображення іміджу; вказівка на сферу та напрями діяльності) [158].

Ми підтримуємо твердження Б. Ренькаса, що мета ЗНЗ – це наперед спланований, прогнозований результат, досягнення якого передбачає: аналіз обставин, врахування відповідних нормативних документів; встановлення на цій основі потреб, інтересів, можливостей [158]. Цілі НЗ – це прогнозовані, спроектовані і бажані результати, яких повинен досягти ЗНЗ, що впливають на встановлення пріоритетів його діяльності.

Розроблена модель впровадження педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ відображає спрощену характеристику управлінських процесів, а саме аналіз, планування, організацію, мотивацію та контроль, спрямованих на ефективний розвиток та досягнення мети навчального закладу. Саме через реалізацію цих управлінських функцій відбувається ефективне використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

До загальних характеристик моделі ми відносимо *цілісність, структурність, функціональність, взаємозв'язок із зовнішнім середовищем, ієрархічність, цілеспрямованість, самоорганізацію*.

У нашому дослідженні ЗНЗ розглядається як відкрита соціально-педагогічна система, в якій утверджується:

- інноваційна діяльність;
- самостійні рішення членів педагогічних колективів та їх керівників;
- пріоритетні принципи гуманізму та демократизму;
- сучасні наукові підходи і функції управління;
- результативні форми, методи управління та доцільні маркетингові технології.

Сьогодні існує багато методів побудови різних моделей та спеціальних алгоритмів розв'язання управлінських завдань. Вони демонструють поетапний процес моделювання в управлінській діяльності для подальшого вирішення управлінських завдань у такій послідовності: *реальний об'єкт – побудова його моделі – вивчення властивостей та варіантів вирішення завдань – побудова алгоритмів рішення управлінських завдань – управлінська діяльність* [179].

У нашому випадку розробка системи моделі проходила у три етапи. *На першому етапі* здійснювалась розробка локальних методик прогнозування. Конструювалися окремі моделі і підсистеми моделей: структурні компоненти використання маркетингових технологій в управлінні, структура освітнього процесу ЗНЗ, наукові підходи до управління ЗНЗ (див. додаток Е), які ми згодом об'єднали в єдину систему цілей згідно поставленої мети.

На другому етапі ми уточнили та погодили підсистеми моделі, перевірили їх взаємодію, визначили послідовність використання даної моделі, а також з'ясували основні критерії оцінювання використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. На цьому етапі нами розроблявся алгоритм впровадження моделі у практичну діяльність.

На третьому етапі, на основі попередніх етапів, ми здійснили практичну реалізацію моделі. Педагогічними умовами використання оптимальних маркетингових технологій є: прогнозування та конструювання освітнього процесу з урахуванням його мети та завдань на основі теорії і практики; принципи його організації; використання нормативної бази оцінки діяльності викладачів і учнів.

У попередньому розділі, давши теоретичне обґрунтування управлінським технологіям, ми з'ясували, що керівники формуючи мету, стратегію та завдання навчального закладу використовують цільові та процесні маркетингові технології. Ми з'ясували, що організаційно-виконавські маркетингові технології є інструментом виконання цільових та

процесних. Саме тому управління кожного з компонентів освітнього процесу відбувається за допомогою використання необхідних організаційно-виконавських маркетингових технологій. Є доцільним їх розмежування відповідно до структури освітнього процесу ЗНЗ (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Відповідність організаційно-виконавських маркетингових технологій
складовим освітнього процесу ЗНЗ**

№ п/п	Складові освітнього процесу ЗНЗ	Організаційно-виконавські маркетингові технології					
		технології комунікацій	іноваційні МТ	експертно- консульта- тивні технології	технології управління персона- лом	strate- гічні МТ	соціально- психологічні технології
1.	Навчаль- ний процес	+		+	—	+	—
2.	Виховний процес	+		+	—	+	—
3.	Методич- на робота	+		+	+	+	—
4.	Навчаль- но- наукова діяльність	+		+	+	+	—

Знак «+» свідчить про доцільність використання організаційно-виконавських маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Знак «-» вказує на обмеженість у використанні МТ у певному процесі. Проте необхідно зазначити, що складові освітнього процесу ЗНЗ прямо пропорційно впливають один на одного. Тому немає жорсткого розмежування та заборони використання певної МТ у певному процесі ЗНЗ.

Використання МТ – це слідування алгоритму, що забезпечує найбільшу результативність системи управління ЗНЗ. На думку Н. Кузьміної поняття алгоритм рекомендується не плутати з тою чи іншою конкретно поведінкою людини, що алгоритм – це система правил, на основі якої може формуватися будь-яка поведінка в будь-яких нових умовах. Н. Кузьміна вважає, що проблеми навчання майбутніх вчителів професійній майстерності

неможливо вирішити без виявлення алгоритмів, що лежать в основі продуктивного розв'язання педагогічних завдань. [89, с. 106].

Важливо відзначити, що на сучасному етапі вдосконалення системи управління ЗНЗ, все більш актуальним стає вирішення проблеми алгоритмізації управління. У педагогічній науці рядом вчених це питання активно розробляється.

Відносно повно розкривається система алгоритмізованого управління ЗНЗ у дослідженнях В. Луначека з її перспективою і наявними проблемами. Автор вказує, що вирішення цього питання потребує подальшого вивчення. Більше того, словники не дають визначення поняття «алгоритм управління» у загальному розумінні і щодо освітнього середовища зокрема. Ряд вчених (автор наводить список) звертають увагу на необхідність визначення алгоритмізації процесу управління [99, с. 72–74].

Дослідники питань внутрішкільного управління звертають увагу на необхідність алгоритмізації системи управління. Ці питання відображаються в роботах Л. Даниленко [133], В. Ляковського [100], Н. Островерхової, А. Підласого [146], В. Пікельної [143] та інших.

В. Луначек підкреслює, що «технологізація процесу управління та алгоритмізація управлінської діяльності мають схожість» [99, с. 72]. Автор запропонував свій системний підхід в системі алгоритмізації управління ЗНЗ. Посилаючись на історично відпрацьовані педагогічні підходи, законодавчі акти і нормативні документи, що регламентують функціонування ЗНЗ, автор розробив алгоритми управління на основі діючої нормативної бази з управління ЗНЗ. Таких алгоритмів, як базових, автор визначив – 23. Всі алгоритми управління систематизовані за 5-ма підсистемами діяльності ЗНЗ, а саме: 1) 3 алгоритми управління в організації навчального процесу; 2) 6 алгоритмів організації виховного процесу; 3) 5 алгоритмів роботи з кадрами; 4) 3 алгоритми роботи з органами громадського самоврядування; 5) 6 алгоритмів процесу забезпечення життєдіяльності ЗНЗ [99, с. 75–76].

На наш погляд, розробка таких алгоритмів відноситься до організаційних принципів систематизації в управлінській діяльності. Проте алгоритму використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ досі не існує. Саме тому використання МТ в управлінні ЗНЗ є ефективним за певного алгоритму, який ми пропонуємо розглянути (рис. 2.4).

1. Діагностика та аналіз ситуації на підставі проблеми чи виявлення педагогічних умов, що склалися. Обґрунтування використання МТ.

Даний етап включає в себе, по-перше, усвідомлення потреби у використанні МТ, а по-друге, діагностику та аналіз освітнього процесу ЗНЗ. Прийняття рішень про використання МТ починається з постановки її мети та завдань. Потреба у використанні МТ проявляється у вигляді виникаючої проблеми, або можливості. Проблема виникає тоді, коли отримані результати освітнього процесу ЗНЗ не відповідають поставленим цілям, тобто деякі його складові вимагають поліпшення. Можливість означає, що керівники вбачають потенціал удосконалення освітнього процесу ЗНЗ, що дозволяє перевершити поточні цілі. Усвідомлення проблеми або можливості є першим етапом процесу використання МТ. Воно вимагає вивчення педагогічних умов, задля вибору доцільної та ефективної МТ, постановки її мети та завдань.

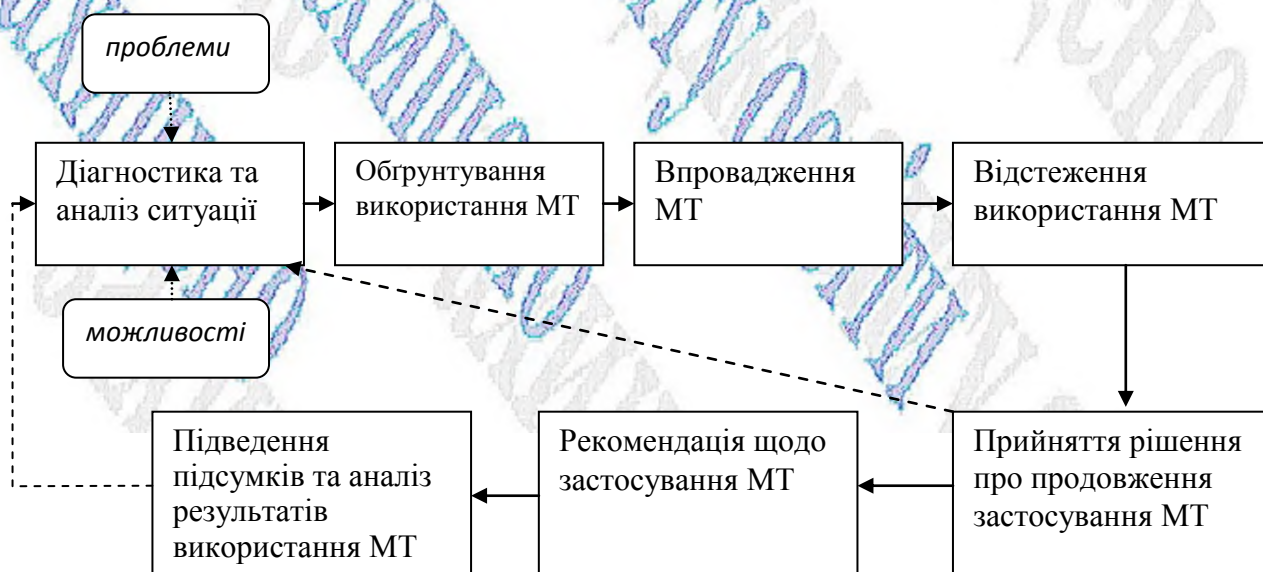


Рис. 2.4 Алгоритм впровадження МТ в управління ЗНЗ

2. Впровадження МТ.

Керівник, який приймає рішення про впровадження МТ в управління ЗНЗ, вибирає відповідну альтернативу з ряду варіантів. Найкращим варіантом є той, який дозволяє домогтися результату, відповідно цілям і цінностям ЗНЗ при використанні найменшого обсягу ресурсів, з найменшими ризиками і невизначеністю.

Використання МТ перекладається з площини абстрактних умовиводів в площину професійної реальності. На стадії реалізації МТ керівникам ЗНЗ необхідні насамперед управлінські, адміністративні здібності і вміння переконувати інших людей.

3. Відстеження (аналіз, контроль) процесу і результатів використання МТ.

Подальший аналіз і контроль використання МТ в управлінні ЗНЗ дозволяють переконатися в тому, що дана технологія призведе до ефективного результату, який відповідатиме поставленій меті та завданням, що зумовили її вибір.

4. Прийняття рішення (оцінка) про продовження застосування управлінської технології чи припинення роботи над нею.

На етапі оцінки керівник повинен проаналізувати інформацію про те, чи ефективно використання даної МТ в досягнення цілей ЗНЗ. Якщо результат виявиться невдалим, тоді знадобиться провести новий аналіз проблеми, оцінку варіантів і вибір нової МТ. Саме так вирішується багато великих проблеми: послідовно впроваджуються різні варіанти, кожен з яких сприяє поліпшенню ситуації. В даному випадку вагомим є зворотній зв'язок, за дуправлінніомогою якого керівник ЗНЗ отримує сигнали про необхідність прийняття нових МТ.

5. Рекомендації щодо застосування МТ.

Після використання МТ керівник може надати рекомендації щодо її використання та вказати на її особливості застосування у конкретній ситуації, що склалася.

6. Підведення підсумків та аналіз результатів використання МТ в управлінні ЗНЗ.

Під час підведення підсумків та результатів використання МТ в управлінні ЗНЗ керівник має звернути увагу на:

- цілеспрямованість МТ;
- ситуативність МТ (її використання має враховувати педагогічні умови ситуації, потреби її зміни. Воно безпосередньо залежить від оцінки ситуації, розуміння всіх протиріч, закладених в ній, і всіх можливостей її зміни. Глибокий аналіз і розуміння ситуації сприяють ефективному впровадженню МТ);
- проблемність (МТ має усувати чи запобігати протиріччя в ЗНЗ);
- організаційну значимість (звертається увага на необхідні дії щодо використання МТ, а саме: порядок, узгодження, розподілу зусиль, відповідальності і т.д.);
- технологічну раціональність (використання МТ повинно бути раціональним, тобто будуватися за критеріями економії часу, людських і матеріальних ресурсів, допустимої простоти, необхідної логістики).

Результативність використання маркетингових технологій потрібно аналізувати за допомогою наявного потенціалу, що являє собою сукупність взаємодіючих і взаємозв'язаних організаційно-управлінських, науково-технічних, освітніх, фінансово-економічних ресурсів, які мають керівники ЗНЗ і використовують при використанні МТ.

Об'єктивне оцінювання діяльності ЗНЗ в Україні є одним із ключових аспектів позитивної динаміки всієї системи освіти. Зазначене питання має власну історію. Науковий генезис цього процесу в Україні віддзеркалено в роботах Третьяков та ін. Вагомим стало свого часу дослідження Львівської міської громадської організації «Інститут політичних технологій», яка у 2001 р. видала poradnik «Оцінювання роботи ЗНЗ» [134]. Активну участь у його підготовці брали П. Хобзей, Р. Шиян та ін. Загальнодержавного характеру ця робота набула з оприлюдненням наказу Міністерства освіти і

науки (МОН) України «Про затвердження орієнтовних критеріїв оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів» від 14.02.2005 р. № 99 (далі – Наказ № 99), який нині втратив чинність у зв'язку з виходом наказу МОН України «Про затвердження орієнтовних критеріїв оцінювання діяльності дошкільних, загальноосвітніх, професійно-технічних навчальних закладів» від 17.06.2013 р. № 772 (далі – Наказ № 772).

На жаль, сьогодні відсутня загальноприйнята методика оцінювання результативності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Ми вважаємо за доцільне використати *кваліметричний підхід* до оцінювання результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ.

Кваліметрія – наукова дисципліна, яка вивчає методологію і проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких предметів чи процесів. Вона поділяється на теоретичну та прикладну. Теоретична кваліметрія абстрагується від конкретних об'єктів і вивчає загальні закономірності та математичні моделі, що пов'язані з оцінкою якості. Предметом теоретичної кваліметрії є підвищення точності і зменшення трудомісткості кількісних оцінок якості та обґрунтування сфер найбільш раціонального використання кожного з кваліметричних методів. Прикладна кваліметрія розробляє методи кількісної оцінки якості.

Кваліметричний підхід передбачає кількісний опис якості предметів або процесів (кількісна оцінка якості).

Даний підхід для використання в управлінні закладами освіти було запропоновано Г. Дмитренком та адаптовано до управління освітніми процесами науковою школою Г. Єльнікової. Сутність його полягає у тому, що при *факторно-критеріальному моделюванні* реалізується один з найголовніших принципів кваліметричного підходу: урахування взаємозв'язку між складними та простими властивостями об'єкта через створення відповідної моделі бажаного стану об'єкта управління (якість), через декомпозицію властивостей об'єкта (від англ. *decomposition* – розкладання), що відбувається шляхом виділення основних параметрів його

розвитку (властивості 1-го порядку), факторів (складних властивостей 2-го порядку) та критеріїв прояву факторів (простих властивостей 3-го порядку). Іншими словами, відбувається створення нормативної моделі (еталону), за допомогою якої оцінюється стан розвитку об'єкта управління та відбувається його (розвитку) спрямування на заданий результат. Таким чином, створюється інструментарій оцінювання стану об'єкта, що називається факторно-критеріальною моделлю, або нормою-зразком, або кваліметричним еталоном (стандартом). Він дає можливість у кількісному вимірі відобразити ступінь досягнення об'єктом управління визначеного якісного стану [163].

Основний метод кваліметрії – експертний. У теперішній час розвивається *педагогічна кваліметрія* (міждисциплінарна наука, яка поєднує в собі педагогіку, математику, загальну кваліметрію, соціологію тощо).

Частиною педагогічної кваліметрії є педагогічна експертиза. Це сукупність процедур, необхідних для одержання колективної думки у формі експертного судження про педагогічний об'єкт. Теоретичною базою педагогічної експертизи є методи експертних оцінок і такі методи соціологічних досліджень, як анкетування і тестування. З методів експертних оцінок ми вибрали метод рейтингу (метод оціночної класифікації) і метод бальних оцінок. З методів соціологічних досліджень – анкетування. Основною методикою ми обрали групову експертну оцінку. За допомогою цієї методики проводиться формування колективного судження. Основним правилом групової експертної оцінки є створення умов для індивідуального опитування експертів (вони не повинні спілкуватися і обговорювати будь-які питання). Відповідно до логіки нашого дослідження експертами виступають: директори, заступники директорів ЗНЗ, педагогічні працівники та батьки. Нами були заздалегідь складені питання, які ми надавали експертам у формі анкет. Вони ставили бали (бальну оцінку або ранг (від 1 до 4)) проти кожного питання (додаток Ж).

Алгоритм створення кваліметричної моделі (стандарту) діяльності кожної управлінської структури такий [58]:

1. На підґрунті загальної структури діяльності визначаються характерні показники цієї діяльності, які становлять основу моделі.
2. Декомпозуючи загальні цілі діяльності, встановлюються фактори цієї діяльності (напрямки).
3. Декомпозуючи кожний напрямок за допомогою визначення часткових цілей конкретної управлінської структури, визначаються критерії першого порядку.
4. Критерії другого порядку добираються на місцях, розкриваючи вимоги до кожного критерію першого порядку.
5. Визначення вагомості кожного параметра, фактора, критерію першого порядку здійснюється методом експертної оцінки або ранжируванням (метод Дельфі).
6. Оформлення моделі діяльності (стандарту) у вигляді окремих карток.

Основним завданням розробленої нами факторно-критеріальної (кваліметричної) моделі оцінювання результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ є порівняння даної моделі з існуючим станом використання МТ і на цій основі здобування оціночних судження (кількісний опис якості об'єкта). Оцінювання здійснювалося за визначенням рівня: високий рівень – 4 бали, достатній – 3, середній – 2, низький – 1 бал. Кожний експерт виставляв відповідний бал кожному критерію (табл. 2.6).

Ми розробили критерії та показники оцінювання рівня результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ. Поняття результативності використання МТ ми ототожнюємо з поняттям результативності управління ЗНЗ.

Оцінювання результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ здійснюється на трьох рівнях теоретичному, методичному та процедурному. Завдяки виокремленню трьох рівнів використання МТ, ми можемо оцінити глибину системи знань керівника щодо використання МТ, вміння та навички

керівника на теоретичному рівні, практичний стан використання МТ на процедурному рівні, сприятливість, результативність та доцільність використання МТ на методичному рівні.

Таблиця 2.6

Бальна система оцінювання критеріїв та показників результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ

Бал	Значення бальної системи оцінювання критеріїв та показників результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ
1 бал	Показники результативності <i>не відтворюють</i> практичного стану використання МТ в управлінні ЗНЗ.
2 бали	Показники результативності <i>фрагментарно</i> відтворюють окремі ситуації практичного стану використання МТ в управлінні ЗНЗ.
3 бали	Показники результативності <i>достатньо повно</i> відтворюють незначний практичний стан використання МТ в управлінні ЗНЗ.
4 бали	Показники результативності <i>реально повно</i> відтворюють практичний стан використання МТ в управлінні ЗНЗ.

Оцінювання використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ на *теоретичному рівні* передбачає визначення науково-теоретичних знань та мотиваційного рівня керівника щодо використання МТ. Основними критеріями даного етапу є когнітивність, мотиваційність, наявні уміння та навички. Визначальними є сукупність знань керівника про суть і специфіку використання маркетингових технологій, їх види та ознаки. *Когнітивний критерій* висвітлює результат пізнавальної діяльності керівника. Його характеризують обсяг знань щодо МТ в управлінні ЗНЗ (ширина, глибина, системність), стиль мислення, сформованість управлінських умінь і навичок керівника. Наявність системи знань у керівників щодо застосування МТ в управлінні ЗНЗ означає самовизначеність у даному спектрі управління. Окрім методичних та загально-теоретичних знань (тобто вміння сприймати дійсність із позицій системного підходу, сформованість загальнонаукових категорій, наявність системи знань основних принципів і особливостей використання МТ), важливу роль відіграє наявність досвіду використання МТ.

Мотиваційність виражає усвідомлене ставлення керівника до використання МТ та їх ролі у розв'язанні актуальних проблем освітнього процесу. Даний критерій висвітлює основні якості керівника ЗНЗ як професіонала, оскільки від того, чим він мотивує свою готовність до використання МТ, залежить характер його участі та досягнуті результати освітнього процесу ЗНЗ. Серед основних показників мотиваційності керівника ми вбачаємо: новаторство і сприйнятливість до нововведень; наявність пізнавального інтересу; готовність до подолання професійних труднощів.

Уміння та навички керівника засвідчують свідоме оволодіння МТ. До основних умінь керівника, що впливають на використання МТ в управлінні ЗНЗ ми виділяємо:

- гностичні (уміння здобувати, поповнювати і розширювати знання щодо МТ);
- проектувальні (здатність планувати використання МТ відповідно до цілей освітнього процесу ЗНЗ, психологічного клімату навчального закладу, закономірностей, оптимальних видів, методів, прийомів професійної діяльності);
- конструктивні (уміння обирати оптимальні прийоми і способи використання МТ в управлінні ЗНЗ);
- організаційні (здатність організовувати адміністративну діяльність і діяльність педагогічного колективу відповідно до цілей освітнього процесу);
- комунікативні (уміння використовувати різні механізми формування міжособистісних взаємин учасників освітнього процесу, попереджувати і долати конфлікти).

Оцінювання використання МТ в управлінні ЗНЗ на *методичному рівні* передбачає оцінювання вибору методів, засобів використання МТ, обробки, аналізу та трансформації інформації щодо МТ у конкретні висновки та рекомендації.

Серед основних критеріїв результативності використання МТ на методичному рівні ми визначаємо: *цілеспрямованість МТ*, яка полягає у відповідності визначеної МТ меті освітнього процесу ЗНЗ та вирішенню основних завдань та проблем, що постали перед керівником. На оцінювання даного критерію впливають такі показники, як: визначення можливості чи проблеми, що спровокували використання МТ, встановлення мети застосування МТ, відповідність мети використання МТ меті ЗНЗ та встановлення завдань використання МТ

Ситуативність МТ висвітлює характер і особливості педагогічних умов, що склалися навколо певної ситуації. Вона ж безпосередньо залежить від оцінки ситуації, розуміння всіх протиріч, закладених в ній, і всіх можливостей її зміни. Основними показниками ситуативності є врахування та оцінка педагогічних умов використання МТ в управлінні ЗНЗ. До них ми відносимо:

- науково-технологічні умови;
- культурно-освітні умови;
- соціально-економічні умови;
- національні умови;
- матеріально-технічне забезпечення ЗНЗ;
- науково-методична база ЗНЗ;
- педагогічна майстерність кадрів;
- управлінська компетентність всіх учасників управління ЗНЗ.

Глибокий аналіз педагогічних умов сприяє прийняттю реальних рішень щодо використання МТ в управлінні ЗНЗ.

Організаційна значимість полягає у наявності організаційного потенціалу при використанні МТ, що, по суті своїй, неможливо здійснити без організації, тобто необхідного порядку, узгодження, розподілу зусиль та відповідальності. вибір засобів впровадження МТ. Серед основних показників оцінки організаційної значимості ми виділяємо: вибір суб'єктів

впровадження МТ, узгодження та розподіл обов'язків щодо впровадження МТ, визначення порядку дій використання МТ.

Технологічна раціональність передбачає певну схему дій адміністративно-управлінського та педагогічного колективу, враховуючи управління, це технологія «виготовлення» рішення у вигляді комплексу дій керованої системи. Даний критерій втілює раціональність використання МТ: врахування часу впровадження МТ, людських ресурсів матеріальних та нематеріальних ресурсів.

Оцінювання використання МТ на *процедурному рівні* має на меті організацію практичної діяльності керівників з використання МТ. Воно передбачає наявність 3-х критеріїв ефективності: впровадження МТ, відстеження МТ, контроль та аналіз використання МТ в управлінні ЗНЗ. *Впровадження МТ* в управління характеризується динамізмом, який полягає у відображенні виконання певних процесів та дій МТ; конкретністю, що визначає цілеспрямованість використання МТ задля досягнення запланованого результату; логічністю, що передбачає дотримання алгоритму дій використання МТ, її впорядкування у часі і просторі ЗНЗ відповідно до педагогічних умов; подільністю, яка вказує, що МТ може бути розкладена на внутрішні пов'язані між собою етапи та фази.

Основними показниками критерію результативності *відстеження МТ* є професійний ріст педагогічного колективу. Даний показник висвітлює підвищення наукового рівня вчителів, їх підготовку до засвоєння змісту нових програм і технологій реалізації, досягнень психолого-педагогічних дисциплін і методик викладання, передового педагогічного досвіду. Підвищення кваліфікації, методичної майстерності педагогів відбуваються завдяки внутрішкільній системі методичної роботи та навчанню з відривом від основного місця роботи. Кожний педагог, незалежно від закладу, в якому працює, повинен один раз на 4–5 років проходити підвищення кваліфікації в закладах післядипломної освіти, на відповідних факультетах педагогічних інститутів, курсах, на факультетах підвищення кваліфікації на базі

педагогічних університетів. ЗНЗ направляють педагогів відповідно до термінів перепідготовки та офіційного набору певних груп за профілем перепідготовки. Підвищення кваліфікації керівників шкіл здійснюється у спеціальних групах (на факультетах, в інститутах), які зосереджують свою роботу на вивченні сучасної теорії управління (менеджменту). Для стимулювання діяльності вчителів щодо підвищення їх професійної кваліфікації, методичної майстерності, спрямованості до якісних результатів у навчанні й вихованні школярів, починаючи з 1972 р., запроваджено їх атестацію.

Атестація педагогів – комплексна перевірка, що здійснюється спеціальною атестаційною комісією з метою визначення рівня кваліфікації педагога, що дає їм змогу претендувати на присвоєння більш високого кваліфікаційного рівня. Передбачає визначення відповідності педагогічних працівників зайнятій посаді, рівню кваліфікації, залежно від якого та стажу педагогічної роботи їм встановлюють кваліфікаційну категорію, визначають тарифний розряд оплати праці, присвоюють педагогічне звання. Атестація проводиться відповідно до Закону України «Про освіту» з метою стимулювання діяльності педагогічних працівників, щодо підвищення кваліфікації, професіоналізму, розвитку творчої ініціативи. Вона є дієвим стимулом підвищення педагогічної майстерності. Показником росту педагогічної майстерності вчителів є їхня наявність кваліфікаційних категорій та звань.

Показник підвищення результативності навчального та виховного процесу висвітлює якість навчальних досягнень учнів; результати участі дітей у Всеукраїнських та обласних олімпіадах; предметних конкурсах; науково-дослідній роботі, основною метою якої є підвищення науковості освіти, формування наукового мислення учнів; наявність та робота за результатами картотеки соціальної характеристики учнів, облік дітей-сиріт, дітей з багатодітних сімей, дітей-інвалідів, дітей з малозабезпечених сімей; зменшення рівня здійснення правопорушень та дитячого травматизму.

Сприятливість психологічного клімату ЗНЗ визначається нами як переважний відносно стійкий психічний стан (настрій) колективу, що відображає особливості його життєдіяльності. До основних суб'єктивних ознак сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі у школі належать: можливість для членів колективу вільно висловлювати власні думки під час обговорення питань; відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати відповідальні для колективу рішення; достатня інформованість для членів колективу про його завдання та стан справ під час їхнього виконання; задоволеність належністю до колективу; прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі кожним його членом.

Об'єктивними показниками сприятливого соціально-психологічного клімату є: результативність праці педагогічного колективу (рівень розвитку, якість засвоєння знань, рівень вихованості учнів тощо); плинність кадрів; стан трудової дисципліни; частота конфліктів. Роль психологічного клімату виявляється передусім у мірі задоволення членами освітніх колективів своїх потреб вищого порядку: потреб у належності (належність до «надійного», престижного колективу); потреб у повазі (визнання компетентності, професійних та особистих досягнень, можливість здійснення кар'єри); потреб у самовираженні (наявність умов для реалізації творчого потенціалу, апробації та впровадження нових підходів у професійній діяльності).

Наявність матеріальних ресурсів ЗНЗ передбачає наявність трьох компонентів об'єктивного функціонування НЗ: предметів, засобів, праці.

Важливу роль в оцінюванні результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ відіграє *контроль та аналіз використання МТ*. Основними показниками даного критерію ми визначаємо *доцільність використання МТ*, будь-яка технологія має містити опис цілей, завдань, на вирішення яких проєктовані дії. *Результативність* полягає у позитивному динамічному показнику зміни результатів освітнього процесу ЗНЗ.

За принципами кваліметрії оцінка виставлялася в частках одиниці, оскільки немає нічого більш цілого, ніж одиниця. Відповідно до бальної системи оцінювання визначаємо вагомість факторів (табл. 2.7), критеріїв (табл. 2.8) та показників (табл. 2.9, додаток 3) результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ. Вагомість у частках одиниці обчислюється за таким правилом: наприклад, є 4 експерта, тому максимально вони могли поставити 16 балів по кожному фактору. Суму, яку реально набрав кожен фактор по кожному випадку, необхідно розділити на максимальну кількість балів (16). Результат і буде становити оцінку у частці одиниці. За аналогічним правилом визначаємо вагомість факторів, критеріїв та показників. Дані отриманих результатів ми відобразили у табличному варіанті. Таким чином, обчислення вагомості надає важливу інформацію для подальшого регулювання використання МТ в управлінні ЗНЗ.

Таблиця 2.7

Визначення вагомості факторів результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ

Фактори	Директори	Заступники директорів	Педагогічні працівники	Батьки	Сума	Вагомість
Теоретичний	1	2	2	1	6	0,3
Методичний	2	3	3	2	10	0,4
Процедурний	3	1	1	3	8	0,3
	6	6	6	6	24	

Таблиця 2.8

Визначення вагомості критеріїв використання МТ в управлінні ЗНЗ

Фактори	Критерії	Директори	Заступники директорів	Педагогічні працівники	Батьки	Сума	Вагомість
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
Теоретичний	Когнітивність	1	4	3	2	10	0,25
	Мотиваційність	2	3	2	1	8	0,20
	Уміння та навички	3	2	4	3	12	0,30
	Цілеспрямованість	4	1	1	4	10	0,25
						40	

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Методичний	Ситуативність	1	2	1	3	7	0,29
	Організаційна значимість	2	3	2	2	9	0,38
	Технологічна раціональність	3	1	3	1	8	0,33
						24	
Процедурний	Впровадження	1	3	2	3	9	0,38
	Відстеження	2	2	3	1	8	0,33
	Контроль та аналіз використання МТ	3	1	1	2	7	0,29
						24	

Таблиця 2.9

**Фрагмент визначення вагомості показників результативності
використання МТ в управлінні ЗНЗ**

Критерії	Показники	Директори	Заступники директрів	Педагогічні працівники	Батьки	Сума	Вагомість
Когнітивність	наявна система знань у керівників щодо МТ в управлінні ЗНЗ	1	1	2	1	5	0,13
	методичні	2	3	1	2	8	0,20
	Загальнотеоретичні	3	4	3	3	13	0,33
	наявність досвіду використання МТ	4	2	4	4	14	0,35
						40	

Як зазначає А. Кравцов кваліметричні результати – це віддзеркалення і фіксація конкретних особливостей освітнього процесу, які можуть бути як «сильними», так і «слабкими».

Отже, процес використання МТ в управлінні ЗНЗ досить складний та трудомісткий. Злагоженість функціонування усіх складових даної моделі потребує подальших наукових напрацювань у напрямку чіткого розмежування прав та обов'язків адміністрації ЗНЗ, розробки і обґрунтування стратегії управління НЗ та бюджету фінансування роботи ЗНЗ, що дозволить сформувати із сукупності протилежно направлених особистостей колектив однодумців з високим рівнем мотивації до праці.

Висновки до другого розділу

У другому розділі дисертації відповідно до програми дослідження розроблено та науково обґрунтовано модель та виділено педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, що передбачає створення системи, орієнтованої безпосередньо на ефективний розвиток ЗНЗ та управління і включає зміст, структуру, форми, методи, функції, сучасні маркетингові технології.

На основі аналізу наукових джерел визначено, що суть моделювання полягає в дослідженні певних явищ, процесів або систем об'єктів шляхом побудови та вивчення їхніх моделей. Однією із суттєвих рис моделі є наявність структури, яка реально відтворює характерні риси і зв'язки головних компонентів системи використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. У даному випадку, управління ЗНЗ ми розглядаємо як систему, оскільки дане поняття трактується нами, як сукупність взаємопов'язаних і розміщених у належному порядку елементів певного цілісного утворення.

Обрано структурно-функціональну модель, що являє собою сукупність структурних й функціональних компонентів, які знаходяться у взаємозв'язку й взаємозалежності між собою. Одночасно завдяки спрощенню та схематизму модель допускає точний аналіз і математичний опис, перенесення отриманих висновків на реальні умови функціонування ЗНЗ, розкриття усіх особливостей використання маркетингових технологій в управлінні сучасної ЗНЗ.

Розроблена модель має блочну будову, що містить чотири компоненти: цільовий, змістовий, організаційно-діяльнісний та діагностико-результативний компонент. Їхнє виділення є єдністю складових елементів використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Означені компоненти моделі реалізуються через процес управління (аналіз, планування, організацію, мотивацію, контроль) та управлінські дії, у

результаті яких досягається очікуваний результат – організація освітнього процесу ЗНЗ.

Керуючись спрямованістю управлінського впливу, окреслено три групи маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ: цільові; процесні та організаційно-виконавські. Ураховуючи новизну наукового пошуку, відзначено роль і місце організаційно-виконавських технологій: технології комунікацій, інноваційні маркетингові технології, експертно-консультативні технології, маркетингові технології реалізації функціональності управлінської діяльності, стратегічні маркетингові технології, управлінські соціально-психологічні технології. Під змістом даних технологій вбачається забезпечення організаційно-виконавської діяльності учасниками освітнього процесу ЗНЗ у зв'язку зі змінами внутрішніх та зовнішніх педагогічних умов. Доцільно зауважити, що процесні та цільові управлінські технології відносять до універсальних, адже вони використовуються не лише в закладах освіти, а й в інших організаціях та підприємствах. В їхню основу покладено формулювання мети, завдань та цілей, планування та організації діяльності, регулювання та внутрішнього контролю навчального закладу. Організаційно-виконавські мають вузький спектр застосування, вони покладені в основу процесорних технологій та є інструментарієм виконання по відношенню до них.

Встановлено, що використання маркетингових технологій є доцільним за виділення педагогічних умов їх використання, що впливають на результативність їхнього використання в управлінні ЗНЗ. Вказано на пріоритетність використання процесних технологій та специфічні педагогічні умови використання цільових технологій. Сутність використання МТ в управлінні ЗНЗ полягає в максимальному задоволенні індивідуальних потреб споживачів освітніх послуг, ЗНЗ та суспільства. В даному випадку актуальним та доцільним є розгляд та використання на практиці маркетинг-міксу. Згідно з найбільш поширеними трактуваннями, комплекс маркетингу (маркетинг-мікс) – це сукупність маркетингових засобів, певна структура

яких забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення маркетингових завдань. Тобто під поняттям «маркенг-мікс» ми розглядаємо набір інструментів, параметрів, маніпулюючи якими керівництво ЗНЗ використовує доцільні маркетингові технології в управлінні ЗНЗ. З метою доцільного вибору маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ запропоновано, проаналізовано та обґрунтовано формулу «5Р» (товар, ціна, місце, просування, люди).

Було запропоновано систему використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, яка складається з 5 етапів, в основу яких покладені функції управління ЗНЗ: інформаційно-аналітичний етап використання маркетингових технологій, мотиваційно-цільовий етап використання маркетингових технологій, планово-прогностичний етап, організаційно-виконавський етап, контрольнo-регулятивний етап. Кожен з етапів був детально розкритий.

Розглянуто методичне забезпечення реалізації моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. З'ясовано, що основною вимогою до методичного забезпечення реалізації моделі є орієнтація на потреби та можливості практичного використання даної моделі. Висвітлено основні методичні вимоги, принципи, завдання, критерії, функції методичного забезпечення реалізації моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Доведено, що використання МТ в управлінні ЗНЗ є результативним за розробленим нами алгоритмом, який складається з наступних етапів: 1) діагностика та аналіз ситуації на підставі проблеми чи педагогічних умов, що склалися; обґрунтування використання МТ; 2) впровадження МТ; 3) відстеження (аналіз, контроль) процесу і результатів використання МТ; 4) прийняття рішення (оцінка) про продовження застосування управлінської технології чи припинення роботи над нею; 5) рекомендації щодо застосування МТ; 6) підведення підсумків та аналіз результатів використання МТ в управлінні ЗНЗ.

З метою оцінки розроблено систему факторів, критеріїв та показників оцінювання результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ на трьох рівнях, а саме: теоретичному, методичному та процедурному. Це дало дозволило співвіднести отриманий результат із заданою метою на основі обраних критеріїв і зробити висновки про міру результативності моделі, що апробується.

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ УПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ ТА ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

3.1 Організація дослідження та результати педагогічного експерименту

Експеримент дослідження має складну структуру та проходив у декілька етапів, які ми узагальнили у таблиці (табл. 3.1). Основна мета експерименту полягає у перевірці теоретичних положень та глибшому вивченні предмету дослідження [119 с. 179], а саме використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Таблиця 3.1

Етапи дослідницької роботи

№	Назва етапу експериментальної роботи	Мета експериментальної роботи	Основний зміст експериментальної роботи
1.	Етап попередньої дослідницької роботи (2012 – 2014 рр.)	Науково обґрунтувати використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.	Обґрунтовувалась актуальність обраної теми, мета і завдання наукового пошуку; розроблялися програма і методика дослідження; добиралась базова література з використання МТ в управлінні ЗНЗ; формулювалась методика констатувального експерименту і процедури його проведення. Опрацьовувалися та систематизовувалися наукові джерела з теорії і практики управління. Охарактеризовано основні поняття дослідження: «управління ЗНЗ», «маркетингові технології», «управління», «педагогічні умови»; з'ясовано основні особливості, методи, принципи, наукові підходи щодо використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ; проаналізовано вітчизняний та зарубіжний досвід використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ (Розділ 1).

Продовження табл. 3.1

№	Назва етапу експериментальної роботи	Мета експериментальної роботи	Основний зміст експериментальної роботи
2.	Констатувальний етап (2014 – 2015 рр.)	Визначити сучасний стан використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.	З'ясовувався сучасний стан використання маркетингових технологій, обізнаність керівників ЗНЗ щодо можливостей та результативності їхнього використання. Визначалися основні фактори, що стимулюють та перешкоджають використанню маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. (Розділ 1.3). Підготовлено матеріали для здійснення формувального експерименту
3.	Формувальний етап (2015 – 2016 рр.)	Розробити модель використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.	Здійснювалась розробка та теоретичне обґрунтування моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ; визначалися критерії і показники оцінювання результативності моделі; розроблялась методика впровадження представленої моделі у практичну діяльність експериментальних ЗНЗ; Введено в управлінський процес авторську модель впровадження педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ (Розділ 2).
4.	Узагальнюючий Етап (2016 – 2017 рр.)	Підтвердити теоретичні положення за допомогою кількісних і якісних показників.	Систематизовувалися та узагальнювалися дані педагогічного експерименту; проводилась апробація й оцінювання розробленої моделі; уточнювалися теоретичні і практичні висновки наукового пошуку; формулювалися загальні висновки дослідження; розроблялися методичні рекомендації щодо впровадження моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ; завершено оформлення текстової частини дослідження (Розділ 3).

Для експериментальної апробації моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ розроблена програма експерименту, яка складається з п'яти етапів.

I. Підготовчий етап:

- визначення та наукове обґрунтування теми, мети, завдань дослідження, складання плану експериментальної роботи;
- вивчення та аналіз нормативно-правового забезпечення організації освітнього процесу ЗНЗ, науково-методичної літератури та педагогічного досвіду з вирішуваної проблеми;
- аналіз педагогічних умов для використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- обґрунтування й розробка моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- розробка методичного забезпечення впровадження моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- розробка критеріїв і показників оцінювання результативності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

II. Проведення констатувального етапу педагогічного експерименту:

- збір і аналіз інформації з питань використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- анкетування директорів та заступників директорів щодо стану практичного використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- обробка та узагальнення результатів констатувального етапу педагогічного експерименту.

III. Проведення формувального етапу педагогічного експерименту:

- експериментальна перевірка моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- підведення підсумків формувального етапу педагогічного експерименту.

IV. Порівняльний етап:

- порівняння результатів констатувального і формувального етапів педагогічного експериментів;

- визначення результативності моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

V. Узагальнюючий етап:

- систематизація та узагальнення результатів педагогічного експерименту;
- розробка методичних рекомендацій щодо використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ у практичну діяльність.

На підготовчому етапі з метою вивчення теоретичного стану проблеми використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, проаналізовано філософську, соціологічну, педагогічну, психологічну, управлінську літературу; досконало вивчено законодавчі, нормативні документи, які становлять нормативно-правову базу здійснення управління ЗНЗ; визначено об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження, доведенню яких підпорядковувалась науково-експериментальна діяльність.

Вибір відповідних методів дослідження визначався характером фактичного матеріалу, умовами і метою даного етапу дослідження. Тому вирішення завдання щодо аналізу теоретичних джерел з питань використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ зумовило використання таких методів: проблемний аналіз наукової літератури з питань загального, педагогічного, інноваційного менеджменту; вивчення нормативних, директивних, інструктивних, методичних документів, на основі яких організовується управління ЗНЗ; метод сходження від абстрактного до конкретного. Вивчення та аналіз практичного стану використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ відбувався емпіричними методами, а саме: спостереженням; груповими та індивідуальними бесідами з керівниками, заступниками директорів ЗНЗ щодо вирішення даної проблеми; анкетуванням; вивченням документації ЗНЗ.

У процесі роботи над створенням та обґрунтуванням моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ використано

методи абстрагування, порівняння, конкретизації й систематизації, моделювання.

Запропоновану структуру і зміст моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ та методичне забезпечення її впровадження на основі розроблених критеріїв, які представлено у розділах 2.1 та 2.2 дисертаційного дослідження.

Для апробації створеної моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ обрано *класичний експеримент*, який використано в дослідженні як «метод вивчення об'єкта, який пов'язаний з активним і цілеспрямованим втручанням дослідника в природні умови існування предметів і явищ або створенням штучних умов, необхідних для виявлення його відповідної властивості» [208, с. 68]. Це дало можливість розглянути досліджуваний педагогічний процес у природних умовах функціонування експериментальних і контрольних ЗНЗ.

Узагальнення даних *педагогічного експерименту* та розробка методичних рекомендацій щодо використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ здійснювались за допомогою методу кількісного і якісного аналізу результатів, математичної обробки даних, графічного відображення результатів, їх порівняння й узагальнення [119, с. 179].

Формувальний етап педагогічного експерименту проводився у Житомирській, Рівненській, Київській областях. Всього було охоплено дослідженням 25 ЗНЗ з різних регіонів України. Була розроблена анкета № 2 (додаток А, Б).

Ми обрали паралельну структуру експериментального дослідження. Для цього респонденти були поділені на дві групи: контрольну (325 осіб) і експериментальну (353 особи). Умовою одержання об'єктивних даних є вирівнювання експериментальної та контрольної групи за факторами, що впливають на результати дослідження) [109, с. 10].

В експериментальній групі вводиться в дію розроблені нами активні фактори впливу, а в контрольній групі управління залишався незмінним. Ми

спостерігали і зіставляли дві групи досліджуваних, причому, як до початку експерименту, так і після нього. Це дало нам можливість порівняти вихідні та кінцеві характеристики використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ і таким чином довести результативність проведеного експерименту.

Формувальний етап педагогічного експерименту був спрямований на вивчення використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ в процесі введення активних факторів впливу, а саме: впровадження авторсько розробленої моделі, проходження розробленого спецкурсу «Використання маркетингових технологій як ефективний засіб управління ЗНЗ» [3] та дистанційного курсу директорами ЗНЗ та їхніми заступниками «Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ» [121]. Також вказана група респондентів під час педагогічного експерименту мала змогу стати учасниками веб-чату. У даному експерименті була задіяна експериментальна група респондентів.

Контрольний експеримент проводився після формувального з контрольною групою респондентів. Його основна мета полягала у вивченні та порівнянні результатів з результатами формувального *етапу педагогічного експерименту*.

Враховуючи актуальність дослідження, для прикладу проаналізуємо відповіді на найбільш актуальні, з нашої точки зору, питання.

Результати анкетування показали, що поняття «маркетингові технології» уже не є маловідомим для керівників ЗНЗ (лише 12 % респондентів розкрили зміст поняття у констатувальному експерименті – контрольна група 7 %, експериментальна група – 5 %). Адже 88 % опитуваних з експериментальної групи змогли розкрити його зміст. Обізнаність респондентів контрольної групи у даному понятті за час дослідження майже не змінилася – 21 % (рис. 3.1).

Проаналізувавши результати, необхідно вказати на чинники, що стали причиною такого результату. Респонденти контрольної групи за час експерименту проходили спеціально розроблений спецкурс та отримали

сертифікат про його проходження «Використання маркетингових технологій як ефективний засіб управління ЗНЗ». Також вони мали доступ до дистанційного курсу в мережі інтернет та веб-чатів, де мали змогу отримати необхідну консультацію щодо впровадження моделі та педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, ознайомитися з вітчизняним та зарубіжним досвідом, науково-теоретичними наробками з даного питання.

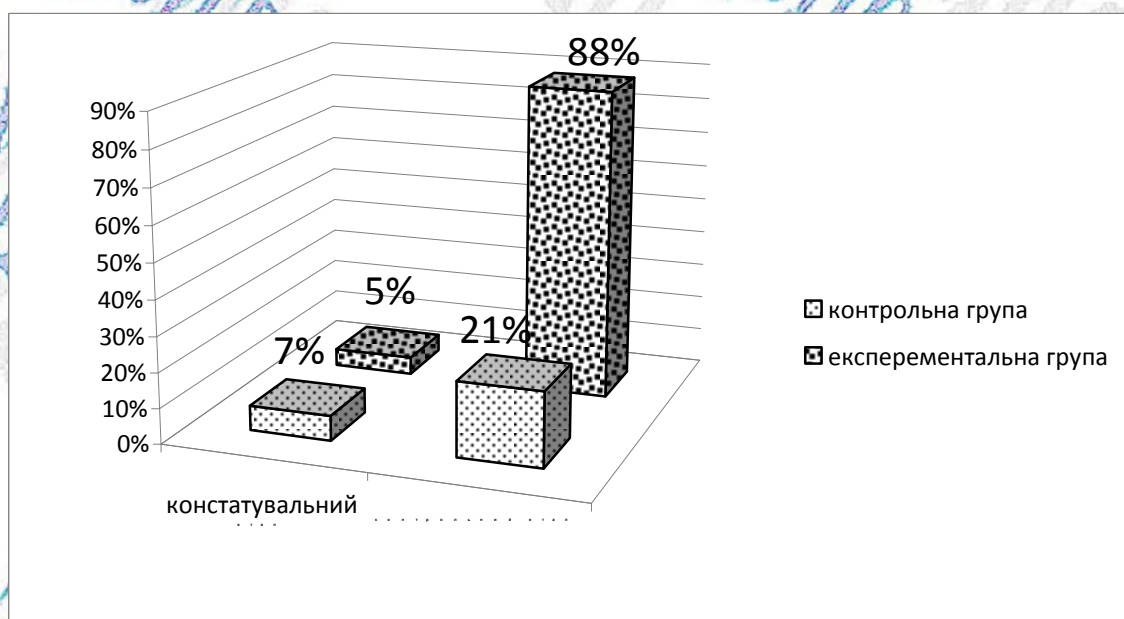


Рис. 3.1 Результати аналізу обізнаності керівників ЗНЗ щодо поняття «маркетингові технології» після впровадження моделі

Ми з'ясували, що сьогодні наука управління розглядає різноманітні маркетингові технології. Більшість з них використовується в економічній сфері. Проте ми довели, що за допомогою трансферу окремі з МТ ми можемо перенести в управління ЗНЗ. Проаналізовані технології ми умовно розділили в три групи: цільові, процесні та організаторсько-виконавські, де кожна з груп виступає як інструментарій виконання попередньої. В розробленому спецкурсі та дистанційному курсі ми детально ознайомили директорів та заступників директорів з їхніми особливостями використання та педагогічними умовами, що впливають на вибір тієї чи іншої технології.

Аналіз використання МТ керівниками в управлінні ЗНЗ

№ п/п	Назва технології	Аналіз використання МТ керівниками ЗНЗ по областях					
		Рівненська обл.		Житомирська обл.		Київська обл.	
		контр. гр.	експер. гр.	контр. гр.	експер. гр.	контр. гр.	експер. гр.
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Ініціативно-цільові МТ	47 %	72 %	47 %	77 %	48 %	59 %
2.	Програмно-цільові МТ	39 %	55 %	32 %	51 %	37 %	79 %
3.	Регламентні МТ	34 %	59 %	37 %	56 %	47 %	66 %
4.	Управління за цілями	41 %	49 %	47 %	57 %	43 %	65 %
5.	Управління на базі потреб та інтересів	51 %	90 %	42 %	88 %	54 %	83 %
6.	Управління на базі активізації діяльності персоналу	27 %	42 %	47 %	53 %	31 %	44 %
7.	Управління у виняткових випадках	27 %	57 %	47 %	55 %	31 %	49 %
8.	Управління шляхом постійних перевірок та вказівок	23 %	48 %	32 %	59 %	45 %	57 %
9.	Управління на базі штучного інтелекту	49 %	59 %	45 %	48 %	44 %	56 %
10.	МТ комунікацій	49 %	53 %	45 %	51 %	44 %	61 %
11.	інноваційні МТ	32 %	52 %	29 %	44 %	36 %	59 %
12.	експертно-консультативні МТ	32 %	57 %	46 %	36 %	59 %	60 %

1	2	3	4	5	6	7	8
13.	МТ управління персоналом	46 %	59 %	51 %	68 %	45 %	56 %
14.	стратегічні МТ	36 %	45 %	49 %	69 %	43 %	57 %
15.	соціально-психологічні МТ	38 %	59 %	49 %	69 %	43 %	59 %

Користуючись можливостями веб-чату, респонденти мали змогу отримувати детальні відповіді на запитання, що в них виникали. Саме тому ми запропонували респондентам вказати, які саме з МТ вони використовують в освітньому процесі. Вважаємо за доцільне висвітлити результати використання МТ контрольною та експериментальною групою респондентів в порівняльній таблиці (табл. 3.2).

Аналізуючи порівняльні результати можна зробити висновок, що рівень використання МТ експериментальною групою значно вищий, ніж у контрольної групи. Дані порівняльної таблиці показують, що використання МТ відбувається на достатньому рівні у 5-ти діагностованих областях.

Аналіз анкетування показав, що у всіх навчальних закладах використовуються МТ. В результаті їх використання відбулися такі зміни у ЗНЗ:

- професійний ріст педагогічного колективу;
- підвищення результативності навчального та виховного процесу;
- сприятливість психологічного клімату ЗНЗ;
- збільшення матеріальних ресурсів ЗНЗ;
- генерування перспективного управлінського та педагогічного досвіду.

Вважаємо за доцільне надати порівняльну характеристику даних змін від констатувального етапу до формувального, за даними опитування директорів та їхніх заступників (рис. 3.2).

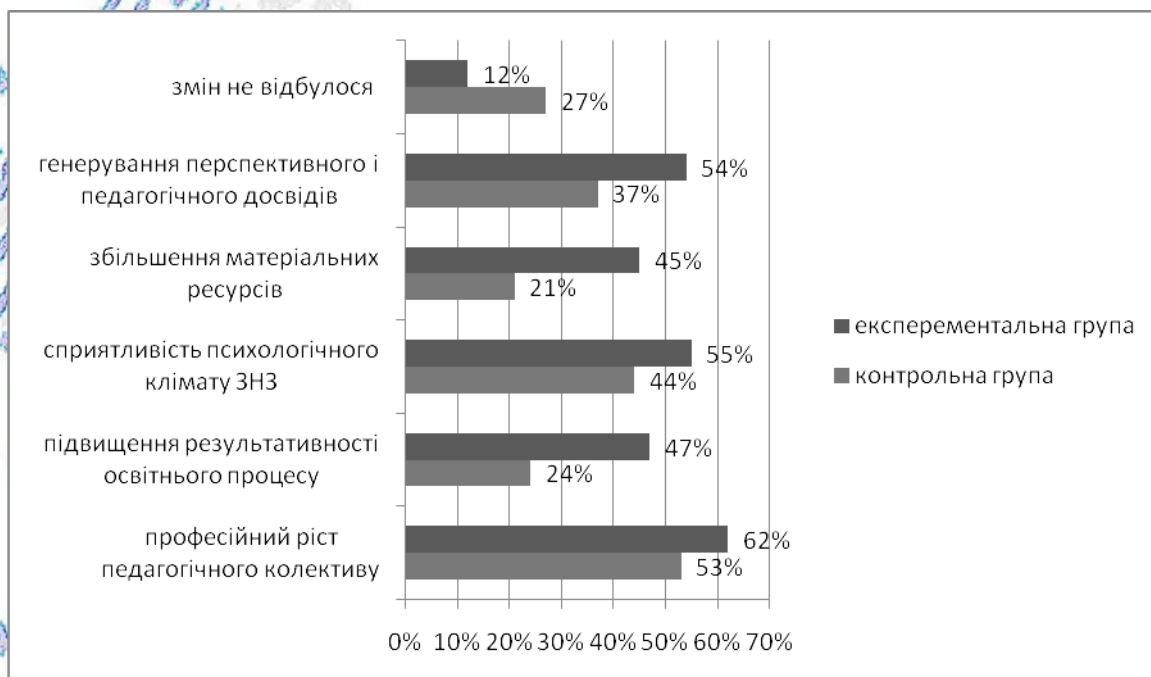


Рис. 3.2 Результати аналізу змін в управлінні ЗНЗ після впровадження моделі

Результативність в освіті визначається як «ступінь досягнення цілей, що відповідають вимогам суспільства щодо гармонійного розвитку особистості з урахуванням її реальних можливостей та потреб» [140]. Результативність завжди залежить від певних чинників і оцінюється за обраними критеріями.

Зокрема базою дослідження стала Бориспільська ЗОШ І–ІІІ ступенів № 6 Київської області.

Про результативність використання МТ в управлінні ЗНЗ можна судити з того, що відповідно до статистичних даних Бориспільська ЗОШ І–ІІІ ступенів № 6 Бориспільської міської ради Київської області посідає одне з перших місць за результативністю здачі учнями ЗНО (додаток К). Як видно з наведених узагальнених даних, розроблена модель використання МТ в управлінні ЗНЗ значно покращує результати освітнього процесу навчального закладу.

За якісним складом педагогічних працівників Бориспільська ЗОШ І–ІІІ ступенів № 6 стала одним з лідерів у місті. Кваліфікаційну категорію

«спеціаліст вищої категорії» мають 47 учителів, I категорію – 9 учителів, «спеціаліст II категорії» – 8 учителів, «спеціаліст» – 7 учителів. 14 педагогів мають звання «вчитель-методист» та 26 – «старший учитель» (рис. 3.3).

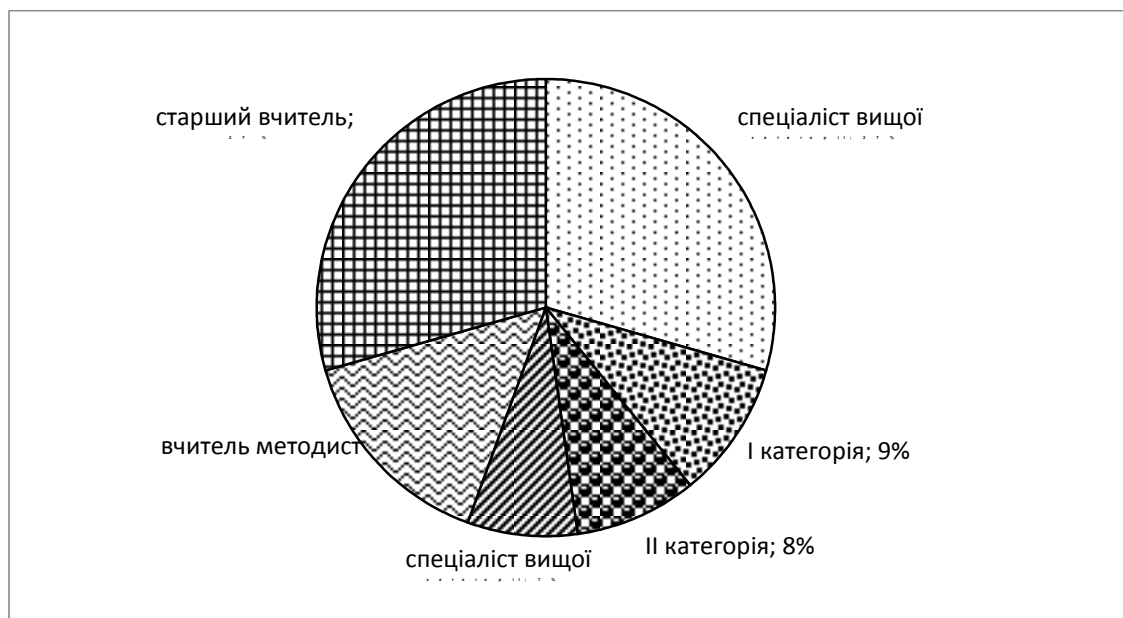


Рис. 3.3 Результат аналізу щодо наявності кваліфікаційних категорій у педагогічних працівників Бориспільської ЗОШ I–III ступенів № 6 Київської області

З цього погляду результативність ЗНЗ є узагальнювальним кількісним явищем, що виникає внаслідок ефективного здійснення діяльності і об'єднує в собі більш конкретні кількісні явища, які відображають підсумкові показники роботи.

За результатами анкетування щодо серед позитивних змін, що відбулися у ЗНЗ педагоги відмічають (рис. 3.4):

- збільшення якісного складу учнів;
- перехід до демократичного стилю управління;
- створення умов для професійного росту педагогів;
- поява та використання альтернативних джерел інвестування освіти ЗНЗ.

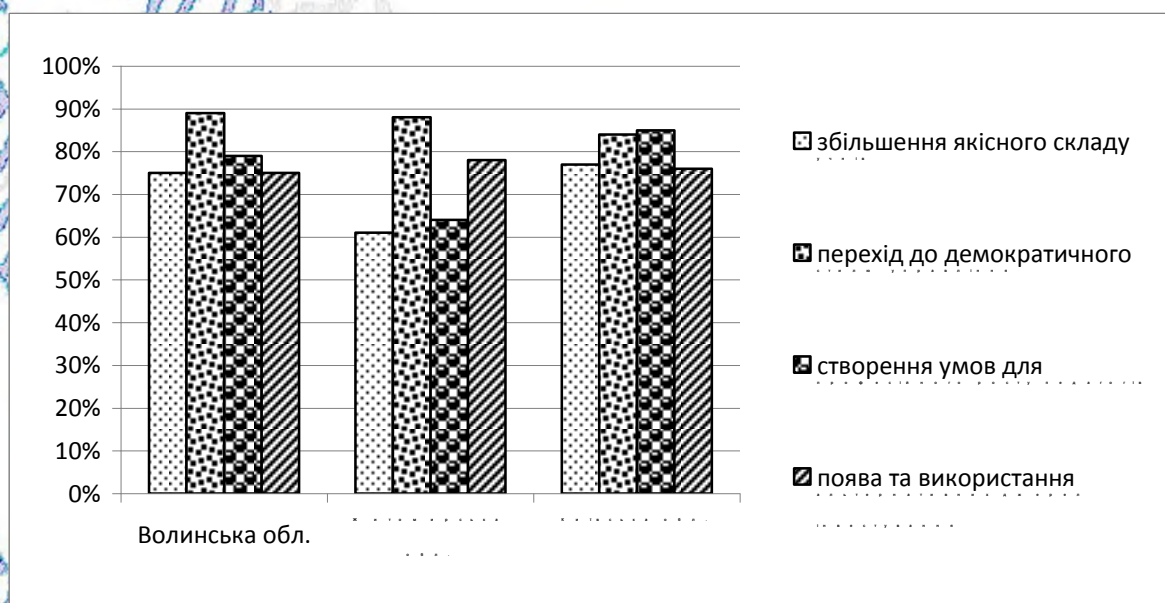


Рис. 3.4 Результати аналізу щодо позитивних змін, які відбулися серед діагностованих ЗНЗ

Як зазначили 98 % опитуваних педагогічного колективу, використання МТ в управлінні ЗНЗ будується на основі принципів демократії, гласності і відвертості. Поєднання цих принципів забезпечується чітким розділенням компетенції і повноважень між директором і представниками адміністрації, педагогічною радою і Радою ЗНЗ, що здійснюється через реалізацію МТ.

Так як більшість рішень приймаються на основі врахування думки колективу й інтересів справи, створюється такий мікроклімат, коли успіхи кожного сприймаються позитивно, ініціатива й самостійність підтримується, повноваження делегуються. Керівники у роботі з працівниками дотримуються партнерського стилю керівництва. Проблеми обговорюються й виробляються різні варіанти рішення, з них обирається найбільш оптимальний, затверджується і в подальшому здійснюється. Основними формами спілкування є наради, індивідуальні бесіди, інформування. Контроль здійснюється не заради пошуку винних, а заради позитивного кінцевого результату. На наше переконання, завдяки такому стилю керівництва у навчальних закладах залишається мінімум агресивності, наявне творче вирішення справ; переважають такі методи керівництва як

порада, особистий приклад, похвала; ставлення до людей – шанобливе, вимогливість поєднується із справедливістю, спілкування ввічливе, поважливе, рідко з наказом. У зв'язку з цим колегам надається більше самостійності, відповідної їхній кваліфікації і характеру роботи, створюються необхідні умови для самореалізації.

Серед основних шляхів сприяння використанню МТ в управлінні ЗНЗ 75 % респондентів відмітили, що однією з причин є зацікавленість створювати щось нове, надзвичайне і краще ніж було; 74 % – підвищується зацікавленість педагогічного колективу та дітей до навчання і виховання; 72 % – зростає імідж навчального закладу; 30 % – зростає підтримка ЗНЗ органами управління; 29 % – розвиток ЗНЗ дає можливість реалізувати власний досвід; 33 % – зростає самоповага. Вихідні дані для порівняння ми зобразили на діаграмі (рис. 3.5).

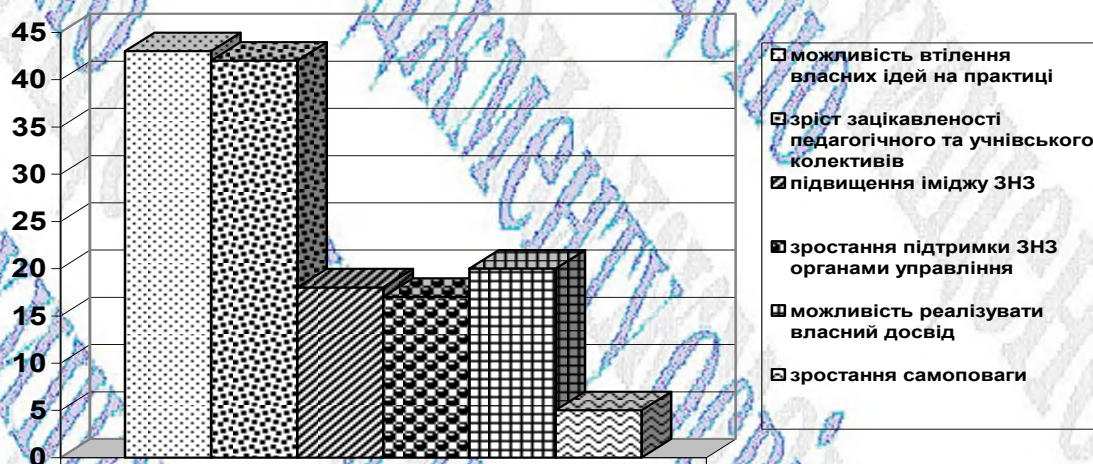


Рис. 3.5 Результати аналізу щодо сприяння керівників ЗНЗ використанню МТ в управлінні

Управління ЗНЗ розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої – це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є

процесом, дуже важливі для успіху ЗНЗ. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, тому що складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління – це є загальна сума всіх функцій, а саме: планування; організація; мотивація; контроль.

Саме тому керівникам була поставлена низка питань, що висвітлюють труднощі в плануванні, організації, мотивації та контролю діяльності ЗНЗ. Керівникам було запропоновано відкриті форми запитань. Серед основних труднощів, що виникають під час планування діяльності ЗНЗ було названо:

- важко спланувати, які будуть очікувані результати;
- уникнення повторень в плануванні, моделюванні, конкретизації цілей, а відповідно і засобів реалізації;
- відсутність необхідної нормативно-правової бази;
- недостатність теоретичних знань щодо управління навчальними закладами, що лежать в основі професійної діяльності.

Серед труднощів організації діяльності було названо:

- відсутність фінансування;
- байдуже ставлення співробітників до організації діяльності ЗНЗ;
- другорядне та формальне обмежує та не дає працювати над головним;
- низький рівень економіки; недовіра школі; бажання влади все контролювати.

У здійсненні функції мотивації керівники стикаються з:

- підвищенням результативності роботи кожного працівника й організації в цілому;
- формуванням іміджу ЗНЗ;
- виробленням системи стимулювання роботи працівників (одна і та ж форма стимулювання працівників може по-різному на них впливати);
- орієнтацією на кількісні і якісні результати одночасно призводить до економічної нераціональності праці чи негативно впливає на строки виконання робіт та зобов'язань;

- створенням комфортного морально-психологічного клімату.

Серед основних труднощів у здійсненні контролю респонденти назвали:

- нераціональний розподіл часу;
- неадекватне реагування працівників на критику;
- зайнятість керівника другорядними справами;
- пасивне ставлення деяких працівників до самовдосконалення.

Може бути кілька можливих варіантів поведінки керівників у процесі здійснення контролю, але варто виділити три достатньо стійкі основні принципи, яких вони дотримуються незалежно від реальних обставин та особистих характеристик оцінюваних [187; с. 26].

Перший принцип полягає в тому, що керівник намагається завжди орієнтуватися на позитивну оцінку особистого внеску працівника, тобто тільки на заохочення. Сильною стороною цього принципу є те, що він породжує в підлеглого почуття впевненості у своїх силах і можливостях. Проте такий принцип непридатний, коли треба справити сильний психологічний вплив на працівника.

Другий принцип протилежний першому й характеризується тим, що керівник орієнтується на негативну оцінку своєї діяльності. Ця настанова реалізується в кількох формах поведінки керівника. Перша форма близька до нейтральної, для неї характерна «реакція замовчування» позитивних результатів. Друга – виявляється в замовчуванні позитивних і підкресленні негативних моментів діяльності. І, нарешті, третя форма – це активне ставлення до будь-якого наслідку діяльності.

Третій принцип характеризується збалансованим підходом і виявляється у двох варіантах:

- а) переважно позитивна оцінка з елементами осуду;
- б) переважно негативна оцінка з елементами позитивного підкріплення.

Так на сьогоднішній день особливого поширення набули методики оцінки персоналу, побудовані на системі балів. Головною ідеєю цієї оцінки є

кількісне вираження за допомогою балів найсуттєвіші характеристики як самого працівника, так і роботи, що він виконує [75].

Становище директора ускладнюється серією суспільно-політичних, а значить, і управлінських проблем, глобалізаційними вимогами до освіти взагалі, тектонічними зрушеннями в моделях поведінки й рівні поінформованості різних прошарків населення залежно від їхнього місця проживання, соціального статусу, віку, доступу до освітніх послуг і т. ін. [81]

Отже, ми визначили основні причини, що гальмують використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Дану проблему ми розглянули з точки зору педагогічних працівників та керівників ЗНЗ. На основі чого можна зробити висновки, що більшість педагогічних працівників є пасивними щодо розвитку свого навчального закладу. Вони вважають, що вся відповідальність за управління ЗНЗ лежить на керівниках. З іншої сторони, керівники зацікавлені використанням МТ та удосконаленням своєї управлінської діяльності. Проте, як свідчить дослідження, вони перенавантажені другорядними справами, що мають формальний характер. Саме це є перешкодою ефективного самостійного управління й запровадження демократії в шкільному середовищі.

З метою оцінки результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ розробляємо кваліметричні моделі використання МТ в контрольних та експериментальних ЗНЗ.

Процедура заповнення кваліметричної моделі здійснювалася у табличному редакторі Excel. За допомогою визначених факторів, критеріїв та показників факторно-критеріального оцінювання результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ відстежуємо динаміку змін, яка відбувалася у експериментальних ЗНЗ – 76 б. (табл. 3.3, додаток Л) та контрольних ЗНЗ – 45.1 б. (табл. 3.4, додаток М). Як видно з наведених даних, результативність використання маркетингових технологій по трьох факторах використання, а саме: теоретичному, методичному, процедурному – є вищою в управлінні експериментальних ЗНЗ ніж у контрольних.

Таблиця 3.3

**Фрагмент кваліметричної моделі оцінювання результативності використання маркетингових технологій
в управлінні експериментальними ЗНЗ**

Фактори	Вагомість фактору (Ф)	Критерії	Вагомість критерію (К)	Показники	Вагомість параметрів (Р)	значення коефіцієнта відповідності	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка показників	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка параметрів
1	2	3	4	5		6	7	8	9	10
Процедурний			0,3	Впровадження	0,25	K35	60,00	15,00	25,84	21,96
				конкретність МТ	0,23	K36	75,00	16,88		
				логічність МТ	0,20	K37	75,00	15,00		
				подільність МТ	0,33	K38	65,00	21,13		
		Відстеження	0,33	професійний ріст педагогічного колективу	0,15	K39	80,00	12,00	25,36	
				підвищення результативності навчального та виховного процесу	0,23	K40	84,00	18,90		
				сприятливість психологічного клімату ЗНЗ	0,35	K41	81,00	28,35		
				наявність матеріальних ресурсів ЗНЗ	0,28	K42	64,00	17,60		
		Контроль та аналіз використання МТ	0,29	доцільність МТ	0,42	K43	70,00	29,17	21,99	
				результативність МТ	0,58	K44	80,00	46,67		
										76,00

Таблиця 3.4

**Фрагмент кваліметричної моделі оцінювання результативності
використання маркетингових технологій в управлінні контрольними ЗНЗ**

Фактори	Вагомість фактору (Ф)	Критерії	Вагомість критерію (К)	Показники	Вагомість параметрів (Р)	значення коефіцієнта відповідності	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка показників	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка параметрів
Процедурний	0,3	Впровадження	0,38	динамізм МТ	0,25	K35	40,00	10,00	18,21	14,62
				конкретність МТ	0,23	K36	50,00	11,25		
				логічність МТ	0,20	K37	44,00	8,80		
				подільність МТ	0,33	K38	55,00	17,88		
		Відстеження	0,33	професійний ріст педагогічного колективу	0,15	K39	55,00	8,25	15,18	
				підвищення результативності навчального та виховного процесу	0,23	K40	44,00	9,90		
		Контроль та аналіз використання МТ	0,29	сприятливість психологічного клімату ЗНЗ	0,35	K41	45,00	15,75	15,35	
				наявність матеріальних ресурсів ЗНЗ	0,28	K42	44,00	12,10		
				доцільність МТ	0,42	K43	50,00	20,83		
				результативність МТ	0,58	K44	55,00	32,08		
										45,01

Відповідно до сумарного значення бальної системи оцінювання критеріїв та показників ефективності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, можна визначити рівень результативності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, який ми розглядаємо на чотирьох рівнях: низькому, середньому, достатньому та високому (табл. 3.5). Необхідно наголосити, що кожний наступний рівень вимог включає в себе вимоги до попереднього та додає нові. Рівні результативності визначає значення часткової оцінки параметрів.

**Рівнева система оцінювання результативності використання МТ
в управлінні ЗНЗ**

Рівень результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ	Сумарне значення балів	Обґрунтування рівня результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ
Низький	1–24	Керівник розрізняє МТ за своєю сутністю та може відтворити деякі їхні елементи, маючи при цьому елементарні науково-теоретичні знання з теорії управління закладами освіти. У стандартних ситуаціях в управлінні ЗНЗ керівник фрагментно використовує МТ на рівні логіки та інтуїції. Даний процес не є достатньо осмисленим.
Середній	25–54	Керівник розуміє сутність МТ, проте не враховує їхніх особливостей, не дотримується алгоритму використання МТ в управлінні ЗНЗ. Застосовує МТ з помилками та неточностями не аналізуючи педагогічних умов, що складаються в управлінні ЗНЗ. Може використовувати МТ у стандартних ситуаціях за наявним досвідом. Даний процес має часткову результативність.
Достатній	55–74	Керівник правильно та логічно використовує МТ в управлінні ЗНЗ дотримуючись алгоритму дій. Володіє основоположними теоретичними знаннями щодо використання МТ. Вміє визначати порядок дій, аналізувати, робити висновки та контролювати власну діяльність. Вибір МТ відбувається відповідно аналізу педагогічних умов, в результаті чого їхнє використання має ефективний вплив на виконання завдань освітнього процесу ЗНЗ.
Високий	75–100	Керівник володіє глибокими теоретичними знаннями та практичним досвідом щодо використання МТ в стандартних та нестандартних ситуаціях освітнього процесу ЗНЗ. Самостійно визначає мету та завдання МТ відповідно меті та завдання ЗНЗ. Визначає програму власних дій, дотримується алгоритму використання МТ. Самостійно оцінює результативність МТ. Використання МТ має високу результативність в управлінні ЗНЗ.

Використання МТ в контрольних ЗНЗ відповідно кваліметричної моделі оцінювання результативності використання МТ в контрольних ЗНЗ (часткова оцінка параметрів становить 45,01) знаходиться на середньому рівні. Керівник розуміє сутність МТ, проте не враховує їхніх особливостей. не дотримується алгоритму використання МТ в управлінні ЗНЗ. Застосовує МТ з помилками та неточностями не аналізуючи педагогічних умов, що складаються в управлінні ЗНЗ. Може використовувати МТ у стандартних ситуаціях за наявним досвідом. Даний процес має часткову результативність.

Використання МТ в управлінні експериментальними ЗНЗ відповідно до кваліметричної моделі (часткова оцінка параметрів становить 76,00), знаходиться на достатньому рівні. Тобто керівник володіє глибокими теоретичними знаннями та практичним досвідом щодо використання маркетингових технологій. Самостійно може визначити мету та завдання МТ відповідно меті і поставленим завданням ЗНЗ, визначає програму власних дій, дотримується алгоритму використання, самостійно дає оцінку результативності МТ в управлінні ЗНЗ.

Досягнута системність управління надала можливості ЗНЗ бути конкурентоспроможними в освітньому просторі. У моделі використання МТ в управлінні ЗНЗ враховано вимоги нормативно-правових документів та їх специфіку в конкретних умовах, реально оцінено можливості моделі на основі наукового аналізу управління ЗНЗ. Це дозволило більш ефективно вести контроль за роботою навчального закладу, аналізувати стан виконання поставлених завдань в управлінні. Упровадження запропонованої схеми експертизи навчальних досягнень учнів дозволило отримати об'єктивну інформацію про рівень їхніх навчальних досягнень на кожному етапі навчання. Представлені у дослідженні таблиці і рисунки корисні у практичній роботі і дозволяють економити час у пошуках та аналітичному опрацюванні необхідної інформації, впливати на діяльність колективу з метою забезпечення результативності усіх його ланок з урахуванням інноваційних технологій.

Підсумовуючи вищесказане, ми можемо зазначити, що підвищення результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ відбулося за всіма критеріями і показниками результатів експерименту. Це стало можливим завдяки застосуванню у процесі дослідження доцільного методичного забезпечення й інструментарію оцінювання результативності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ (кваліметричної моделі) на основі впровадженої моделі, а також завдяки формуванню у керівників у процесі експерименту системного бачення об'єкта управління.

Отже, ми можемо стверджувати, що впровадження моделі позитивно впливає на розвиток управлінських знань, умінь та навичок, на результативність та результативність управлінської діяльності.

3.2 Науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі та педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ

Використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ є динамічним процесом, що має змінити інертність та необґрунтований консерватизм педагогічних працівників. Таке завдання можна реалізувати за умови відповідної підготовки директорів, їхніх заступників та педагогів. Ми вважаємо, що така підготовка має здійснюватись постійно через моделювання управлінських процесів, забезпечення оптимальних умов педагогічної діяльності, безперервне професійне та особистісне зростання працівників, завдяки яким відбувається розвиток освітнього процесу ЗНЗ.

Наше дослідження ми розглядаємо як один із засобів підготовки директорів, їхніх заступників та педагогів до використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, забезпечення ефективного розвитку НЗ, що буде можливим при здійсненні управлінської діяльності, зміст якої визначений у авторсько розробленій моделі.

Реалізація розробленої моделі дає змогу керівнику набути вміння мислити стратегічно, прогнозувати майбутню діяльність, створювати і

розвивати якісно нову організаційну культуру ЗНЗ, залучати до управління учасників освітнього процесу, визначати місце, зміст і обсяг діяльності суб'єктів управлінської діяльності за рахунок використання маркетингових технологій.

Запропоновані у моделі маркетингові технології зумовлюють таку діяльність, яка визнається зразком партнерських стосунків учасників освітнього процесу, відповідальності, засобом безперервного вдосконалення професійної майстерності та особистісного зростання педагогічних і керівних кадрів ЗНЗ.

Менеджери освіти повинні постійно обмірковувати можливі способи покращення функціонування навчального закладу. Використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ є складним процесом. Саме тому і постає завдання *виділити та сформулювати рекомендації керівнику ЗНЗ* щодо використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ починається зі створення та реалізації системи власної самоосвіти, що забезпечить теоретичну і практичну підготовку керівників до даної діяльності. Теоретичні засади сучасної освітньої інноваційної діяльності спираються частково на методологію ХХ століття, а новітні – на сучасну філософію освіти. Це – дослідження загальнонаукових засад маркетингових технологій в системі освіти: історико-генетичного базису (В. Платов), класифікація маркетингових технологій (В. Безпальком, Т. Десятовою, О. Коберником, Б. Коротяєвим, С. Подмазіним, М. Портновою, Р. Пушкар, Г. Селевком, Н. Тарнавською), сучасні маркетингові технології (Л. Даниленко, Б. Гаєвським, Г. Єльніковою).

Теоретичну базу керівника ЗНЗ, що використовує маркетингові технології в управлінні ЗНЗ, мають складати: теоретичні напрацювання з основ інноваційного менеджменту; теорії освітнього менеджменту; теорія педагогічного менеджменту; сучасні маркетингові технології в системі освіти; забезпечення в управлінській діяльності особистісно-орієнтованого підходу; доцільність інноваційної управлінської діяльності (зорієнтованість на

специфіку ЗНЗ, потреби та можливості учасників освітнього процесу); стратегічність (зорієнтованість на розвиток та його відповідність вимогам майбутнього, потреби ринку праці, розвиток освітньої галузі, економіки, держави).

Нові державні стандарти освіти побудовані на принципах особистісно-орієнтованого навчання. Виходячи з цього основою використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ має стати гуманістичний підхід в управлінні навчальним закладом, який під впливом певних об'єктивних чинників дає можливість проаналізувати соціальні і особистісні потреби людини як громадянина, суб'єкта навчальної і професійної діяльності, забезпечити доцільну співпрацю керівника і членів педагогічного колективу за принципом партнерства, урахувати індивідуально-психологічні особливості працівників у процесі управлінської взаємодії, створити умови для особистісного розвитку та реалізації їх творчого потенціалу.

Відповідно підходам до управління закладом формується стиль керівництва. Він може бути авторитарним, демократичним, ліберальним, співтворчим. Кожен має свої переваги й недоліки. Авторитарний стиль відрізняється високим рівнем виконавчої дисципліни у колективі, але низьким рівнем творчої ініціативи, демократичний – навпаки. Ліберальний стиль керівництва несе загрозу бездіяльності через лояльне ставлення до підлеглих. На думку О. Пошетун, оптимальним є співтворчий стиль керівництва, для якого характерні наступні риси:

- діловий рівень та висока продуктивність взаємодії;
- сконцентрованість на справі, внутрішня мотивація;
- відчуття команди;
- відчуття особистої та професійної значущості;
- можливість самовираження;
- задоволеність від виконаної роботи [149].

Ознакою успішного сучасного керівника є «гнучкість», вміння використовувати в управлінні всі стилі, залежно від ситуації. В залежності

від стилю керівництва добирається інструментарій, те, за допомогою чого можна рухатись до поставленої мети. Таким інструментарієм виступають маркетингові технології. Кожній технології притаманні наступні ознаки:

- чітко поставлена мета;
- конкретний результат;
- поетапність дій.

Кожна технологія має своє теоретичне підґрунтя. Але стосовно кожного окремого ЗНЗ її практичне втілення має свої особливості і залежить від цілого ряду педагогічних умов, що складаються в ЗНЗ, серед основних можна виділити: територіальна приналежність, контингент учнів та педагогічних працівників, рівень матеріально-технічного забезпечення, тощо. Результативність процесу управління залежить від вміння керівника визначити проблему та проаналізувати ситуацію, яка спричиняє цю проблему, поставити мету та обрати засоби, за допомогою яких ця мета буде досягнута. До важливих умов ефективного управління належать:

- визначення і ранжування довгострокових цілей;
- формування стратегії й довгострокового плану розвитку;
- постійне оцінювання та критичний розгляд можливих шляхів досягнення поставлених цілей;
- вибір та поступове здійснення управлінських рішень [149].

Базуючись на процесно-орієнтованому підході як найефективнішому в дослідженні управлінської проблематики, основними напрямками впровадження моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ є:

- організаційний процес (регламентація і нормування праці, визначення рівня відповідальності та порядку взаємодій);
- функціональний (визначення послідовності реалізації основних функцій управління);
- правовий (забезпечення правової компетентності рівнів управління);

- інноваційний (розроблення і впровадження нових маркетингових технологій, кадрової політики, організація процесу управління навчальним закладом; організація ефективного освітнього процесу на основі передового досвіду та інноваційної діяльності педагогів);

- соціальний (формування і розвиток колективу, соціальне регулювання і стимулювання, оптимізація професійного клімату, професійний підбір працівників) [123, с. 217].

У реалізації моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ важливо враховувати наявність чинників підвищення результативності управлінських рішень, відомих як:

- соціально-економічні (авторитет керівника, міжособистісні взаємини, система морального і матеріального стимулювання, умови праці та ін.);

- організаційні (ступінь раціональності структури управління, стан розподілу і кооперації праці, добір і розстановка кадрів, організація виконання, організація робочих місць, раціональність використання робочого часу).

Саме тому варто запровадити планомірний процесно-орієнтований організаційно-управлінський цикл, що складається з окремих, логічно пов'язаних між собою етапів та чітко спрямований на ефективне використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Для того, щоб керівник ЗНЗ ефективно використовував доцільні маркетингові технології в управлінні ЗНЗ, йому потрібно:

- усвідомити використання маркетингових технологій як творчу, продуктивну, націлену не просто на отримання чи залучення інформації, а на пошук оригінальних і ефективних управлінських рішень діяльності;

- мати широку загальнонаукову і предметну ерудицію та широкий культурний кругозір; вміти застосовувати нестандартні підходи і рішення, використовувати відповідний особистісний творчий потенціал, волю й

морально-психологічні якості (чесність, наполегливість, захопленість, критичність тощо);

- володіти теорією та методологією управління, освітнім менеджментом, інноваційним менеджментом тощо;
- володіти управлінськими технологіями, тобто основними процедурами, послідовністю операцій та дій, методиками та алгоритмами використання маркетингових технологій.

Задля ефективного використання маркетингових технологій керівник ЗНЗ, його заступники та педагогічні працівники повинні володіти вміннями здійснювати аналітико-синтетичну роботу, класифікувати, порівнювати, узагальнювати, знаходити причинно-наслідкові зв'язки й закономірності, виділяти головне тощо.

У зв'язку з вищезазначеним використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ доцільно здійснювати на основі розробленої та апробованої моделі, згідно з якою таку підготовку слід розглядати у трьох принципово важливих аспектах, а саме:

- як здійснювати управління (зміст);
- у якій послідовності (структура);
- якими способами (технологія).

Спираючись на вивчення теоретичних джерел, науково-практичних матеріалів та аналіз результативності розробленої моделі, розроблено загальні правила використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

1. Інтеграція усіх завдань у доцільні маркетингові технології як в єдину інноваційну концепцію. Це означає, що:

- адміністрація та педагогічні працівники усвідомлюють і розуміють використання певних маркетингових технологій відповідно до педагогічних умов, що складаються в ЗНЗ;
- усі підрозділи ефективно взаємодіють і узгоджено розвиваються у межах визначеної концепції;

- маркетингові технології зорієнтовані на ефективне динамічне управління ЗНЗ.

2. Створення і стимулювання результативних маркетингових технологій.

3. Розробка та впровадження маркетингових технологій.

4. Обмін досвідом з використання маркетингових технологій на ринку освіти.

5. Забезпечення результативності та економічності використання маркетингових технологій.

В умовах нововведень в освіті слід проводити роботу з підготовки керівників ЗНЗ та їхніх заступників щодо особливостей використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ під час здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю «Управління навчальним закладом» та в системі підвищення кваліфікації. Роботу з теоретичного та практичного оволодіння використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ ми поділяємо на чотири взаємопов'язаних етапи:

- 1) ознайомлення керівників та їх заступників з основами використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;

- 2) практичне застосування МТ в управлінні керівниками та їх заступниками;

- 3) ознайомлення та залучення педагогічних працівників до використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;

- 4) аналіз та оцінка використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Перший етап ознайомлення керівників та їх заступників з основами використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ передбачає ознайомлення з методологічною основою та кроками опанування дій з використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Дане навчання здійснюється відповідно до розробленого нами спецкурсу «Використання маркетингових технологій як ефективний засіб управління ЗНЗ» (додаток Н)

та дистанційного курсу: «Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ» (додаток П).

Провідними завданнями спецкурсу є:

- озброїти слухачів спецкурсу сучасними знаннями з питань використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- ознайомити з педагогічними умовами використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- оволодіти формами, методами підвищення управлінської кваліфікації, вмінням розробляти моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- задовольнити потреби та інтереси керівників ЗНЗ щодо постійного підвищення управлінської кваліфікації, набуття досвіду практичної діяльності, розвитку особистісно-орієнтованих якостей із урахуванням кон'юнктури ринку праці;
- стимулювати самоосвіту, саморозвиток, самореалізацію керівника ЗНЗ у процесі оновлення змісту освіти, формування нового інноваційно-управлінського простору.

У результаті вивчення спецкурсу слухачі будуть ознайомлені з нормативно-правовою базою управління ЗНЗ у сучасних умовах; сучасними теоріями управління ЗНЗ на засадах маркетингових технологій, пріоритетними науковими підходами до управління навчальним закладом; теоретичними розробками зарубіжних та вітчизняних вчених з використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ; педагогічними умовами використання маркетингових технологій; управлінськими технологіями.

Після проходження спецкурсу керівники має розробляти та впроваджувати модель та виділяти педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ; здійснювати аналіз педагогічних умов використання доцільних маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ; застосовувати маркетингові технології у практичній діяльності.

Зміст даного спецкурсу є інтегрованим, будується на знаннях слухачів з філософії, психології, педагогіки, економіки, освітнього менеджменту.

Дистанційний курс (додаток II) виступає комплексом навчально-методичних матеріалів, створених у віртуальному навчальному середовищі для організації дистанційного навчання на основі інформаційних і комунікаційних технологій. Основними елементами розробленого дистанційного курсу є: система навчально-методичних матеріалів, які поділяються за формою і за змістом.

Інформаційна сторінка курсу, або передмова, передує курсу, має ознайомчий характер, включає назву курсу, мету і загальні відомості, обсяг та тривалість вивчення курсу, результати навчання, вимоги до слухачів та короткий опис організації навчання за курсом. Вона виконує педагогічні та соціальні функції: мотивує директорів та їх заступників, привертає увагу, збуджує інтерес, зв'язує зміст навчання зі структурою знань та інші.

Основне завдання розробленого дистанційного курсу полягає в тому, щоб показати керівникам, що в якості найбільш ефективних засобів оптимізації управління освітнім процесом сьогодні визнані маркетингові технології як системне поєднання наукового знання, управлінських потреб і інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей і елементів управлінської діяльності. Їхнє раціональне та правильне застосування є запорукою ефективного функціонування загальноосвітнього навчального закладу. Програма складається з шести модулів. Оцінювання якості знань слухачів заплановано проводити за відповідними тестами.

Однією з особливостей роботи з дорослими є їхня спрямованість на миттєве застосування результатів навчання. Тому наше навчання згодом мало перетворитися із «лектора» на «консультанта», «інструктора» та орієнтуватися на діалоговий стиль спілкування зі слухачами.

Саме створений веб-чат взяв на себе такі функції. Він був побудований на основі комунікації між усіма суб'єктами навчання. Засобами даного веб-чату надавалися індивідуальні консультації, чат-конференції,

організовувалися тематичні форуми щодо використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Учасники мали змогу розмовляти, задавати запитання ділитися досвідом з поставленого питання.

На другому та третьому етапах керівники впроваджують набуті знання і вміння в практичну управлінську діяльність. У процесі практичної діяльності важливим етапом є передача знань та вмінь педагогічним працівникам щодо використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Важливими на даному етапі постають розуміння, ініціативність, підтримка та активність педагогічних працівників. Адже без їхньої допомоги використання маркетингових технологій в управлінні буде малоефективним.

На четвертому етапі здійснюється вивчення результатів використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ на основі розроблених критеріїв оцінки (підрозділ 3.1). На даному етапі керівник та педагогічні працівники аналізують інформацію про те, чи ефективно використання даної МТ в досягненні цілей ЗНЗ. В даному випадку вагомим є зворотній зв'язок, за допомогою якого керівник ЗНЗ отримує сигнали від педагогічних працівників про необхідність прийняття нових чи удосконалення вже застосованих МТ.

Використання маркетингових технологій має відбуватися відповідно до розробленого та обґрунтованого нами алгоритму та методичного забезпечення, які детально розглядалися нами у розділі 2.2. Алгоритм використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ складається з шести взаємопов'язаних етапів, що передбачають:

1. Діагностику та аналіз ситуації на підставі проблеми чи педагогічних умов, що склалися. Обґрунтування використання МТ .
2. Впровадження МТ.
3. Відстеження (аналіз, контроль) процесу і результатів використання МТ.
4. Прийняття рішення (оцінка) про продовження застосування управлінської технології чи припинення роботи над нею.

5. Рекомендації щодо застосування МТ.

6. Підведення підсумків та аналіз результатів використання МТ в управлінні ЗНЗ.

Отже, використання маркетингових технологій в управлінні є складним процесом, який передбачає аналіз існуючих педагогічних умов, на основі якого приймається рішення про застосування певної управлінської технології в управлінні ЗНЗ. Ми сформулювали та надали рекомендації щодо використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі дисертації здійснено експериментальну апробацію моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ та її оцінювання. Систематизовано й узагальнено дані педагогічного експерименту, розроблено рекомендації щодо впровадження моделі у практичну діяльність ЗНЗ.

Експеримент дослідження мав складну структуру та проходив у декілька етапів: науковому обґрунтуванні використанні маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ; визначенні сучасного стану використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ; розробленні моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ; підтвердженні теоретичних положень за допомогою кількісних і якісних показників. Основна мета експерименту полягала у перевірці теоретичних положень та глибшому вивченні предмету дослідження, а саме педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Формувальний етап педагогічного експерименту був спрямований на вивчення використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ в процесі введення активних факторів впливу, а саме: впровадження авторської моделі, проходження розробленого спецкурсу «Використання маркетингових технологій як ефективний засіб управління ЗНЗ» та дистанційного курсу «Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні

ЗНЗ» директорами ЗНЗ та їхніми заступниками. Також вказана група респондентів під час педагогічного експерименту мала змогу стати учасниками веб-чату, отримуючи необхідну консультацію щодо впровадження моделі та педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, ознайомлюючись з вітчизняним та зарубіжним досвідом та, науково-теоретичними наробками з даного питання. Динаміка рівня обізнаності учасників експериментальних груп показала, що поняття «маркетингові технології» уже не є маловідомим для керівників ЗНЗ (лише 12 % респондентів розкрили зміст поняття у констатувальному експерименті – контрольна група 7 %, експериментальна група – 5 %). Адже 88 % опитуваних з експериментальної групи змогли розкрити його зміст. Обізнаність респондентів контрольної групи у даному понятті за час дослідження майже не змінилася – 21 %. Здійснивши аналіз результатів формульовального етапу педагогічного експерименту та порівняльний аналіз результатів діяльності контрольної та експериментальної груп, з'ясовано, що рівень використання МТ експериментальною групою значно вищий, ніж у контрольної групи. Дані показують, що використання МТ відбувається на достатньому рівні у 3-х діагностованих областях.

Отримані результати засвідчили, що у всіх навчальних закладах використовуються маркетингові технології. В результаті їх використання відбулися такі зміни у ЗНЗ: професійний ріст педагогічного колективу; підвищення результативності навчального та виховного процесу; сприятливість психологічного клімату ЗНЗ; збільшення матеріальних ресурсів ЗНЗ; генерування перспективного управлінського та педагогічного досвіду

Виокремлено основні фактори, що сприяють та перешкоджають ефективному використанню маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Серед основних шляхів сприяння використанню МТ в управлінні ЗНЗ респонденти відмітили: зацікавленість створювати щось нове, надзвичайне і краще ніж було; підвищення зацікавленості педагогічного колективу та дітей

до навчання і виховання; зростання іміджу навчального закладу; зростання підтримки ЗНЗ органами управління; можливість реалізувати власний досвід; зростання самоповаги. Серед основних факторів, що гальмують використання МТ респонденти відмітили: важке реалізування нових ідей; недостатня матеріальна забезпеченість; невпевненість у результативності запропонованих МТ; зайва централізація управління; орієнтація адміністрації та педагогічних працівників на традиційні форми роботи; опір змінам з боку колективу, небажання порушувати стереотипи поведінки; опір змінам з боку батьків та учнів [119, с. 180].

Результати дослідження висвітлюють основні труднощі, що виникають в плануванні, організації, мотивації та контролі діяльності ЗНЗ.

Оцінювання результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ відбувалося відповідно до розроблених факторів, критеріїв та показників відповідно до кваліметричного підходу. Здійснивши діагностику оцінювання результативності використання МТ в управлінні експериментальними і контрольними ЗНЗ, можна констатувати, що після завершення експерименту показники в експериментальних ЗНЗ покращились. Відповідно до часткової оцінки параметрів розробленої кваліметричної моделі, можна визначити рівень результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ – в контрольних ЗНЗ – 45, 01 балів – знаходиться на середньому рівні. Тобто керівник розуміє сутність МТ, проте не враховує їхніх особливостей, не дотримується алгоритму використання. Їхнє застосування відбувається з помилками та неточностями. Керівник не бере до уваги педагогічних умов, що складаються у ЗНЗ. Маркетингові технології використовуються у стандартних ситуаціях за наявним досвідом, що має низьку результативність. Так як розвиток ЗНЗ відбувається у динамічному процесі. В експериментальних ЗНЗ даний показник знаходиться на досатному рівні – 76 балів. Тобто керівник володіє глибокими теоретичними знаннями та практичним досвідом щодо використання маркетингових технологій. Самостійно може визначити мету та завдання МТ відповідно меті і поставленим завданням ЗНЗ, визначає

програму власних дій, дотримується алгоритму використання, самостійно дає оцінку результативності МТ в управлінні ЗНЗ. Отримані результати відображено у табличному та графічному варіантах. Зазначене переконує в достовірності обґрунтування створеної нами моделі.

Запропонована модель дала змогу систематизувати роботу навчального закладу, починаючи з директора і закінчуючи учнем. Досягнута системність управління надала можливості ЗНЗ бути конкурентоспроможними в освітньому просторі. Модель враховує вимоги нормативно-правових документів та їх специфіку в конкретних умовах, реально оцінено можливості моделі на основі наукового аналізу управління ЗНЗ. Це дозволяє більш ефективно вести контроль за роботою навчального закладу, аналізувати стан виконання поставлених завдань в управлінні.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. На основі обґрунтування базових теорій, концепцій та за результатами дослідно-експериментальної роботи виявлено, що реалізація завдань управлінської діяльності в умовах ринкової економіки потребує управління ЗНЗ шляхом використання МТ, яке передбачає орієнтацію на споживача, зміни його вимог до освітніх послуг та максимальне задоволення потреб. Установлено, що використання МТ є одним із засобів підвищення результативності управління ЗНЗ. Маркетингові технології визначено як організовану структуровану сукупність дій та процедур, що спрямовані на дослідження і прогнозування потреб, попиту та інтересів навчального закладу і забезпечення бажаного їх задоволення найбільш ефективними засобами. Наявність конкурентного середовища, необхідність залучення позабюджетних коштів, презентація та реклама освітньої установи – це лише окремі аспекти використання МТ керівниками в управлінні ЗНЗ.

Обґрунтовано маркетингову тріаду використання МТ в управлінні ЗНЗ (потреби, цінності та запити). Ураховано концепцію маркетингу освітніх послуг, що передбачає головним завданням з'ясування філософії, стратегії і тактики відносин і взаємодій споживачів, посередників і виробників освітніх послуг в умовах ринку, вільного вибору пріоритетів і дій з обох сторін обміну цінностями. Вони визначаються як відносини і взаємодії, що ведуть до найбільш ефективного задоволення потреб: особистості – в освіті; навчального закладу – у конкурентоспроможності та розвитку кадрового потенціалу; суспільства – розширеному відтворенні сукупного особистісного та інтелектуального потенціалу. Ефективне задоволення цих потреб має стати цільовим орієнтиром використання МТ в управлінні ЗНЗ.

У результаті аналізу стану проблеми з'ясовано, що маркетинговий аспект є складником будь-якої управлінської технології. Під даним поняттям розуміється спосіб використання управлінських технологій, що спрямований

на досягнення цілей ЗНЗ шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів освітніх послуг. Подано класифікацію та здійснено аналіз управлінських технологій.

Уточнено та науково обґрунтовано зміст основних понять: «управління ЗНЗ», «маркетингові технології», «маркетингові технології в управлінні ЗНЗ», «маркетинговий аспект управлінських технологій», «педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ».

Усебічний аналіз проблеми дослідження спричинив виділення та експериментальну перевірку педагогічних умов використання МТ в управлінні ЗНЗ.

2. На підставі теоретичних положень, ураховуючи результати PEST та SWOT-аналізу, виокремлено та обґрунтовано педагогічні умови використання МТ в управлінні ЗНЗ, які визначаються соціальним запитом, наявністю матеріально-технічної та науково-методичної баз, відповідних педагогічних кадрів та фінансового забезпечення, і розглядаються як сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на доцільність вибору та використання МТ в управлінні ЗНЗ.

Виділено зовнішні та внутрішні педагогічні умови використання МТ в управлінні ЗНЗ.

До зовнішніх умов віднесено такі: науково-технологічні умови, культурно-освітні умови, соціально-економічні умови, національні умови.

Серед внутрішніх умов, що впливають на використання МТ в управлінні ЗНЗ, виділено: матеріально-технічне забезпечення ЗНЗ, науково-методична база ЗНЗ, педагогічна майстерність кадрів, управлінська компетентність усіх суб'єктів управління ЗНЗ. Виділення педагогічних умов використання МТ в управлінні ЗНЗ уможливило визначення перспективних напрямків у розвитку навчального закладу.

3. Розроблено, науково обґрунтовано та експериментально перевірено модель використання МТ в управлінні ЗНЗ.

Вказано на прямопропорційні зв'язки між компонентами моделі: цільовим, змістовим, організаційно-діяльнісним та діагностико-результативним.

Цільовий компонент моделі детермінує структуру і зміст інших компонентів, визначає стратегічну й тактичну мету очікуваних результатів.

Змістовий компонент моделі використання МТ в управлінні ЗНЗ передбачає виділення мотиваційно-ціннісного і когнітивного блоків, що передбачають спрямованість керівників на вдосконалення використання МТ в управлінні ЗНЗ та систему засвоєння основних теоретичних управлінських знань.

Розроблено *організаційно-діяльнісний компонент* моделі з метою ефективного володіння способами та навичками використання доцільних МТ на практиці, готовності до активної дії, умінні прогнозувати результати управлінського впливу.

Установлено, що використання МТ вимагає дотримання певних педагогічних умов. Доведено, що сутність використання МТ в управлінні ЗНЗ полягає в максимальному задоволенні індивідуальних потреб споживачів освітніх послуг, ЗНЗ та суспільства. Актуальним та доцільним є розгляд та використання маркетинг-міксу як набору інструментів, параметрів, маніпулюючи якими керівництво ЗНЗ обирає доцільні маркетингові технології в управлінні ЗНЗ. З метою вибору МТ запропоновано, проаналізовано й обґрунтовано формулу «5Р» (товар, ціна, місце, просування, люди).

Діагностико-результативний компонент моделі передбачає виділення очікуваного результату використання МТ в управлінні ЗНЗ. Розроблено показники та критерії оцінювання рівня результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ.

4. Оцінювання результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ здійснювалося відповідно до розробленого критеріально-діагностичного апарату на основі обґрунтованих факторів, критеріїв та показників.

Оцінювання використання МТ в управлінні ЗНЗ відповідно до *теоретичного фактору* передбачає визначення науково-теоретичних знань і мотиваційного рівня керівника щодо використання МТ. Основними критеріями даного етапу є когнітивність, мотиваційність, наявні вміння та навички керівників.

Відповідно до *методичного фактору* даний процес передбачає оцінювання добору методів, засобів використання МТ, обробки, аналізу та трансформації інформації щодо МТ у конкретні висновки та рекомендації. Серед основних критеріїв результативності визначено: цілеспрямованість, ситуативність, організаційну значимість, технологічну раціональність.

Відповідно до *процедурного фактору* відбувається оцінювання організації практичної діяльності керівників із використання МТ. Основними критеріями виступають такі: впровадження, відстеження, контроль та аналіз використання МТ.

Оцінювання результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ розглядається в умовних одиницях (балах), що є цифровою оцінкою факторів, показників та критеріїв результативності використання МТ. Доцільним стало використання 4-х бальної системи оцінювання (1 бал – показники результативності не відтворюють практичного стану використання МТ в управлінні ЗНЗ; 2 бали – показники результативності фрагментарно відтворюють окремі ситуації практичного стану використання МТ в управлінні ЗНЗ; 3 бали – показники результативності достатньо повно відтворюють незначний практичний стан використання МТ в управлінні ЗНЗ; 4 бали – показники результативності реально повно відтворюють практичний стан використання МТ в управлінні ЗНЗ). Результативність використання МТ в управлінні ЗНЗ розглядається на чотирьох рівнях: низькому, середньому, достатньому та високому.

Розроблено кваліметричні моделі з метою оцінки результативності використання МТ в управлінні контрольними та експериментальними ЗНЗ. Здійснено діагностику отриманих даних. За результатами дослідження

встановлено, що динаміка часткової оцінки параметрів використання МТ є значно нижчою в експериментальних ЗНЗ, ніж у контрольних ($45,01 > 76,00$ балів). Проведений аналіз відповідно до встановлених критеріїв та показників до і після проведення формувального етапу експерименту засвідчив, що у керівників експериментальних груп динаміка рівнів результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ знаходиться на достатньому рівні (керівник правильно та логічно використовує МТ в управлінні ЗНЗ, дотримуючись алгоритму дій; володіє основоположними теоретичними знаннями щодо використання МТ; уміє визначати порядок дій, аналізувати, робити висновки та контролювати власну діяльність; вибір МТ відбувається за врахування педагогічних умов, в результаті чого їх використання має ефективний вплив на виконання завдань освітнього процесу ЗНЗ), а у керівників контрольних груп на низькому рівні (керівник розрізняє МТ за своєю сутністю та може відтворити деякі їх елементи, маючи при цьому елементарні науково-теоретичні знання з теорії управління закладами освіти; у стандартних ситуаціях в управлінні ЗНЗ керівник фрагментно використовує МТ на рівні логіки та інтуїції; даний процес не є достатньо осмисленим). Така різниця показників експериментальних та контрольних груп підтвердила припущення про те, що ефективність використання МТ в управлінні ЗНЗ залежить від урахування виділених педагогічних умов. Здійснена дослідно-експериментальна робота підтверджує достатню ефективність розробленої моделі використання МТ та визначення педагогічних умов в управлінні ЗНЗ.

5. З метою ефективного використання МТ в управлінні ЗНЗ розроблено науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі та педагогічних умов використання МТ в управлінні ЗНЗ, спецкурс «Використання маркетингових технологій як ефективний засіб управління ЗНЗ», дистанційний курс «Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ», науково-практичний збірник «Маркетингові технології в управлінні пришкільним літнім мовним табором».

Мету дослідження досягнуто, завдання виконано.

Проведене дисертаційне дослідження не вичерпує всього комплексу проблем, що розглядаються, і потребує теоретичного осмислення й подальших наукових розробок. Перспективами для подальших досліджень є питання вдосконалення механізму використання МТ в управлінні ЗНЗ відповідно до розвитку процесів соціального та економічного напрямку в державі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bell L., Rowley A. *The impact of educational policy on headship in primary schools in England*, 2002. P. 195 - 210.
2. Bureau of Labor Statistics, *How to Become a School Principal: Step-by-Step Guide*. URL: http://study.com/how_to_become_a_school_principal.html
3. Davis B., Ellison L. *Strategic Marketing for Schools*. London: Pitman Publishing, 1997. P. 72 – 74.
4. Foskett N., Hemsley-Brown J., 2001. *Choosing Futures: Young People's Decision-Making in Education, Training and Careers Markets*. London: RoutledgeFalmer, 2001. 244 pp.
5. Gibson D. V., Smilor W. Key Variables in Technology Transfer: A field – Study Based on Empirical Analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*. – 1991. – № 8. – P. 287–312.
6. Hanson E. M. Educational Administration and Organizational Behavior. Boston, MA: Allyn and Bacon, 1996. P. 178 – 182.
7. Harbison F. H., Myers C. A. *Management in the Industrial World: An International Analysis*. New York: McGraw-Hill, 1959. 436 pp.
8. Koontz H. A model for analyzing the universality and transferability of management. *The Academy of Management Journal*. 1969. Vol. 12, № 4. P. 415–429.
9. Kotler P., Armstrong G. *Principles of Marketing*. NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1999. 711 pp.
10. Leonard-Barton D. *The Interorganizational Environment: Point-to-Point versus Diffusions* / In F. Williams and D.V. Gibson (Eds.); *Technology Transfer: A Communication Perspective*. London: Sage, 1990. P. 43–62.
11. *Management Tools and Trends 2013*. URL: www.bain.com.
12. Manufacturing Studies Board. *Management of technology: The hidden competitive advantage*. Washington, DC, 1986. P. 1.

13. Negandhi A. R., Estafen B. D. A Research Model to Determine the Applicability of American Management Know-How in Differing Cultures and / or Environments. *The Academy of Management Journal*. 1965. Vol. 8, № 4 (Dec). P. 309–318.
14. Алферов Ю. С. Местные органы управления образованием за рубежом: проблемы модернизации и реформирования. *Педагогика*. 1991. № 6. С. 92–99.
15. Альтшулер И. Современные технологии управления: тенденции и перспективы. URL: <http://www.cfin.ru/manaAgement/stualt.shtml>.
16. Андриевский Б. М. Теоретические основы прогнозирования развития школьного образования (организационно-педагогический и социально-экономический аспекты): автореф. дис. на соискание ученой степени д-ра пед. наук: спец. Киев, 1998. 48 с.
17. Антипова В. М., Колесина К. Ю., Пахомова Г. А. Компетентностный подход к организации дополнительного педагогического образования в университете. *Педагогика*. 2006. № 8. С. 57–62.
18. Артимонова І. В. Концепція маркетинг-міксу як основа програмно-цільового підходу до організації маркетингової діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 94–101.
19. Бабенко Т. Формування особистості менеджера освіти. *Директор ЗНЗ*. 2007. № 21–22. С. 3–36.
20. Байбородова С. В. Підготовка керівників освіти у Великій Британії URL: <http://osvita.ua/school/manage/general/31205/>
21. Берег В. М. Педагогічні основи демократизації управління загальноосвітньою ЗНЗ: навч. посіб. [для студ. пед. ін-тів, у-тів і керівників шкіл]. Львів: ЛДУ, 1994. 152 с.
22. Березняк Е. С. *Руководство современной школой (Некоторые вопросы и проблемы)*. Киев: Радянська шк., 1977. 168 с. (Пед. б-ка).
23. Беспалько В. П. *Слагаемые педагогической технологии*. Москва: Педагогика, 1989. 192 с.

24. Биктагиров К. Л. *Дидактические условия обучения татарскому языку: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. пед. наук: спец. 13.00.01 «Общая педагогика и история педагогики»*. Казань, 1973. 37 с.
25. Боднар О. С. Теоретичні і методичні засади управління аналітико- експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06 / Нац. акад. пед. наук України, ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти». Київ, 2013. 403 с.
26. Боднар О. С. *Управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону (теоретико-прикладний аспект): моногр.* Тернопіль: Крок, 2013. 544 с.
27. Бондар В. І. *Теорія і технологія управління процесом навчання в школі*. Київ: Школяр, 2000. 191 с.
28. Бондар О. В. *Ситуаційний менеджмент*. URL: http://pidruchniki.ws/10560412/menedzhment/ponyattya_tehnologiyi_upravlinnya_algoritmu_organizatsiyi_situatsiynomu_menedzhmenti
29. Бондарь В. И. *Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект*. Київ: Рад. шк., 1987. 160 с.
30. Бражнич О. Г. *Педагогічні умови диференційованого навчання учнів загальноосвітньої ЗНЗ: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01*. Кривий Ріг, 2001. 238 с.
31. Братаніч Б. В. *Маркетинг в освіті як предмет філософського аналізу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра філософських наук: спец. 09.00.10 «Філософія освіти»*. Київ: Інститут вищої освіти АПН України, 2006. 20 с.
32. Братівник Я. Г. Система технологій як об'єкт системного аналізу. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltnu/17_2/270_Bratiwnyk_17_2.pdf.
33. Брушлинский А. В. Проблема субъекта в психологической науке. *Психологический журнал*. 1991. № 6. С. 3–11.

34. Василенко А. В. *Менеджмент устойчивого развития: моногр.* Киев: Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
35. Васильченко Л. *Управлінська культура керівника ЗНЗ в системі післядипломної педагогічної освіти.* Освіта.ua. (Вид-во «Плеяди»), 2008. URL: <http://osvita.ua/school/manage/1181/>.
36. Верткин И. М. Как стать гением: Жизненная стратегия творческой личности. Минск: Беларусь, 1994. 479 с.
37. Виханский О. С. *Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп.* Москва: Экономист, 2005. 296 с.
38. Гончаренко С. У. *Український педагогічний словник.* Київ: Либідь, 1997. 376 с.
39. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. *Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.].* Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
40. Григораш В. В. *Маркетингова діяльність директора ЗНЗ.* Харків: Вид. група «Основа», 2014. 224 с. (Сер. «Абетка керівника»).
41. Давыдов К. В. Публичные услуги: теоретические проблемы правового оформления. *Качество жизни населения в России и ее регионах: коллективная моногр. / под ред.: В. Кущенко, Г. П. Литвинцевой, Л. А. Осьмук.* Новосибирск, 2009. С. 138–149.
42. Даниленко Л. І. *Інноваційний освітній менеджмент: навч. посіб.* Київ: Главник, 2006. 144 с.
43. Даниленко Л. І. *Модернізація змісту форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої ЗНЗ: моногр.* Київ: Логос, 1998. 140 с.
44. Даниленко Л. І. *Соціально-педагогічні умови ефективного управління загальноосвітньою ЗНЗ: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.01.* Київ, 1994. 23 с.
45. Дафт Р. Л. *Менеджмент.* 6-е изд. СПб.: Питер, 2007. 864 с.

46. Де Колувэ Л., Маркс Э., Петри М. *Развитие школы: модели и изменения*. Калуга: Калужский институт социологии, 1993. 239 с.
47. *Державний стандарт початкової загальної середньої освіти* (затверджений постановою КМУ № 462 від 20.04.2011 р.).
48. Дмитренко Г. А. *Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу: навч. посіб.* Київ: ІЗМН, 1996. 140 с.
49. Домбровская И. А., Домбровский М. А. *Институциональные отношения в экономике предприятий региона*. Пермь, 2008. 164 с.
50. *Дослідження парадигмальних підходів до управління стратегічними змінами на підприємствах*. URL: <http://www.google.ru/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source>
51. Драч І. Феномен управління в умовах трансформації освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ttmuo_2012_9_12
52. Друкер П. *Практика менеджмента* / пер. с англ. Москва: ИД Вильямс, 2007. 400 с.
53. *Економіка підприємства: навч. посіб.* Київ: Центр учбової літератури, 2010. 304 с. URL: http://pidruchniki.com/12461220/ekonomika/upravlinski_tehnologiyi#558
54. Експериментальна перевірка та узагальнення результатів упровадження моделі Мосейко В. О. *Управление по изменениям. Концепция внутрифирменного управления в структурах среднего и малого бизнеса: моногр.* Волгоград: Изд-во Волгоград. гос. ун-та, 2001. 464 с.
55. *Енциклопедія освіти* / за ред. В.Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
56. Сльникова Г. В. *Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: моногр.* Київ: ДАККО, 1999. 303 с.
57. Сльникова Г. В. Новий погляд на управління загальною середньою освітою. *Імідж сучас. педагога*. 2001. № 3–4. С. 28–30.

58. Єльнікова Г. В. *Основи адаптивного управління*. Харків: Основа, 2004. 121 с.
59. Жернов В. И. *Теоретико-методологические основы формирования профессионально-педагогической направленности личности студента педагогического вуза: моногр.* Магнитогорск: Магнитогорский гос. пед. ин-т, 1999. 116 с.
60. Зайченко І. В. *Педагогіка: навч. посіб.* Київ: Освіта України, КНТ, 2008. 528 с.
61. Зайченко І. *Педагогіка*. URL: <http://pidruchniki.ws/14351021/>
62. Закон України «Про освіту» // *Законодавчі акти України з питань освіти: За станом на 1 квітня 2004 року / Верховна Рада України, Комітет з питань науки і освіти / І. Р. Юхновський (ред.-упоряд.). Офіційне видання*. Київ: Парламентське вид-во, 2004. С. 21–52.
63. Зимова И. А. *Педагогична психологія*. Ростов, 2004. 480 с.
64. Зязюн І. А. Три кити нової філософії освіти: гуманізація, індивідуалізація, інтеграція. *Директор шк., ліцею, гімназії*. 2000. № 1. С. 74–79.
65. Иванов В. Н., Патрушев В. И. *Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления*. 2-е изд. Москва, 2001. 324 с.
66. Ильичева И. В. *Маркетинговые технологии: учебно-метод. пособие*. Ульяновск: УлГТУ, 2012. 158 с.
67. Іванов Д. А. Якість освіти та управління якістю. *Директор ЗНЗ (дод.)*. 2007. № 6. С. 26.
68. Ілленкова І. В. *Інноваційний менеджмент*. підруч. М.: ЮНІТИ, 2000. С. 140–143.
69. *Інноваційний розвиток теорії управління національною системою освіти*. URL: <http://refdb.ru/look/2252880-p15.html>

70. Іщенко М. П., Руденко І. І. *Людинознавча компетентність керівника, менеджера, спеціаліста*. Черкаси: Відлуння – Плюс, 2003. 200 с. С. 7.
71. Калініна Л. М. *Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом: моногр.* Київ: Айлант, 2005. 229 с.
72. Каплан Р., Нортон Д. *Сбалансованная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ.* Москва: ЗАО Олимп-Бизнес, 2003. 304 с.
73. Карамушка Л. М. *Психологія управління закладами середньої освіти*. Київ: Ніка-Центр, 2000. 332 с.
74. Киричук О. В. *Основи психології*. URL: <http://pidruchniki.ws/15660212/psihologiya/konsta>.
75. Кібанов А. Я. *Управління персоналом організацій: практикум*. Москва: Инфра – М, 1999. 365 с.
76. Книш П. В. Сутнісні характеристики поняття «управлінська технологія». *Науковий вісник академії державного управління. Сер. «Управління»*. 2014. Вип. 1. С. 255–263.
77. Коберник О. М. *Теорія і методика психолого-педагогічного проектування виховного процесу в школі: навч.-метод. посіб.* Київ: Наук, світ, 2001. 182 с.
78. Конаржевский Ю. А. *Менеджмент и внутришкольное управление*. Москва: Центр «Педагогический поиск», 2000. –134 с.
79. Кондаков М. И. *Теоретические основы школоведения*. Москва: Педагогика, 1982. 91 с.
80. *Короткий курс лекцій з дисципліни «Методи прийняття управлінських рішень»*. URL: http://studme.com.ua/1584072011550/menedzhment/metody_prinyatiya_upravlencheskih_resheniy_-_tebekin_av.htm
81. Корсак К. Світ нового століття і його освіти. *Віче*. 2002. № 1. С. 19.

82. Корчагова Л. М. Управление маркетингом образовательных услуг. *Маркетинг*. 2004. № 6. С. 69–76.
83. Котлер Ф. *Основы маркетинга* / пер. с англ.; общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. Москва: Прогресс, 1990. 736 с.
84. Кравець В. Усвідомлена програма дій керівника. Ефективність управління загальноосвітньою ЗНЗ. *Управління освітою*. 2007. № 19. С. 26.
85. Краевский В. В. *Методология педагогики: пособие для педагогов-исследователей*. Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2001. 244 с.
86. Кремень В. Г., Табачник Д. В., Ткаченко В. М. *Україна: альтернатива поступу (критика історичного досвіду)*. Київ: ARC-UKRAINE, 1996. 793 с.
87. Крижанівський Р. О., Продіус І. П. *Основы маркетингу*. Київ: НМК, 1992. С. 15–30.
88. Кузнецова І. Визначення сутності дефініції «Технологія управління» / І. Кузнецова // *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. № 1. С. 55 – 62
89. Кузьмина Н. В. *Методы системного педагогического исследования: учеб. пособие*. Ленинград: Ленинг. пед. универс, 1980. 171 с.
90. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 3-тє вид., доп. і перероб.* Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка» (ІВЦ ІНТЕЛЕКТ+ Інституту післядипломної освіти), Інтелект-захід, 2007. 384 с.
91. Кульневич С. В., Мигаль В. И., Мигаль Е. А., Гончарова В. И. *Управление современной школой. Вып. 7. Образовательный маркетинг в школе*. Ростов-н/Д: Изд-во «Учитель», 2005. 192 с.
92. Куширець А. І. Вітчизняний та зарубіжний досвід управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Післядипломна освіта в Україні: журн.* 2014. № 1. С. 62-64

93. Куширець А. І. Наукове обґрунтування моделі управління розвитком ЗНЗ. *Зб. матеріалів наук.-практ. конф. "Наукові засади підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів" НАПН України / Ун-т менедж. освіти.* – Київ, 2014. С. 43–44.

94. Куширець А. І. Особливості управління інноваційними процесами в загальноосвітньому навчальному закладі. *Зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю "Управління інноваційним розвитком загальної середньої освіти в умовах соціально-економічних реформ" / ДВНЗ "Університет менеджменту освіти".* – Київ, 2014. С. 105–106.

95. Куширець А. І. Сучасний стан управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. *Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. "Інноваційний підхід в управлінні навчальними закладами".* – Житомир, 2014 – С. 108–111.

96. Куширець А. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами. *Матеріали Міжрегіональної наук.-практ. конф. «Ресурсний підхід в управлінні навчальними закладами», 16 квіт. 2013 р.* Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2013. С. 130–135.

97. Лебідь О. В. Обґрунтування вибору напрямку впровадження технологій управління. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі; редкол.: О. І. Черевко (відпов. ред.) [та ін.]. 2012. Вип. 2 (16).* С. 302–308.

98. Лесик В. О., Григоренко В. М. Підходи до визначення технологія управління. *Економіка розвитку» (Economics of Development).* 2013. № 4 (68). С. 62 – 68

99. Лунячек В. Э. Управління загальноосвітнім навчальним закладом з використанням комп'ютерних технологій: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / ЦІННО АПН України. Київ, 2002. С. 163.

100. Лясковский В. П. *Моделі, методи і алгоритми побудови проектів систем організаційного управління вищим навчальним закладом: автореф.*

дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 05.13.22. Київ, 2001. 19 с.

101. Максимюк С. П. *Педагогіка : навч. посіб.* Київ: Кондор, 2005. 667 с.

102. Манько В. М. Дидактичні умови формування у студентів професійно-пізнавального інтересу до спеціальних дисциплін. *Соціалізація особистості: зб. наук. пр. Нац. пед. ун-ту ім. М. Драгоманова*. Київ: Логос, 2000. Вип. 2. С. 153–161.

103. *Маркетинг: Конспект лекцій для студентів 4 курсу заочної форми навчання спец. 6.050100 «Економіка підприємства» й «Облік і аудит»* / авт. Макаренко І. І. Харків: ХНАМГ, 2007. 36 с.

104. Мармаза О. І. *Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника*. Харків: Видав. гр. «Основа», 2007. С. 348–424.

105. Маслов В. И. *Система функциональных знаний и умений директора общеобразовательной школы: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01*. Киев, 1979. 189 с.

106. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю. *Державне управління: навч. посіб.* / за ред. А. Ф. Мельник. Київ: Знання-Прес, 2003. 343 с. (Вища освіта ХХІ століття).

107. Мельников О. Ф. Основні моделі управління трудовими ресурсами. *Актуальні проблеми державного управління. 2008. № 2 (34)*. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Apdu/2008_2/doc/5/01.pdf

108. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента* / пер. с англ. Москва: Дело, 1992. 702 с.

109. *Методичні рекомендації з організації та проведення науково-педагогічного експерименту*. Київ: ПТЗН, 2007. 167 с.

110. Міщенко А. П. *Стратегічне управління: навч. посіб.* – Д-ськ: ДУЕП, 2007. 332 с.

111. Мосюра А. И. *Управленческие технологии в системе образования как средство повышения эффективности управления общеобразовательным*

учебным заведением. *Scientific works. Azerbaijani Republic. 2015. № 2. С. 140–146.*

112. Мосюра А. І. Використання зарубіжних концепцій управлінських технологій як ефективного засобу управління освітнім процесом загальноосвітнього навчального закладу. *Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. "Теоретико-методологічні засади професійної підготовки керівників навчальних закладів". – Житомир. 2016. С. 304–310.*

113. Мосюра А. І. Маркетингові технології в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. *Електронне наукове фахове видання "Теорія та методика управління освітою". 2017. № 1 (19). URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v1_17/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D1%8E%D1%80%D0%B0.PDF.*

114. Мосюра А. І. Модель управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. *Гуманітарний вісник ДВНЗ "Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди". – Переяслав-Хмельницький. 2014. С. 364 – 385.*

115. Мосюра А. І. Особливості професійної компетентності керівника вищого навчального закладу. *Гуманітарний вісник ДВНЗ "Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди". – Переяслав-Хмельницький. 2014. С. 467–475.*

116. Мосюра А. І. Особливості професійної компетентності керівника ЗНЗ. *Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. «Наукові підходи в управлінні навчальними закладами». – Житомир. 2015. С. 278–284.*

117. Мосюра А. І. Проблеми підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Актуальні проблеми професійної орієнтації та професійного навчання населення у контексті подолання кризи ринку праці: матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. / Інститут підготовки кадрів державної сліжки зайнятості України. – Київ. 2015. С. 303–308.*

118. Мосюра А. І. Використання маркетингових технологій як ефективний засіб управління ЗНЗ / А. І. Мосюра; ЖДУ ім. І. Франка. - Житомир, 2017. 14 с.

119. Мосюра А. І. Експериментальна перевірка та узагальнення результатів упровадження моделі використання управлінських технологій в освітньому процесі загальноосвітнього навчального закладу відповідно до педагогічних умов. *Нові технології навчання: наук.-метод. зб.* / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. 2016. № 88. С. 175–179.

120. Мосюра А. І. Маркетингові технології в управлінні пришкольним літнім мовним табором «Lanf of Fun» («Країна розваг») / А. І. Мосюра; ЖДУ ім. І. Франка. – Житомир, 2017. 70 с.

121. Мосюра А. І. Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ / А. І. Мосюра; ЖДУ ім. І. Франка. - Житомир, 2017. 140 с.

122. Мосюра А. І. Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. техн. наук : спец. 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» – Київ, 2017. 21 с.

123. Мосюра А. І. Проблеми та перспективи впровадження моделі управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. *Витоки педагогічної майстерності. Сер. "Педагогічні науки" / Полтавський нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка.* – Полтава, 2015. С. 216 – 220.

124. *Наказ Міністерства освіти і науки України від 14.02.2005 N 99 «Про затвердження Орієнтовних критеріїв оцінювання діяльності загальноосвітніх навчальних закладів».* URL: <http://www.yur-info.org.ua/doc/1755767/Pro-zatverdzhennia-Orientovnikh-kriteriiv-otsiniuvannia-diialnosti-agalno>

125. *Національна доктрина розвитку освіти.* К., 2001. 24 с.

126. Никулина И. Е. Инновации в современном менеджменте. *Вестник Томского гос. ун-та*. 2011. № 342. С. 159–162.
127. Ніколаєнко С. М. *Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. д-ра пед. наук: спец. 13.00.06. Нац. акад. пед. наук України, ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти»*. Київ, 2009. 44 с.
128. Оболенська Т. Є. *Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід*. Київ: КНЕУ, 2001. 208 с.
129. Олійник В. В. Деякі концептуальні ідеї методології управління освітою. *Теорія та методика управління освітою: електрон. наук. фах. вид.* 2010. Вип 4. С. 1–13.
130. *Освітній менеджмент: навч. посіб.* / ред.: Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушка. Київ: Шк. світ, 2003.
131. Основи управління ЗНЗ. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/2280/97/>
132. *Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент)* / под ред. В. М. Власовой. Москва: Финансы и статистика, 1995. 496 с.
133. Островерхова Н. М., Даниленко Л. І. *Ефективність управління загальноосвітньою ЗНЗ: соціально-педвгогічний аспект*. Київ: Школяр, 1996. 302 с.
134. *Оцінювання якості роботи ЗНЗ: poradnik*. Львів: ЛМГО «Ін-т політ. технологій», 2001. 102 с.
135. П'ятницька Г., Найдюк В., Ракша Н. Трансфер технологій управління. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 5. С. 35.
136. Павленко А. Ф., Решетнікова І. Л., Войчак А. В. [та ін.]. *Маркетинг: підруч.* / ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». К., 2008. 600 с.
137. Панкрухин А. П. *Маркетинг образовательных услуг. Маркетинг в России и за рубежом*. 1997. № 6. С. 186

138. Папковская П. А. *Методология научных исследований*. Минск: Информпресс, 2002. 171 с.
139. Пархоменко-Куцевіл О. І. *Теоретико-методологічні засади впровадження інноваційних методів управління персоналом*. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2010-1/doc/3/02.pdf>
140. *Педагогічний словник* / за ред. М. Д. Ярмаченка. Київ: Пед. думка, 2001. 516 с.
141. Переведенцева Н. В., Чернишева С. В. *Технології прийняття управлінських рішень: особливості та їх практичне використання*. URL: http://www.rusnauka.com/14_ENXXI_2009/Economics/45736.doc.htm
142. Петрик В. М., Присяжнюк М. М., Компанцева Л. Ф. [та ін.]. *Сугестивні технології маніпулятивного впливу: навч. посіб. / за заг. ред. Є. Д. Скулиша*. Київ: ЗАТ «ВІПОЛ», 2011. 248 с.
143. Пикельная В. С. *Теоретические основы управления: школоведческий аспект: метод. пособие*. Москва: Высш. шк., 1990. 175 с.
144. Пикельная В. С. *Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект): дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Криворожский пед. институт*. Киев, 1993. 374 с.
145. Пирогов В. И., Завьялов С. К., Мукушев Г. Р. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием. *Всероссийский экономический журнал «ЭКО»*. 2007. № 5. С. 130–149.
146. Підласий А. І. *Педагогічні умови створення та застосування діагностичних експертних систем: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.01 / Ін-т педагогіки АПН України*. Київ, 2001. 25 с.
147. Платов В. Я. *Современные управленческие технологии*. Москва: Дело, 2006. 384 с.
148. Полонский В. М. *Словарь по образованию и педагогике*. Москва: Высш. шк., 2004. 512 с.

149. Пометун О., Середяк Л., Сущенко І., Янушевич О. *Управління ЗНЗ, що змінюється. Порадник сучасного директора*. Тернопіль: Вид-во Астон, 2005. - 192 с.
150. Потапшик М. М., Моисеев А. М. *Управление современной школой в вопросах и ответах: пособие [для руководителей общеобразоват. учреждений и органов образования]*. Москва: Новая шк., 1997. 350 с.
151. Почуєва О. О. *Презентаційна діяльність сучасного навчального закладу*. URL: /C:/Users/Admin/Downloads/Npd_2013_3_34.pdf
152. *Проектирование систем внутришкольного управления: пособие для рук. образовател. учреждений и террит. образов. систем / под ред. А. М. Моисеева*. Москва: Пед. о-во России, 2001. 384 с.
153. *Психологічний словник / за ред. В. І. Войтка*. Київ: Головне вид-во видавничого об'єднання «Вища школа», 1982. 215 с.
154. Равен Дж. *Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация*. Москва: ЭКСМО, 2002. – 258 с.
155. Радзивіл О. Шкільний менеджмент. *Управління освітою*. 2007. № 14. С. 23–29.
156. Ракша Н. В. Роль інноваційних технологій в управлінні підприємством. *Інноваційна економіка*. 2012. № 9 (35). – С. 86 – 89.
157. Ренькас Б. М. Моделювання структури управління профільним ЗНЗ. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. Вип. 3 (69). Педагогічні науки. Житомир: ЖДУ ім. Івана Франка, 2013. № 69. С. 140.
158. Ренькас Б. М. *Особливості управління ЗНЗ в умовах профільного навчання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.06*. Київ, 2011. 20 с.
159. Репин С. А., Сидоров С. В. Управленческая поддержка образовательных инициатив и педагогического творчества в сельской школе. *Вестник ин-та пед. исследований ЧГАКИ*. Челябинск, 2008. Вып. 29 (№ 2).

С. 135–140. (Сер.: Теория и практика педагогики профессионального и общего образования).

160. Рожнова Т. Є. *Управління професійно-технічним навчальним закладом на засадах інноваційних технологій: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06*. Київ, 2012. 285 с.

161. Рожнова Т. *Маркетингові технології – засіб оптимізації управління вищим навчальним закладом*. URL: http://erints.zu.edu.ua/10065/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%B2_%D0%91%D0%BE%D0%BB%D0%B3%D0%B0%D1%80%D1%96%D1%8E.pdf

162. Рябова З. В. *Маркетингове управління в освіті: технологічний аспект*. URL: http://narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2612.

163. Рябова З. В. *Моніторинг розвитку навчальної діяльності учнів 6–7 річного віку (управлінський аспект): дис... кандидата пед. наук: 13.00.01*. Київ, 2004. 207 с.

164. Рябова З. В. Характеристика діяльності маркетингових центрів інститутів післядипломної педагогічної освіти. *Наукові записки [Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова]. Сер.: Педагогічні та історичні науки*. 2013. Вип. 110. С. 138–147. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzped_2013_110_22

165. Рябова З. В. *Маркетингові дослідження в управлінні навчальним закладом*. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11ryameo.pdf/>

166. Свистун В. І., Помаран П. І., Палькевич Ю. С. [та ін.]. *Маркетингове управління професійно-технічним навчальним закладом в умовах ринкової економіки: метод. посіб. / за ред.: В. О. Радкевич, В. І. Свистун*. Ромни: Роменське ВПУ, 2015. 102 с.

167. Селевко Г. *Энциклопедия управлѣния образовательных технологий: в 2-х т.* Москва: НИИ школ. технологий, 2006. Т. 1. 816 с.

168. Селюков М. В., Шалыгина Н. П., Кулик А. М. О роли и значении маркетинговых технологий в повышении эффективности деятельности

хозяйствующих субъектов. *Современные проблемы науки и образования*. 2013.

№ 5. URL: <http://www.science-education.ru/pdf/2013/5/185.pdf>.

169. Сергеева Л. М. *Теоретико-методичні основи управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: автореф. дис. на здобуття наук. ступ. д-ра пед. наук: 13.00.06 / Нац. акад. пед. наук України, ДВНЗ «Ун-т менеджменту освіти»*. Київ, 2013. 40 с.

170. Сидоров С. В. Критерии эффективности управления инновациями в сельской школе. *Мир науки, культуры, образования*. 2009. № 7, ч. 1. С. 192–194.

171. Сисоева С. О. Педагогічна творчість учителя: визначення, теоретична модель, функції підготовки. *Педагогіка і психологія*. 2000. № 2. С. 161–172.

172. Ситаров В. А. *Дидактика*. Москва: Академія, 2004. 386 с.

173. Сиченко В. В. Сутність та особливості маркетингу освітніх послуг в Україні. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/2/10.pdf>.

174. Скафа О., Тутова О. *Комп'ютерно-орієнтовані уроки в евристичному навчанні математики: навч.-метод. посіб.* Донецьк: Вебер, 2009. 320 с.

175. Сластєнін В. А., Ісаєв І. Ф., Шиянов Є. Н. *Педагогіка: навч. посіб. для студ. вищ. пед. навч. закладів / під ред. В. А Сластєніна*: Вид. центр «Академія», 2003. 576 с.

176. *Словник-довідник з професійної педагогіки / [ред.-упоряд. А. В. Семенова]*. Одеса: Пальміра, 2006. 272 с.

177. Смирнов Э. А. *Управленческие технологии как объект функционального аудита*. URL: <http://www.cfin.ru/press/management /1998-6/10.shtml>.

178. Сорочан Т. М. *Сучасні технології шкільного менеджменту. Управліннiорний конспект для слухачiв курсiв пiдвищення квалiфiкацiї керiвникiв загальноосвiтнiх навчальних закладiв*. Луганськ: СПД Резніков В. С., 2009. С. 176 – 179.

179. Столяров Ю. Н. *Библиотечный фонд: учебник*. Москва: Книжная палата, 1991. 271 с.
180. *Стратегія реформування освіти в Україні: рекомендації з освітньої політики*. Київ: К.І.С., 2003. 207 с.
181. *Сучасні новітні технології управління*. URL: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=>
182. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. *Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів*. Тернопіль: Карт-бланш, 1997. 457 с.
183. Тарский Ю. И. Метод моделирования в контексте исследований образовательной системы. *Моделирование социально-педагогической системы: материалы региональной науч.-практ. конф., 16–17 сентяб. 2004 г.* / гл. ред. А. Колесников; отв. ред. И. П. Лебедева. Пермь: Перм. гос. пед. ун-т, 2004. 298 с. С. 22–29.
184. Технологии маркетинга. *Новости маркетинга*. URL: <http://www.marketingnews.ru/termin/95/>
185. Телетова С. Г., Телетов О. С. Педагогічний маркетинг у діяльності навчальних закладів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3, Т. 2. С. 117–124.
186. Тимошко Г. М. Структурно-змістова специфіка складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки*. 2014. Вип. 115. С. 231–235. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2014_115_61
187. Тільна О. С. *Мотивація, контроль та оцінка діяльності педагогів у шкільному менеджменті: метод. зб.* Обухів, 2012. 111 с.
188. *Толковый словарь по социальным технологиям. 500 терминов*. М., 1994. С. 220.
189. Третьяков П. И. *Управление школой по результатам: практика пед. менеджмента*. Москва: Новая шк., 1997. 288 с.

190. Третьякова Е. П. Генезис представлений о сущности технологий управления. *Современные исследования социальных проблем: электронный науч. журн.* 2012. № 4 (12). URL: www.sisp.nkras.ru
191. Туніцький Н. О. *Впровадження системи маркетингових технологій при здійсненні імпорتنих операцій: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»*. Київ, 2010. 21 с.
192. *Управление по результатам / пер. с финск.; общ. ред. и предисл. Я. А. Лейманна*. Москва: Изд. группа «Прогресс», 1993. 320 с.
193. *Управління навчальним закладом: навч.-метод. посіб.: у 2-х ч. Ч. 1. Абетка менеджера освіти / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораши [та ін.]*. Харків: Веста; Вид-во «Ранок», 2003. 160 с.
194. *Управління освітніми системами: навч. посіб.* / сост.: Л. А. Кабанина, Н. П. Толстолуцький. Балашов: Вид-во «Миколаїв», 2005. 60 с.
195. Фатхутдинов Р. А. *Разработка управленческого решения: учеб. для вузов. 2-е изд., доп.* Москва: ЗАО «Бизнес-ЗНЗ «Интел-Синтез», 1998. 272 с.
196. Федорова О. Ф. *Некоторые вопросы активизации учащихся в процессе теоретического и производственного обучения*. Москва: Высшая школа, 1970. 301 с.
197. *Философская энциклопедия: в 5-ти т. / [науч. ред. Ф. В. Константинов]*. Москва: Советская энциклопедия, 1964. Т. 5. 740 с.
198. Фрайлингер К., Фишер Й. *Управление изменениями в организации / пер. с нем.: Н. П. Береговой, И. А. Сергеевой*. Москва: Книгописная палата, 2002. 264 с.
199. Хміль Ф. І. *Менеджмент: підруч.* Київ: Вища шк., 1995. 351с.
200. Хриков Є. Н. *Методологічна функція законів та закономірностей педагогічної науки у історико-педагогічних дослідженнях. Збірник наукових праць. Педагогічні науки. Вип. 40. Херсон: ХДУ, 2005. С. 37–42.*

201. Хэй Д., Моррис Д. *Теория организации промышленности: в 2-х т. / пер. с англ. под. ред. А. Г. Слуцкого*. СПб.: Экономическая школа, 1999. Т. 2. 592 с.
202. Хэмел Г., Прахалад К. К., Томас Г., О'Нил Д. *Стратегическая гибкость / пер. с англ.* СПб.: Питер, 2005. 384 с.
203. Церебрій І. *Маркетинг в освіті і державно-громадське управління*. URL:
<http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/2156/1/Cebriy.pdf>
204. Чугаєвський В. Г. Керівник навчального закладу: проблеми підготовки. URL: [file:///C:/Users/Admin/Downloads/Mnf_2010_2_22 %20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/Mnf_2010_2_22%20(1).pdf)
205. Шамова Т. І., Третьяков П. І., Капустін Н. П. *Управління освітніми системами: навч. посіб. для студ. вищ. пед. навч. закладів / під ред. Т. І. Шамовой*. Москва: Гуманит. вид. центр ВЛАДОС, 2002. 320 с.
206. Шаркунова В. В. *Соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту в загальноосвітній школі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.01*. КИЇВ, 1998. 16 с.
207. Шегеда А. В. *Менеджмент: навч. посіб.* Київ: Знання; КОО, 2002. 687 с.
208. Шейко В. М., Кушнарєнко Н. М. *Організація та методика науково-дослідницької діяльності: підруч.* Київ: Знання-прес, 2003. 295 с.
209. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп.* Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
210. Шуляк Н. Є. Технології управління освітнім процесом навчального закладу. *Теорія управління. 2012. № 22–24*. С. 19–24.
211. Яцура М. Г. *Визначення терміну управлінська технологія*. URL:
<http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc.../Yatsu.pdf>

Додаток А**Питання для керівників загальноосвітнього навчального закладу****Анкета 1*****Шановний респоденте !***

Просимо Вас прийняти участь в опитуванні, для вивчення педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом (ЗНЗ).

Це опитування не є перевіркою діяльності Вашого навчального закладу. Його єдина мета — збір та узагальнення інформації стосовно використання маркетингових технологій в управлінні. Пропонуємо відповісти на низку запитань анкети, які стосуються Вашої діяльності. Виберіть з запропонованих варіантів ті, які відображають Вашу особисту думку.

Одержані дані будуть оброблятися у знеособленому вигляді, жодна стороння людина або організація не матимуть доступу до змісту Ваших відповідей. Отримані результати будуть використані в узагальнюючому вигляді для визначення чинників та умов ефективного управління та розробкою моделі використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом» Просимо Вас бути якомога відвертішими, адже саме від повноти та щирості Ваших відповідей залежатиме результат дослідження.

Щиро дякуємо Вам за співпрацю!

Адреса навчального закладу: _____

Посада: _____

Текст анкети:

1. Чи маєте Ви освітньо-професійну кваліфікацію магістра за спеціальностями: (необхідне підкреслити):

- а) освітній менеджмент;
- б) кадровий менеджмент;
- в) менеджмент організацій;
- г) керівник навчального закладу;
- д) інша управлінська кваліфікація (вкажіть) _____;
- е) не маю.

2. Якщо б у Вас була можливість щодо проходження професійної підготовки, яким методам Ви надали перевагу (відмітити не більше трьох варіантів відповідей):

- а) традиційні курси підвищення кваліфікації;
- б) короткотермінові семінари (від 3 до 5 днів);
- в) конференція;
- г) стажування;
- д) одноденні семінари;
- е) дистанційне навчання;
- ж) самоосвіта.

3. Зазначте, що Вас спонукає бути управлінцем:

- а) бажання реалізувати нову «ідею»;

- б) бажання досягти визнання в суспільстві;
- в) бажання досягти високий рівень життя для себе;
- г) бажання досягти високий рівень життя для своєї родини;
- д) бажання бути незалежною людиною;
- е) бажання принести розвиток українському суспільству;
- ж) інше (допишіть)_____.

4. Як Ви вважаєте, від чого залежить ефективність управління ЗНЗ:

- а) від складу команди адміністрації;
- б) від бажань та зусиль директора;
- в) від підтримки МОНУ, управлінь відділів освіти та науки;
- г) від сприятливої дії зовнішніх факторів (підтримки близьких, друзів, громадськості тощо);
- д) ще від чого (вкажіть свій варіант відповіді)_____.

5. Чи знайоме Вам поняття «маркетингові технології»:

- а) так;
- б) ні.

6. Якщо так, то розкрийте, будь-ласка, зміст поняття «маркетингові технології», на Вашу думку:

6. Які управлінські технології з маркетинговим аспектом Вам відомі?
(напроти назви технології поставте відповідні бали: 0-невідомі; 1-відомі, але не застосовую; 2-відомі, застосовую, але з перемінним успіхом; 3- застосовую і маю позитивний результат):

№ п/п	Назва технології	Показник
1.	управління за цілями	
2.	управління за результатами	
3.	управління на базі потреб та інтересів	
4.	управління на базі активізації діяльності персоналу	
5.	управління у виняткових випадках	
6.	управління шляхом постійних перевірок і вказівок	
7.	управління на базі «штучного інтелекту»	

8. Чи використовуєте Ви конкретні маркетингові технології в управлінні Вашого навчального закладу:

- а) так;
- б) ні;
- в) іноді.

9. Пронумеруйте, що стимулює Вас використовувати маркетингові технології в управлінні ЗНЗ у рейтинговому порядку (1 – найвищий ранг):

- а) можливість втілення власних ідей на практиці;
- б) використання у діяльності результатів зарубіжного та вітчизняного досвіду, інноваційної діяльності;
- в) активна громадська діяльність;
- г) матеріальне заохочення;
- д) підвищення професійної кваліфікації;
- е) кар'єрне зростання;
- ж) підтримка органів влади через невтручання у внутрішню діяльність ЗНЗ.

10. Чи знаєте Ви, що таке педагогічні умови?

- а) так; б) ні.

11. Яке б Ви могли запропонувати визначення «педагогічних умов»?

12. Чи впливають педагогічні умови на використання маркетингових технологій управління ЗНЗ?

- а) так; б) ні; в) частково.

13. Чи відчуваєте Ви себе готовим до ефективного управління ЗНЗ:

- а) так; б) ні; в) частково.

Дякуємо за відповіді!

АНКЕТА № 2

Запрошуємо Вас взяти участь в опитуванні щодо використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Пропонуємо відповісти на низку запитань анкети, які стосуються Вашої діяльності. Виберіть з запропонованих варіантів ті, які відображають Вашу особисту думку.

Щиро дякуємо Вам за співпрацю!

Адреса навчального закладу:

Посада:

Текст анкети:

- 1. Чи знаєте Ви, що таке маркетингові технології?**
А) Так; Б) Ні.
- 2. Які маркетингові технології Вам відомі? (навпроти назви технології поставте відповідні бали: 0 – невідома; 1 – відома, але не застосовую; 2 – відома, застосовую, але з перемінним успіхом; 3 – застосовую і маю позитивний результат; 4 – використання МТ має відмінний результат в управлінні ЗНЗ):**
- А) цільові технології:
- а) ініціативно-цільові технології;
 - б) програмно-цільові технології;
 - в) регламентні технології;
- Б) процесні технології:
- а) управління за цілями;
 - б) управління на базі потреб та інтересів;
 - в) управління на базі активізації діяльності персоналу;
 - г) управління у виняткових випадках;
 - д) управління шляхом постійних перевірок та вказівок;
 - е) управління на базі штучного інтелекту;
- В) організаторсько-виконавські маркетингові технології:
- маркетингові технології комунікацій;
 - маркетингові технології задавання запитань, слухання;
 - маркетингові технології спілкування;
 - маркетингові технології аналізу досвіду;
 - маркетингові технології аналізу проблем і ресурсів навчального закладу);
 - інноваційні маркетингові технології:
 - бенчмаркінг;
 - бенчфючінг;
 - аутсортинг;
 - технології управління інноваційним проектом;
 - експертно-консультативні технології:
 - технології розв'язання конфліктних ситуацій;
 - технології підтримки освітніх ініціатив і педагогічної творчості;
 - технології вирішення актуальних проблем;
 - технології управління персоналом;

- маркетингові технології мотивації;
- технології навчально-методичної гри;
- стратегічні маркетингові технології;
- технології колективного планування;
- технології розробки виховної роботи;
- технології самокорекції педагогічної та управлінської діяльності;
- управлінські соціально-психологічні технології;
- маркетингові технології прихованого управління;
- технології психоенергетики;
- управлінські нейролінгвістичні технології.

3. Із застосуванням маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ відбулося:

- професійний ріст педагогічного колективу;
- підвищення результативності навчального та виховного процесу;
- сприятливість психологічного клімату ЗНЗ;
- збільшення матеріальних ресурсів ЗНЗ;
- генерування перспективного управлінського та педагогічного досвіду;
- нічого не відбулося.

4. Які позитивні зміни відбулися у функціонуванні Вашого ЗНЗ?

- А) збільшився якісний склад учнів;
- Б) перехід до демократичного стилю управління;
- В) створення умов для професійного росту педагогів;
- Г) поява та використання альтернативних джерел інвестування освіти ЗНЗ.

5. Які якості необхідні адміністративно – управлінському персоналу ЗНЗ, щоб успішно впроваджувати маркетингові технології:

Якості		Показники в рейтинговому порядку (1 – найвищий ранг)
Комунікативні		
1.	Вміння домовлятися, готовність до співпраці	
2.	Організаторські здібності	
3.	Вміння розв'язувати конфлікти	
4.	Вміння переконувати	
5.	Повага чужої думки	
6.	Вміння працювати в команді	
Інтелектуальні		
7.	Нахил до творчості (креативності)	
8.	Прагнення до саморозвитку	
9.	Гнучкість мислення	
10.	Здібність до прогнозування	

11.	Системність мислення	
Особисті		
12.	Готовність до ризику і прийняття відповідальності	
13.	Бажання добиватися успіху	
14.	Ініціативність	
15.	Прагнення до змін	
16.	Здібності лідера	
17.	Само організованість	
18.	Сприйняття нового	
19.	Впевненість у собі	
20.	Динамічність у прийнятті і виконанні рішень	
21.	Мобільність («легкість на підйом»)	
22.	Стресостійкість	
23.	Ваш варіант	

6. Які знання необхідні керівникам для впровадження маркетингових технологій: (відмітьте 5 варіантів відповідей):

№ п/п	Необхідні знання	Відмітки
1.	Нові технології і методи навчання	
2.	Основи підприємницької діяльності	
3.	Маркетинг нових технологій і інноваційної продукції	
4.	Управління фінансами організації	
5.	Стратегічне управління	
6.	Управління проектами	
7.	Управління ризиком	
8.	Управління персоналом	
9.	Інформація про джерела фінансування управлінської діяльності	
10.	Знання особливостей і процедур участі в міжнародних і українських науково-технологічних програмах	
11.	Сучасні вимоги і методи управління якістю проектів	
12.	Управління результатами інтелектуальної діяльності (виробництво знань, охорона, використання)	
13.	Ваш варіант	

Додаток Б
Анкета 3

Питання для педагогічних працівників

АНКЕТА № 3

Запрошуємо Вас взяти участь в опитуванні щодо використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Отримані результати сприятимуть розробці науково обґрунтованої моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, яка допоможе керівникам ЗНЗ успішно використовувати маркетингові технології в управлінні, впроваджувати інноваційні технології, поліпшувати якість навчально-виховного процесу та розвитку ЗНЗ, забезпечити конкурентоспроможність закладу та випускників.

Підкресліть обраний Вами варіант відповіді.

Навчальний заклад: _____

Адреса навчального закладу: _____

Посада: _____

Педагогічний стаж: _____ **років. Стать:** _____

1. Чи цікавить Вас розвиток навчального закладу, де Ви працюєте:

- а. так;
- б. ні;
- в. частково.

2. На яких принципах побудований процес управління ЗНЗ?

- а. демократичних;
- б. авторитарних;
- в. ліберальних.

3. Чи беруть активну участь в житті ЗНЗ учні, батьки, громадськість, спонсори, працівники ЗНЗ, адміністрація? (визначте ранг від 1 до 5; 1 – найвищий ранг).

№ п/п	Учасники	Ранг значущості (1–5)
1.	Адміністрація ЗНЗ	
2.	Працівники ЗНЗ	
3.	Учні	
4.	Батьки	
5.	Спонсори	
6.	Громадський	

5. Чи існує у Вашій школі система ефективного управління ЗНЗ (усвідомлене формулювання завдань – оптимальне планування – мотивація до діяльності – поетапний контроль та оцінка):

а. так; б. ні; в. частково.

6. Як, на Вашу думку, Ви можете сприяти управлінню розвитком ЗНЗ:

- а. можливість втілення власних ідей на практиці;
- б. використання у діяльності результатів зарубіжного та вітчизняного досвіду, інноваційної діяльності;
- в. активна громадська діяльність;
- г. через матеріальне заохочення;
- д. через підвищення професійної кваліфікації;
- е. через кар'єрне зростання.

7. Яка категорія працівників, на Вашу думку, має цікавитися управлінням розвитку ЗНЗ:

- а. адміністрація;
- б. вчителі;
- в. психологи;
- г. соціальні педагоги;
- д. інші працівники ЗНЗ (техперсонал, служба охорони, медичні працівники та ін.);
- е. учні та батьки;
- ж. всі працівники ЗНЗ та учасники навчально-виховного процесу.

8. Відмітьте три основні, на Вашу думку, причини розвитку ЗНЗ:

- а. цікаво створювати щось нове, надзвичайне і краще ніж було;
- б. підвищується зацікавленість дітей до навчання і виховання;
- в. зростає імідж навчального закладу;
- г. зростає підтримка ЗНЗ органами управління;
- д. розвиток ЗНЗ дає можливість реалізувати власний досвід;
- е. зростає самоповага.

9. Відмітьте три основні причини, на Вашу думку, що гальмують розвиток ЗНЗ:

- а. нові ідеї важко реалізувати на практиці;
- б. недостатня матеріальна забезпеченість;
- в. невпевненість у результативності запропонованих нововведень;
- г. зайва централізація управління ЗНЗ;
- д. орієнтація педагогічних працівників на традиційні форми роботи;
- е. опір змінам з боку колективу, небажання порушувати стереотипи поведінки;
- ж. опір змінам з боку батьків та учнів.

Дякуємо за відповіді!

Додаток В

Анкета 4

Питання для батьківського колективу

Шановні батьки, запрошуємо Вас взяти участь в опитуванні щодо використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Отримані результати сприятимуть розробці науково обґрунтованої моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, яка допоможе керівникам успішно управляти освітнім процесом навчального закладу, впроваджувати інноваційні технології, поліпшувати якість навчально-виховного процесу та розвитку ЗНЗ, забезпечити конкурентоспроможність закладу та випускників.

1) Назва ЗНЗ, в якому навчається Ваша дитина:

1. Чи цікавить Вас розвиток навчального закладу, де навчається Ваша дитина:

- 2) так;
- 3) ні;
- 4) частково.

2. Чи беруть активну участь в житті ЗНЗ учні, батьки, громадськість, спонсори, працівники ЗНЗ, адміністрація? (визначте ранг від 1 до 5; 1 – найвищий ранг).

№ п/п	Учасники	Ранг значущості (1–5)
1.	Адміністрація ЗНЗ	
2.	Працівники ЗНЗ	
3.	Учні	
4.	Батьки	
5.	Спонсори	
6.	Громадський	

3. Яка категорія працівників, на Вашу думку, має цікавитися результативністю освітнього процесу ЗНЗ:

- з. адміністрація;
- и. вчителі;
- к. психологи;
- л. соціальні педагоги;
- м. інші працівники ЗНЗ (техперсонал, служба охорони, медичні працівники та ін.);
- н. учні та батьки;
- о. всі працівники ЗНЗ та учасники навчально-виховного процесу.

4. Які якості необхідні адміністративно – управлінському персоналу ЗНЗ, щоб успішно впроваджувати маркетингові технології:

Якості		Показники в рейтинговому порядку (1 – найвищий ранг)
Комунікативні		
1.	Вміння домовлятися, готовність до співпраці	
24.	Організаторські здібності	
25.	Вміння розв'язувати конфлікти	
26.	Вміння переконувати	
27.	Повага чужої думки	
28.	Вміння працювати в команді	
Інтелектуальні		
29.	Нахил до творчості (креативності)	
30.	Прагнення до саморозвитку	
31.	Гнучкість мислення	
32.	Здібність до прогнозування	
33.	Системність мислення	
Особисті		
34.	Готовність до ризику і прийняття відповідальності	
35.	Бажання добиватися успіху	
36.	Ініціативність	
37.	Прагнення до змін	
38.	Здібності лідера	
39.	Самоорганізованість	

Якості		Показники в рейтинговому порядку (1 – найвищий ранг)
40.	Сприйняття нового	
41.	Впевненість у собі	
42.	Динамічність у прийнятті і виконанні рішень	
43.	Мобільність («легкість на підйом»)	
44.	Стресостійкість	
45.	Ваш варіант_	

5. Які позитивні зміни відбулися у функціонуванні Вашого ЗНЗ за останній рік:

- а) збільшився якісний склад учнів;
- б) перехід до демократичного стилю;
- в) покращилися педагогічні умови освітнього процесу ЗНЗ;
- г) покращився навчально-виховний процес у ЗНЗ;
- д) збільшилася матеріально-технічна база ЗНЗ;
- е) поява та використання альтернативних джерел інвестування освіти ЗНЗ;

Ваш варіант _____

Додаток Д

Орієнтовні критерії оцінки діяльності загальноосвітніх навчальних закладів

1. Організація навчально-виховного процесу

1.1 Кадрова політика.

1.1.1. Укомплектованість закладу педагогічними кадрами, умотивованість їх розстановки.

1.1.2. Освітній рівень педагогічних працівників. Учителів з вищою педагогічною освітою.

1.1.3. Організація атестації педагогічних працівників

1.1.4. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників (стажування, курси підвищення кваліфікації, перепідготовка тощо).

1.1.5. Наявність педагогічних працівників з почесними педагогічними званнями та нагородами.

1.1.6. Наукова, науково-методична, дослідницька робота педагогічних працівників. Наявність у педагогічних працівників авторських програм, підручників, посібників, методичних рекомендацій, наукових статей, дисертацій та ін.

1.1.7. Впровадження інноваційних педагогічних технологій у навчальний процес.

1.1.8. Організація методичної роботи та її результативність.

1.1.9. Профорієнтаційна робота, спрямована на вибір учнями педагогічної професії.

1.2. Матеріально-технічна та навчально-методична база.

1.2.1. Загальний стан будівель та приміщень навчального закладу.

1.2.2. Зовнішня естетична культура загальноосвітнього навчального закладу

1.2.3. Дотримання техніки безпеки, охорони праці.

1.2.4. Стан матеріально-технічного забезпечення навчальних кабінетів, лабораторій, майстерень, спортзалів, спортмайданчика, навчально-дослідних ділянок та ін.

1.2.5. Забезпеченість сучасною комп'ютерною технікою .

1.2.6. Забезпеченість, навчально-методичною та довідковою літературою, ефективність їх використання.

1.3. Фінансове забезпечення діяльності закладу.

2. Ефективність навчально-виховного процесу.

2.1. Рівень навчальних досягнень учнів.

2.1.1. Рівень навчальних досягнень учнів за результатами річного (семестрового) оцінювання.

2.1.2. Рівень навчальних досягнень учнів за результатами контрольних випробувань з базових предметів інваріантної складової навчального плану, проведених незалежною експертною комісією у випускних класах кожного ступеню (4-х, 9-х, 11 (12)-х), але не більше, ніж з двох предметів .

2.1.3. Розбіжність між рівнем навчальних досягнень за результатами контрольних випробувань, проведених експертною комісією та рівнем навчальних досягнень учнів, що визначений у навчальному закладі.

2.1.4. Результативність участі учнів у міжнародних, всеукраїнських, обласних, районних (міських) олімпіадах, турнірах, конкурсах МАН тощо

2.1.5. Участь учнів у районних (міських) олімпіадах, турнірах, конкурсах МАН тощо (за останні 3 роки).

2.2. Результати виховної роботи.

2.2.1. Ступінь впливу навчального закладу на соціальну адаптацію учнів.

2.2.2. Стан розвитку учнівського самоврядування.

2.2.3. Участь учнів у виховних заходах.

3. Управління навчальним закладом.

3.1. Планування та контроль.

3.1.1 Концепція розвитку навчального закладу.

3.1.2 Планування діяльності навчального закладу.

3.1.3. Ефективність управлінських рішень.

3.1.4. Впровадження інноваційних технологій в управління закладом, інформаційне забезпечення діяльності закладу.

3.1.5. Якість внутрішньозакладного контролю.

3.1.6. Ведення ділової документації.

3.1.7. Взаємодія з органами місцевого самоврядування, громадськістю (радою, учнівським комітетом, батьківським комітетом, піклувальною радою навчального закладу, та ін.).

3.2. Суспільний рейтинг навчального закладу.

4. Соціальний захист, збереження та зміцнення здоров'я учнів та працівників закладу.

4.1. Створення умов для забезпечення прав і свобод учасників навчально-виховного процесу.

4.2. Забезпечення соціальної підтримки дітей-сиріт, дітей з малозабезпечених сімей та інших учнів із соціально вразливих категорій

4.3. Організація медичного обслуговування учнів та педагогічних працівників.

4.4. Організація харчування учнів.

4.5. Стан дитячого травматизму.

4.6. Забезпечення умов для збереження здоров'я учнів.

4.7. Стан фізичного виховання (фізично-оздоровчі заходи, спортивно-масова робота тощо).

4.8. Організація відпочинку та оздоровлення учнів, педагогічних працівників

5. Додаткові напрями та показники освітньої діяльності, характерні для даного закладу.

Додаток Е

Наукові підходи управління освітнім процесом загальноосвітнього навчального закладу



Додаток Ж

Анкета 4

Визначення вагомості факторів, критеріїв, показників результативності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Поставте бальну оцінку у порядку зростання від 1 до 4 з метою визначення вагомості факторів, критеріїв, показників результативності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Кваліметрична модель оцінювання результативності використання маркетингових технологій в управлінні контрольними ЗНЗ

Фактори	Вагомість фактору (Ф)	Критерії	Вагомість критерію (К)	Показники	Вагомість параметрів (Р)
1	2	3	4	5	6
Теоретичний		Когнітивність		наявна система знань у керівників щодо МТ в управлінні ЗНЗ	
				Методичні	
				Загальнотеоретичні	
				наявність досвіду використання МТ	
		Мотиваційність		новаторство і сприйнятливість до нововведень	
				наявність пізнавального інтересу	
				готовність до подолання професійних труднощів	
				Уміння та навички	
		Проектувальні			
		Конструктивні			
		Організаційні			
		Цілеспрямованість		Комунікативні	
				визначення можливості чи проблеми, що спровокували використання МТ	
встановлення мети застосування МТ					
відповідність мети використання МТ меті ЗНЗ					
Методичний		Ситуативність		встановлення завдань використання МТ	
				оцінка та врахування педагогічних умов ЗНЗ	

1	2	3	4	5	6
				науково-технологічні умови	
				культурно-освітні умови	
				соціально-економічні умови	
				національні умови,	
		<i>Організаційна значимість</i>		матеріально-технічне забезпечення НЗ	
				науково-методична база НЗ	
				педагогічна майстерність кадрів	
				управлінська компетентність всіх учасників управління ЗНЗ	
				розуміння протиріч використання МТ	
		<i>Технологічна раціональність</i>		вибір засобів впровадження МТ	
				вибір суб'єктів впровадження МТ	
				узгодження та розподіл обов'язків щодо впровадження МТ	
				визначення порядку дій	
		<i>Впровадження</i>		врахування часу впровадження МТ	
				людські ресурси	
				матеріальні ресурси	
				нематеріальні ресурси	
	Процедурний	<i>Відстеження</i>		динамізм МТ	
				конкретність МТ	
				логічність МТ	
				подільність МТ	
		<i>Контроль та аналіз використання МТ</i>		професійний ріст педагогічного колективу	
				підвищення результативності навчального та виховного процесу	
				сприятливість психологічного клімату ЗНЗ	
				наявність матеріальних ресурсів ЗНЗ	
				доцільність МТ	
				результативність МТ	

Додаток 3

Визначення вагомості показників результативності використання МТ в управлінні ЗНЗ

Критерії	Показники	Директори	Заступники директорів	Педагогічні працівники	Батьки	Сума	Вагомість
<i>Когнітивність</i>	наявна система знань у керівників щодо МТ в управлінні ЗНЗ	1	1	2	1	5	0,13
	методичні	2	3	1	2	8	0,20
	Загальнотеоретичні	3	4	3	3	13	0,33
	наявність досвіду використання МТ	4	2	4	4	14	0,35
						40	
<i>Мотиваційність</i>	новаторство і сприйнятливість до нововведень	2	1	3	1	7	0,29
	наявність пізнавального інтересу	1	2	2	2	7	0,29
	готовність до подолання професійних труднощів	3	3	1	3	10	0,42
						24	
<i>Уміння та навички</i>	гностичні	2	2	3	2	9	0,15
	проектувальні	3	4	2	5	14	0,23
	конструктивні	4	3	4	4	15	0,25
	організаційні	1	1	5	3	10	0,17
	комунікативні	5	5	1	1	12	0,20
						60	
<i>Цілеспрямованість</i>	визначення можливості чи проблеми, що спровокували використання МТ	1	3	1	2	7	0,29
	встановлення мети застосування МТ	2	2	2	3	9	0,38
	відповідність мети використання МТ меті ЗНЗ	3	1	3	1	8	0,33
						24	
<i>Ситуативність</i>	встановлення завдань використання МТ	1	11	2	1	15	0,06
	оцінка та врахування педагогічних умов ЗНЗ	2	10	4	2	18	0,07

Критерії	Показники	Директори	Заступники директрів	Педагогічні працівники	Батьки	Сума	Вагомість
	науково-технологічні умови	3	9	7	3	22	0,08
	культурно-освітні умови	4	7	8	4	23	0,09
	соціально-економічні умови	5	8	10	5	28	0,11
	національні умови	6	6	11	6	29	0,11
	матеріально-технічне забезпечення НЗ	7	5	1	7	20	0,08
	науково-методична база НЗ	8	4	3	8	23	0,09
	педагогічна майстерність кадрів	9	3	5	9	26	0,10
	управлінська компетентність всіх учасників управління ЗНЗ	10	2	6	10	28	0,11
	розуміння протиріч використання МТ	11	1	8	11	31	0,12
						263	
<i>Організаційна значимість</i>	вибір засобів впровадження МТ	1	4	1	1	7	0,18
	вибір суб'єктів впровадження МТ	2	3	2	2	9	0,23
	узгодження та розподіл обов'язків щодо впровадження МТ	3	2	3	4	12	0,30
	визначення порядку дій	4	1	4	3	12	0,30
						40	
<i>Технологічна раціональність</i>	врахування часу впровадження МТ	1	3	2	3	9	0,23
	людські ресурси	2	4	1	1	8	0,20
	матеріальні ресурси	3	1	3	2	9	0,23
	нематеріальні ресурси	4	2	4	4	14	0,35
						40	
<i>Впровадження</i>	динамізм МТ	1	4	2	3	10	0,25
	конкретність МТ	2	3	3	1	9	0,23
	логічність МТ	3	2	1	2	8	0,20
	подільність МТ	4	1	4	4	13	0,33
						40	
<i>Відстеження</i>	професійний ріст педагогічного колективу	1	2	2	1	6	0,15

Критерії	Показники	Директори	Заступники директрів	Педагогічні працівники	Батьки	Сума	Вагомість
	підвищення результативності навчального та виховного процесу	3	1	3	2	9	0,23
	сприятливість психологічного клімату ЗНЗ	4	3	4	3	14	0,35
	наявність матеріальних ресурсів ЗНЗ	2	4	1	4	11	0,28
						40	
Контроль та аналіз використання МТ	доцільність МТ	1	1	1	2	5	0,42
	результативність МТ	2	2	2	1	7	0,58
						12	

Додаток К
Статистичні дані результатів ЗНО за навчальними закладами

Навчальний заклад	Тип	Усього	не подолали поріг	100-120	120-140	140-160	160-180	180-200
<u>Бориспільська вечірня школа</u> <u>Бориспільської міської ради</u> <u>Київської області</u>	вечірня (змінна) школа	1		1				
<u>Бориспільська загальноосвітня школа I-III ступенів</u> <u>№3 Бориспільської міської ради</u> <u>Київської області</u>	школа	31	3	5	13	3	5	2
<u>Бориспільська загальноосвітня школа I-III ступенів</u> <u>№1 імені Юрія Головатого</u> <u>Бориспільської міської ради</u> <u>Київської області</u>	школа	34		4	11	6	9	4
<u>Бориспільська загальноосвітня школа I-III ступенів</u> <u>№6 Бориспільської міської ради</u> <u>Київської області</u>	школа	50		3	11	13	17	6
<u>Бориспільська загальноосвітня школа I-III ступенів</u> <u>№7 Бориспільської міської ради</u> <u>Київської області</u>	школа	17	1	5	3	4	3	1
<u>Бориспільська загальноосвітня школа I-III ступенів</u> <u>№8 Бориспільської міської ради</u> <u>Київської області</u>	школа	28			5	5	8	10
<u>Бориспільська спеціалізована школа I-III ступенів</u> <u>№ 5 імені Костянтина Могилка</u> <u>Бориспільської міської ради</u> <u>Київської області</u>	спеціалізована школа	35		4	4	5	13	9

Навчальний заклад	Тип	Усього	не подолали поріг	100-120	120-140	140-160	160-180	180-200
<u>Бориспільський навчально-виховний комплекс "Гімназія "Перспектива"- загальноосвітня школа I-II ступенів"</u> <u>Бориспільської міської ради</u> <u>Київської області</u>	гімназія	77		1	5	12	27	32
<u>Бориспільський навчально-виховний комплекс "Ліцей "Дизайн-освіта" імені Павла Чубинського – спеціалізована школа I-III ступенів"</u> <u>Бориспільської міської ради</u> <u>Київської області</u>	ліцей	29				2	2	25

Додаток Л

Кваліметрична модель оцінювання результативності використання маркетингових технологій в управлінні експериментальними ЗНЗ

Фактори	Вагомість фактору (Ф)	Критерії	Вагомість критерію (К)	Показники	Вагомість параметрів (Р)	значення коефіцієнта відповідності	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка показників	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка параметрів		
1	2	3	4	5		6	7	8	9	10		
Теоретичний	0,3	Когнітивність	0,25	наявна система знань у керівників щодо МТ в управлінні ЗНЗ	0,13	K1	75,00	9,38	19,69	23,81		
				Методичні	0,20	K2	85,00	17,00				
				Загальнотеоретичні	0,33	K3	75,00	24,38				
				наявність досвіду використання МТ	0,35	K4	80,00	28,00				
		Мотиваційність	0,2	новаторство і сприйнятливність до нововведень	0,29	K5	75,00	21,88	14,71			
				наявність пізнавального інтересу	0,29	K6	70,00	20,42				
				Уміння та навички	0,3	готовність до подолання професійних труднощів	0,42	K7	75,00		31,25	24,53
						гностичні	0,15	K8	80,00		12,00	
						проектувальні	0,23	K9	85,00		19,83	
						конструктивні	0,25	K10	85,00		21,25	
організаційні	0,17					K11	70,00	11,67				
комунікативні	0,20					K12	85,00	17,00				
		Цілеспрямованість	0,25	визначення можливості чи проблеми, що спровокували використання МТ	0,29	K13	75,00	21,88	20,44			
				встановлення мети застосування МТ	0,38	K14	85,00	31,88				

1	2	3	4	5		6	7	8	9	10	
				відповідність мети використання МТ меті ЗНЗ	0,33	K15	84,00	28,00			
Методичний	0,4	<i>Ситуативність</i>	0,29	встановлення завдань використання МТ	0,06	K16	75,00	4,28	22,92	30,23	
				оцінка та врахування педагогічних умов ЗНЗ	0,07	K17	85,00	5,82			
				науково-технологічні умови	0,08	K18	80,00	6,69			
				культурно-освітні умови	0,09	K19	75,00	6,56			
				соціально-економічні-умови	0,11	K20	88,00	9,37			
				національні умови	0,11	K21	60,00	6,62			
				матеріально-технічне забезпечення НЗ	0,08	K22	80,00	6,08			
				науково-методична база НЗ	0,09	K23	85,00	7,43			
				педагогічна майстерність кадрів	0,10	K24	78,00	7,71			
				управлінська компетентність всіх учасників управління ЗНЗ	0,11	K25	85,00	9,05			
				розуміння протиріч використання МТ	0,12	K26	80,00	9,43			
		<i>Організаційна значимість</i>	0,38	вибір засобів впровадження МТ	0,18	K27	85,00	14,88	29,76		
				вибір суб'єктів впровадження МТ	0,23	K28	82,00	18,45			
				узгодження та розподіл обов'язків щодо впровадження МТ	0,30	K29	65,00	19,50			
				визначення порядку дій	0,30	K30	85,00	25,50			
		<i>Технологічна раціональність</i>	0,33	врахування часу впровадження МТ	0,23	K31	69,00	15,53	22,89		
				людські ресурси	0,20	K32	74,00	14,80			
				матеріальні ресурси	0,23	K33	60,00	13,50			
				нематеріальні ресурси	0,35	K34	73,00	25,55			
Процедурний	0,3	<i>Впровадження</i>	0,38	динамізм МТ	0,25	K35	60,00	15,00	25,84		21,96
				конкретність МТ	0,23	K36	75,00	16,88			
				логічність МТ	0,20	K37	75,00	15,00			

1	2	3	4	5		6	7	8	9	10
				подільність МТ	0,33	К38	65,00	21,13		
		<i>Відстеження</i>	0,33	професійний ріст педагогічного колективу	0,15	К39	80,00	12,00	25,36	
				підвищення результативності навчального та виховного процесу	0,23	К40	84,00	18,90		
				сприятливість психологічного клімату ЗНЗ	0,35	К41	81,00	28,35		
				наявність матеріальних ресурсів ЗНЗ	0,28	К42	64,00	17,60		
		<i>Контроль та аналіз використання МТ</i>	0,29	доцільність МТ	0,42	К43	70,00	29,17	21,99	
				результативність МТ	0,58	К44	80,00	46,67		
										76,00

Додаток М

Кваліметрична модель оцінювання результативності використання маркетингових технологій в управлінні контрольними ЗНЗ

Фактори	Вагомість фактору (Ф)	Критерії	Вагомість критерію (К)	Показники	Вагомість параметрів (Р)	значення коефіцієнта відповідності	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка показників	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка параметрів
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Теоре- тичний	0,3	Когнітив- ність	0,25	наявна система знань у керівників щодо МТ в управлінні ЗНЗ	0,13	K1	50,00	6,25	10,69	13,27
				Методичні	0,20	K2	55,00	11,00		
				Загальнотеоретичні	0,33	K3	30,00	9,75		
				наявність досвіду використання МТ	0,35	K4	45,00	15,75		
		Мотивацій- ність	0,2	новаторство і сприйнятливність до нововведень	0,29	K5	45,00	13,13	8,33	
				наявність пізнавального інтересу	0,29	K6	55,00	16,04		
				готовність до подолання професійних труднощів	0,42	K7	30,00	12,50		
		Уміння та навички	0,3	Гностичні	0,15	K8	60,00	9,00	13,98	
				Проектувальні	0,23	K9	35,00	8,17		
				Конструктивні	0,25	K10	45,00	11,25		
				Організаційні	0,17	K11	55,00	9,17		
				Комунікативні	0,20	K12	45,00	9,00		
		Цілеспрямо- ваність	0,25	визначення можливості чи проблеми, що спровокували використання МТ	0,29	K13	45,00	13,13	11,25	
				встановлення мети застосування МТ	0,38	K14	45,00	16,88		
				відповідність мети використання МТ меті ЗНЗ	0,33	K15	45,00	15,00		
Методич- ний	0,4	Ситуатив- ність	0,29	встановлення завдань використання МТ	0,06	K16	25,00	1,43	12,62	17,11
				оцінка та врахування педагогічних умов ЗНЗ	0,07	K17	35,00	2,40		
				науково-технологічні умови	0,08	K18	45,00	3,76		
				культурно-освітні умови	0,09	K19	46,00	4,02		
				соціально-економічні-умови	0,11	K20	25,00	2,66		
				національні умови,	0,11	K21	45,00	4,96		
				матеріально-технічне забезпечення НЗ	0,08	K22	45,00	3,42		
				науково-методична база НЗ	0,09	K23	55,00	4,81		
				педагогічна майстерність кадрів	0,10	K24	55,00	5,44		

Додаток Н

Житомирський державний університет імені Івана Франка

**ПРОГРАМА СПЕЦКУРСУ
«Використання маркетингових
технологій як ефективний засіб
управління ЗНЗ»**

Автор: Мосюра А. І.,
здобувач кафедри педагогіки,
психології та управління навчальними
зкладами Житомирського
державного університету імені Івана
Франка

Рецензент: Рожнова Т.Є.
канд. пед. наук, завідувач центру
післядипломної освіти та довузівської
підготовки Житомирського
державного університету імені Івана
Франка

Затверджено на засіданні кафедри
педагогіки, психології та управління
навчальними зкладами итомирського
державного університету імені Івана
Франка ННІ педагогіки
Протокол № 9 від 13 квітня 2017 року
Завідувач кафедри:
Доктор пед. наук, доцент
Шанскова Т. І.

Житомир-2017

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Незаперечним є те, що нині в Україні відбуваються економічні та соціальні реформи, формуються нові підходи до процесу управління всіма галузями господарства й соціально-культурної сфери. Особливої уваги набуває управління загальноосвітнім навчальним закладом (далі – ЗНЗ).

У Національній доктрині розвитку освіти наголошується на необхідності створення відповідних умов розвитку і саморозвитку кожної особистості, формування покоління, здатного навчатися упродовж усього життя, створювати й розвивати цінності громадянського суспільства. Саме тому виникає потреба у пошуку та використанні ефективних маркетингових технологій управління ЗНЗ, що, в свою чергу, потребує високої професійної підготовки керівників в системі післядипломної освіти.

Такий підхід вимагає наукового бачення використання маркетингових технологій на основі впровадження сучасних принципів, методів та функцій управління ЗНЗ, пошуку інноваційних технологій, методик професійного, практичного навчання, тіснішого його поєднання з управлінською діяльністю закладів освіти.

Зрозуміло, що на доцільність використання маркетингових технологій керівниками в управлінні ЗНЗ впливає ряд чинників, а саме педагогічних умов, які складаються навколо та в спектрі функціонування навчального закладу.

Доцільно зауважити, що сьогодні наука управління розглядає різноманітну кількість маркетингових технологій у сфері науки економіки, виникнення яких зумовлене часовими та цільовими змінами процесу управління. Трансфер економічних маркетингових технологій в сферу управління загальноосвітніми навчальними закладами є одним з актуальним питань сьогодення. Адже основна функція маркетингових технологій полягає в забезпеченні наукового та функціонального взаємозв'язку процесу управління з конкретними функціями, а саме: планування, організації, мотивації та контролю. Поза увагою не потрібно залишати висвітлення

взаємозв'язку педагогічних умов та доцільності використання конкретних маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Наразі, багато керівників закладів освіти, в тому числі керівників ЗНЗ, не мають наукового уявлення про застосування маркетингових технологій в управлінській діяльності через відсутність відповідної професійної підготовки як менеджерів навчальних закладів. А широке використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ ускладнюється на даний час у зв'язку з недостатністю теоретичного опрацювання його основ, забезпечення потрібного науково-методичного обґрунтування, визначення стратегічної спрямованості на кінцевий результат, урахування педагогічних умов використання маркетингових технологій в швидкозмінному середовищі.

Ці та інші причини обумовили виникнення протиріч між: сучасними вимогами до управління ЗНЗ та практичним застосуванням маркетингових технологій; недостатністю розробленості теорії, методики і технології застосування маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ та необхідністю вдосконалення системи управління ЗНЗ; нагальними потребами керівників ЗНЗ у практичному застосуванні маркетингових технологій та рівнем їхньої професійної компетентності.

Усе викладене вище зумовило розробку спецкурсу **«Використання маркетингових технологій як ефективний засіб управління ЗНЗ»** як одного з науково-практичних напрямів розв'язання проблеми підготовки та підвищення управлінської кваліфікації керівників з використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Мета спецкурсу – ознайомлення керівників шкіл з методологічною основою та кроками опанування дій з використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Провідними завдання спецкурсу є:

- **озброїти** слухачів спецкурсу сучасними знаннями з питань використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;

- **ознайомити** з педагогічними умовами використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- **оволодіти** формами, методами підвищення управлінської кваліфікації, вмінням розробляти моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- **задовольнити** потреби та інтереси керівників ЗНЗ щодо постійного підвищення управлінської кваліфікації, набуття досвіду практичної діяльності, розвитку особистісно-орієнтованих якостей із урахуванням кон'юнктури ринку праці;
- **стимулювати** самоосвіту, саморозвиток, самореалізацію керівника ЗНЗ у процесі оновлення змісту освіти, формування нового інноваційно-управлінського простору.

Програма складається з однієї лекції та двох практично-семінарських занять у формі проблемного семінару і тематичної дискусії з елементами «мозкового штурму» та тестування, всього – 6 годин.

Програма розрахована на директорів ЗНЗ та їх заступників, викладачів інститутів післядипломної педагогічної освіти, аспірантів, здобувачів.

Вимоги до знань та вмінь слухачів.

У результаті вивчення спецкурсу слухачі повинні:

Знати :

- нормативно-правову базу управління ЗНЗ у сучасних умовах;
- сучасні теорії управління освітнім процесом ЗНЗ, пріоритетні наукові підходи до управління навчальним закладом;
- теоретичні розробки зарубіжних та вітчизняних вчених з використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- педагогічні умови використання маркетингових технологій;
- маркетингові технології.

Уміти:

- розробляти та впроваджувати моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;

- здійснювати аналіз педагогічних умов використання доцільних маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- застосовувати маркетингові технології у практичній діяльності.

Зміст даного спецкурсу є інтегрованим, будується на знаннях слухачів з філософії, психології, педагогіки, економіки, освітнього менеджменту.

Проведення занять спецкурсу відбувається шляхом використання викладачами сучасних інтерактивних форм організації навчального процесу і методів викладання (ділові та рольові ігри, робота у мікрогрупах, дискусії, співдоповіді, «мозковий штурм» тощо). Викладання теоретичного матеріалу поєднується із практичним для забезпечення активної діяльності слухачів курсу на заняттях та під час індивідуальної роботи. У ході занять одним із основних принципів має бути заохочення слухачів до роздумів, дискусій, запитань, тобто активного включення у роботу над проблемою.

Реалізація навчального процесу для досягнення результатів спецкурсу здійснюється в очному режимі виконання завдань за допомогою: інтерактивної діяльності слухачів упродовж усіх занять; розгляду навчального матеріалу на лекції; обговорення дискусійних питань на практично-семінарських заняттях для розвитку умінь толерантного ставлення до думок інших, критичної оцінки власних позицій; виконання практичних завдань на заняттях.

Оцінювання якості знань слухачів заплановано проводити за відповідними тестами.

По задовільному закінченню спецкурсу «Використання маркетингових технологій як ефективний засіб управління ЗНЗ» видається сертифікат про підтвердження проходження спецкурсу.

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ
спекурс «Використання маркетингових технологій як ефективний засіб
управління ЗНЗ»

№ з/п	Назва тем	Кількість годин	Лекції	Семінар. заняття	Тематична дискусія
1.	Сутність та особливості маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Структура та зміст моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.	2	1	-	-
2.	Стан та педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.	2	-	2	-
3.	Упровадження моделі використання маркетингових технологій в управління, як один із способів ефективного управління ЗНЗ.	2	-	-	1
	Усього	6	1	2	1

Заняття 1.

Форма заняття: лекція.

Тема: *«Сутність та особливості маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Структура та зміст моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ».*

1. Сутність поняття «технологія», «управління», «педагогічні умови». Маркетингові технології та педагогічні умови їх використання в управлінні ЗНЗ.
2. Створення моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
3. Складові моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
4. Обґрунтування методів і технологій упровадження моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
5. Етапи впровадження моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ у практичну діяльність ЗНЗ.
6. Критерії оцінювання результативності розробленої моделі.
7. Результативність впровадження маркетингових технологій в управління ЗНЗ.

Заняття 2.

Форма заняття: семінарське заняття.

Тема: *«Стан та педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ».*

Навчальні цілі:

- здійснювати порівняльний аналіз педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- аналізувати причини доцільності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;

– визначати пріоритетні наукові підходи до управління ЗНЗ, закони та закономірності, принципи діяльності .

Основні питання:

1. Сучасний стан використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ (на прикладах конкретних областей).
2. Позитивні зміни, які відбулися у функціонуванні сучасних ЗНЗ.
3. Негативні явища, що мають місце у реформуванні освіти.
4. Шляхи подолання негативних явищ в управлінні освітнім процесом ЗНЗ.
5. Визначення умов ефективності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Завдання до тренінгу:

1. Заповнити дидактичні картки з нормативно-правовою базою щодо управління освітнім процесом ЗНЗ.
2. Визначити вплив педагогічних умов на використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
3. Обговорити сучасний стан використання маркетингових технологій в управлінні, як один із способів ефективного управління ЗНЗ.
4. Проаналізувати пріоритетні наукові підходи до управління освітнім процесом ЗНЗ, закони та закономірності, принципи управлінської діяльності керівника ЗНЗ.

Заняття 3.

Форма заняття: тематична дискусія з елементами «мозкового штурму».

Тема: *«Упровадження моделі використання маркетингових технологій в управлінні, як один із способів ефективного управління ЗНЗ».*

Завдання до дискусії:

1. Вивчити науково-методичну літератур та педагогічний досвід з піднятої проблеми.
2. Визначити і проаналізувати питання практичного використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
3. Розглянути структуру моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ, проаналізувати педагогічні умови та засоби її впровадження в управління ЗНЗ.
4. Визначення ефективності впровадження запропонованої моделі педагогічних умов на основі пропонованих показників та критеріїв .

Запитання до дискусії:

- Назвіть, які ви знаєте маркетингові технології?
- Чи застосовуються маркетингові технології в управлінні вашого ЗНЗ чи інших ЗНЗ області, якщо так, то які саме?
- Що ви розумієте під поняттям «педагогічні умови»?
- Які педагогічні умови впливають на використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ?
- Які професійно-управлінські якості керівника ЗНЗ визначають сьогодні рівень управлінської кваліфікації?
- Які практичні навички та вміння керівників ЗНЗ забезпечують ефективність управління освітнім процесом ЗНЗ?
- Чи відповідає сучасна нормативно-правова база вимогам і забезпеченню використанню маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ?
- Які передумови слід створити для впровадження моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ?
- Як слід вести контроль за впровадженням всіх складових моделі?

- Як визначити результативність впровадженої моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ?

Запитання для самоконтролю:

1. Сутність поняття «технологія», «управлінська технологія», «управління», «педагогічні умови».
2. Характерні ознаки сучасних маркетингових технологій.
3. Модель впровадження педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
4. Складові моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
5. У чому полягає вплив педагогічних умов на доцільність використання маркетингових технологій?
6. Назвати та визначити специфіку функцій у відповідності до використання маркетингових технологій в управлінні.
7. Проаналізувати вплив використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ на результативність його діяльності.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Gibson D. V. Key Variables in Technology Transfer: A field – Study Based on Empirical Analysis / D. V. Gibson, W. Smilor // Journal of Engineering and Technology Management. – 1991. – № 8. – P. 287–312.
2. Koontz H. A model for analyzing the universality and transferability of management / Harold Koontz // The Academy of Management Journal. – 1969. – Vol. 12, № 4. – P. 415–429.
3. Альтшулер И. Современные технологии управления: тенденции и перспективы [Электронный ресурс] / И. Альтшулер. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/manaAgement/stualt.shtml>.

4. Березняк Е. С. Руководство современной школой (Некоторые вопросы и проблемы). – К. : Радянська шк., 1977. – 168 с. – (Пед. б-ка).
5. Боднар О. С. Управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону (теоретико-прикладний аспект) : моногр. / О. С. Боднар. – Тернопіль : Крок, 2013. – 544 с.
6. Братівник Я. Г. Система технологій як об'єкт системного аналізу [Електронний ресурс] / Я. Г. Братівник. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlts/17_2/270_Bratiwnyk_17_2.pdf.
7. Васильченко Л. Управлінська культура керівника ЗНЗ в системі післядипломної педагогічної освіти [Електронний ресурс] / Васильченко Л. – Освіта.ua (Вид-во «Плеяди»), 2008. – Режим доступу : <http://osvita.ua/school/manage/1181/>
8. Даниленко Л. І. Модернізація змісту форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої ЗНЗ : моногр. / Даниленко Л. І. – К. : Логос, 1998. – 140 с.
9. Даниленко Л. І. Соціально-педагогічні умови ефективного управління загальноосвітньою ЗНЗ : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. / Даниленко Л. І. – К., 1994. – 23 с.
10. Дафт Р. Л. Менеджмент / Дафт Р. Л. – 6-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 864 с.
11. Єльнікова Г. В. Наукові основи розпитку управління загальною середньою освітою в регіоні : моногр. / Єльнікова Г. В. – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.
12. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління / Єльнікова Г. В. – Харків : Основа, 2004. – 121 с.
13. Закон України «Про освіту» // Законодавчі акти України з питань освіти: За станом на 1 квітня 2004 року / Верховна Рада України ; Комітет з питань науки і освіти / І. Р. Юхновський (ред.-упоряд.). Офіційне видання. – К. : Парламентське вид-во, 2004. – С. 21–52.

14. Іванов Д. А. Якість освіти та управління якістю / Д. А. Іванов // Директор ЗНЗ (додаток). – 2007. – № 6. – С. 26.
15. Книш П. В. Сутнісні характеристики поняття «управлінська технологія» / П. В. Книш // Науковий вісник академії державного управління. Сер. «Управління». – 2014. – Вип. 1. – С. 255–263.
16. Національна доктрина розвитку освіти. – К., 2001.
17. П'ятницька Г. Трансфер технологій управління / П'ятницька Г., Найдюк В., Ракша Н. // Вісник КНТЕУ. – 2012. – № 5.
18. Ситуаційний менеджмент / Бондар О.В. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://pidruchniki.ws/10560412/menedzhment/ponyattya_tehnologiyi_upravlinnya_algoritmu_organizatsiyi_situatsynomu_menedzhmenti
19. Стратегія реформування освіти в Україні : рекомендації з освітньої політики. – К. : К.І.С., 2003. – 207 с.
20. Сучасні новітні технології управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=>
21. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. : у 2-х ч. – Ч. 1. Абетка менеджера освіти / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш [та ін.]ю – Харків : Веста ; Вид-во «Ранок», 2003. – 160 с.
22. Шамова Т. І. Управління освітніми системами : навч. посіб. для студ. вищ. пед. навч. закладів / Т. І. Шамова, П. І. Третьяков, Н. П. Капустін ; під ред. Т. І. Шамоной. – М. : Гуманит. вид. центр ВЛАДОС, 2002. – 320 с.
23. Шуляк Н. Є. Технології управління освітнім процесом навчального закладу / Шуляк Н. Є. // Теорія управління. – 2012. – № 22–24. – С. 19–24.
24. Яцура М. Г. Визначення терміну управлінська технологія [Електронний ресурс] / М. Г. Яцура. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc.../Yatsu.pdf>.

Додаток П

Житомирський державний університет імені Івана Франка

**ПРОГРАМА ДИСТАНЦІЙНОГО КУРСУ
«Педагогічні умови використання
маркетингових технологій в освітньому
процесі загальноосвітнього навчального
закладу»**

Автор: Мосюра А. І.,
здобувач кафедри педагогіки,
психології та управління навчальними
закладами Житомирського
державного університету імені Івана
Франка

Рецензент: Рожнова Т.Є.
канд. пед. наук, завідувач центру
післядипломної освіти та довузівської
підготовки
Житомирського державного
університету імені Івана Франка

Затверджено на засіданні кафедри
педагогіки, психології та управління
навчальними закладами иитомирського
державного університету імені Івана
Франка ННІ педагогіки
Протокол № 9 від 13 квітня 2017 року
Завідувач кафедри:
Доктор пед. наук, доцент
Шанскова Т. І.

Житомир - 2017

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

В якості найбільш ефективних засобів оптимізації управління освітнім процесом сьогодні визнані маркетингові технології як системне поєднання наукового знання, управлінських потреб і інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей і елементів управлінської діяльності. Їхнє раціональне та правильне застосування є запорукою ефективного функціонування загальноосвітнього навчального закладу.

Наявність конкурентного середовища, необхідність поповнення бюджету навчального закладу позабюджетними коштами, презентація та реклама освітнього закладу обумовлюють виділення педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Ці та інші причини обумовили виникнення протиріч між:

- тенденціями широкомасштабного використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ та відсутністю виділених педагогічних умов їх використання;
- необхідністю використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ і відсутністю науково обґрунтованої та експериментально перевіреної моделі такого управління;
- актуальністю використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ та відсутністю критеріїв оцінки їхньої результативності.

Усе викладене вище зумовило розробку спецкурсу **«Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом»** як одного з науково-практичних напрямів розв'язання проблеми підготовки та підвищення управлінської кваліфікації керівників з використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Мета спецкурсу – ознайомлення керівників шкіл з методологічною основою та кроками опанування дій з використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Провідними завдання спецкурсу є:

- **озброїти** слухачів спецкурсу сучасними знаннями з питань використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- **ознайомити** з педагогічними умовами використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- **оволодіти** формами, методами підвищення управлінської кваліфікації, вмінням розробляти моделі та виділяти педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- **задовольнити** потреби та інтереси керівників ЗНЗ щодо постійного підвищення управлінської кваліфікації, набуття досвіду практичної діяльності, розвитку особистісно-орієнтованих якостей із урахуванням кон'юнктури ринку праці;
- **стимулювати** самоосвіту, саморозвиток, самореалізацію керівника ЗНЗ у процесі опанування основ з використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Програма складається з шести модулів.

Програма розрахована на директорів ЗНЗ та їх заступників, викладачів інститутів післядипломної педагогічної освіти, аспірантів, здобувачів.

Вимоги до знань та вмінь слухачів.

У результаті вивчення спецкурсу слухачі повинні:

Знати :

- нормативно-правову базу управління ЗНЗ у сучасних умовах;
- сучасні теорії управління ЗНЗ, пріоритетні наукові підходи до управління навчальним закладом;
- теоретичні розробки зарубіжних та вітчизняних вчених з використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- маркетингові технології.

Уміти:

- розробляти та впроваджувати модель використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- здійснювати аналіз педагогічних умов використання доцільних маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- застосовувати маркетингові технології та виділяти педагогічні умови їх використання у практичній діяльності.

Для забезпечення курсу необхідні мінімальні технічні засоби: комп'ютер, модем, сканер, навушники або колонки. Також необхідно мінімальне програмне забезпечення пакет Microsoft Office або інші альтернативні пакети; підключення до глобальної мережі Internet; програма-браузер; програвачі, які призначені для відтворення різноманітних мультимедійних файлів; програми для перегляду графічних зображень.

Зміст даного дистанційного курсу є інтегрованим, будується на знаннях слухачів з філософії, психології, педагогіки, економіки, освітнього менеджменту.

Основною формою навчально-пізнавальної діяльності в дистанційному навчанні є самостійна робота з навчально-методичними матеріалами, головними вимогами якої є повна забезпеченість усіма необхідними матеріалами, висока мотивація навчання відповідно до навчального плану, постійний контроль процесу вивчення, забезпечення взаємодії слухачів між собою, забезпечення постійного контакту з викладачем за допомогою телекомунікаційних засобів або особисто. Викладання теоретичного матеріалу поєднується із практичним для забезпечення активної діяльності слухачів курсу на заняттях та під час індивідуальної роботи. У ході занять одним із основних принципів має бути заохочення слухачів до роздумів, дискусій, запитань, тобто активного включення у роботу над проблемою.

Оцінювання якості знань слухачів заплановано проводити за відповідними тестами.

По задовільному закінченню дистанційного курсу «Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ» видається сертифікат про підтвердження проходження дистанційного курсу.

Для створення дистанційного курсу була обрана платформа Moodle кафедри педагогіки, психології та управління навчальними закладами Житомирського державного університету імені Івана Франка Навчально-наукового інституту педагогіки, в зв'язку з тим, що вона містить багато навчальних елементів: анкета, форум, бази даних, лекція, опитування, семінар і т.д.

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ

Дистанційний курс «Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом»

№ з/п	Назва тем	Кількість годин
1.	Сутність управлінських технологій: маркетинговий аспект	2
2.	Використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом	
3.	Стан та педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.	2
4.	Модель та педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.	2
5.	Упровадження моделі та виділення педагогічних умов використання маркетингових технологій, як один із способів ефективного управління ЗНЗ.	2
6.	Науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі та виділення педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ	2
	Усього	12

Надежный | <https://annkushyrets.wixsite.com/mysite-1>

Создайте сайт с WIX!

педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ

Зареєструйтеся на візний семінар "Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ"

Контактний e-mail: annkushyrets@ukr.net

Обмеження існують лише в нашій свідомості. Але якщо ми використаємо нашу уяву, наші можливості стануть безмежними.

Джеймі П'юлінетті

основа методична скарбничка термінологічні довідки заняття ЧаВо контактна інформація

Онлайн-запис на проходження курсу

Ім'я, прізвище
Email
Тема
Початок/кінець курсу

Надіслати

Маркетингові технології - як ефективний засіб управління ЗНЗ

Незаперечним є те, що нині в Україні відбуваються економічні та соціальні реформи, формуються нові підходи до процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами (далі – ЗНЗ).

В якості найбільш ефективних засобів оптимізації управління освітнім процесом сьогодні визнані маркетингові технології як системне поєднання наукового знання, управлінських потреб і інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей і елементів управлінської діяльності. Їхнє раціональне та правильне застосування є запорукою ефективного функціонування загальноосвітнього навчального закладу.

Завдання курсу

- обробити слухачів спеціальною сучасними знаннями з питань використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- ознайомити з педагогічними умовами використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- освоїти форми, методи підвищення управлінської кваліфікації, вміння розробляти моделі та виділяти педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- задовольнити потреби та інтереси керівників ЗНЗ щодо постійного підвищення управлінської кваліфікації, набуття досвіду практичної діяльності, розвитку особистісно-орієнтованих якостей із урахуванням кон'юнктури ринку праці;
- стимулювати самоосвіту, саморозвиток, самореалізацію керівників ЗНЗ у процесі опанування основ з використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ

Наявність конкурентного середовища, необхідність поповнення бюджету навчального закладу позабюджетними коштами, презентація та реклама освітнього закладу обумовлюють виділення педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ. Наразі, багато керівників закладів освіти, в тому числі керівників ЗНЗ, не мають наукового уявлення про використання маркетингових технологій в управлінській діяльності через відсутність відповідної професійної підготовки як менеджерів навчальних закладів. А широке використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ ускладнюється на даний час у зв'язку з недостатністю теоретичного опрацювання його основ, забезпечення потрібного науково-методичного обґрунтування, визначення стратегічної спрямованості на кінцевий результат, виділення педагогічних умов використання маркетингових технологій в швидкозмінному середовищі.

На Вас чекають

Програма складається з шести модулів.

В результаті чого Ви знаєте:

- нормативно-правову базу управління ЗНЗ у сучасних умовах;
- сучасні теорії управління ЗНЗ, пріоритетні наукові підходи до управління навчальним закладом;
- теоретичні розробки зарубіжних та вітчизняних вчених з використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- маркетингові технології.

Оцінювання якості знань слухачів заплановано проводити за відповідними тестами. По задовільному закінченню дистанційного курсу видається сертифікат про підтвердження проходження дистанційного курсу.

НОВИНИ

Головна - Міністерство освіти і науки України

[Детальніше](#)

Головна - Управління освіти і науки Бориспільської міської ради

[Детальніше](#)

Головна - Бориспільська ЗОШ І-ІІІ ступенів №6

[Детальніше](#)

МОН підготувало роз'яснення щодо того, якою має бути структура та навчальні плани 2017/2018 навчального року

[Детальніше](#)

Карта Спутник

вулиця Головатого, 19 Бориспіль, Київська область, Україна

вулиця Пестель

Google

Технологія (від грецького - майстерність, техніка) трактується як сукупність знань, відомостей про послідовність окремих виробничих операцій у процесі виробництва чогось, у будь-якому розумінні вона є знанням про те, як найкраще організувати дії, щоб досягти поставленої мети.

Управлінська технологія - регламент виконання процесу управління, який обумовлює порядок прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці.

Маркетинг - підприємницька діяльність, спрямована на просування товарів і послуг від виробника до користувача (споживача).

Маркетинг у сфері освіти розглядається як філософія, стратегія, тактика відносин і взаємодії споживачів та виробників освітніх послуг в умовах ринку, вільного вибору пріоритетів і дій з обох боків.

Маркетингова діяльність ЗНЗ - діяльність, спрямована на вивчення запитів (пропозицій) споживачів та їх формування у майбутньому на основі надання їй отримання освітніх послуг із метою розвитку особистості споживача й піднесення освіти як соціальної цінності (З. Рядова).

Потреби - специфічний стан людини (групи людей чи суспільства в цілому), який виникає внаслідок того, що: по-перше, люди - біологічні істоти; по-друге, вони є елементами суспільної системи; по-третє, вони взаємодіють з навколишнім середовищем (суспільством, живою та неживою природою). (А. Павленко)

Маркетинг освітніх послуг - дослідження, планування, здійснення і контроль за ретельно сформованими програмами, задумами, щоб викликати добровільний облік цінностями з цільовими ринками з метою досягнення прагнень навчальних закладів (Ф. Котлер і К. Фокс).

Умова - сукупність перемінних природних, соціальних, зовнішніх та внутрішніх впливів, що впливають на фізичний, психічний, моральний розвиток людини, його поведінку; виховання і навчання, формування особистості (Словник з освіти та педагогіки).

Педагогічні умови - взаємоб'язана сукупність внутрішніх параметрів та зовнішніх характеристик функціонування, яка забезпечує високу результативність навчального процесу і відповідає психолого-педагогічним критеріям оптимальності (В. Манько).

Маркетингові технології - здатності компанії зі створення принципів і моделей взаємодії між працівниками, а також між працівниками та іншими ресурсами компанії (К. Прахалад, Т. Томас, Д. О'Ніл, Т. Хемел).

Модель - це уявна або матеріальна система, яка відображає або відтворює об'єкт дослідження і здатна замінити його таким чином, що її вивчення дає нам нову інформацію про об'єкт (Штоф).

Характеристика поняття «управління ЗНЗ»

АВТОРСЬКІ ВИЗНАЧЕННЯ

Управління ЗНЗ - складний динамічний процес, складовими якого є правильний вибір мети і завдань функціонування навчального закладу, вивчення і глибокий аналіз досягнутого рівня навчально-виховної роботи, система раціонального планування, організації діяльності учнівського і педагогічного колективу, вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня навчання і виховання, розвитку ЗНЗ, здійснення ефективного контролю.

Управлінська технологія - структурована організована сукупність дій та процедур, що спрямовані на здійснення управлінської діяльності та досягнення цілей закладу із використанням спеціальних методів, прийомів, засобів та інструментів.

Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ - сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на доцільність вибору та використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Маркетингові технології - організована структурована сукупність дій та процедур, що спрямованої на дослідження і прогнозування потреб, попиту та інтересів навчального закладу і забезпечення бажаного їх задоволення найбільш ефективними засобами.

Маркетинг

На думку експертів Інституту лінгвістики - професорів Кронгауз М., Гиндин С., у слові маркетинг традиційно наголос ставиться на другому складі. проте останнім часом часто зустрічається наголос на першому складі відповідно до вимови цього слова англійською. На сьогодні наголос у слова "маркетинг" залишається варіативним. В українській мові найчастіше серед фахівців переважає "мАркетинг" із наголосом на англійський манер.



**Самоменеджмент.
Ефективність використання
у Вашій роботі.**

[перейти](#)



**Як розробити рекламу
освітніх послуг?**

[перейти](#)



Тест із самомаркетингу.

[перейти](#)



**Сесії синекторів як форма
ефективної
міждисциплінарної
творчості.**

[перейти](#)

основна

методична скринька

термінологічні довідки

заняття

ЧаВо

контактна інформація

✕ Создайте сайт с WIX!

Навчально-тематичний план

1. Сутність управлінських технологій: маркетинговий аспект.
2. Використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом.
3. Стан та педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
4. Модель та педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
5. Упровадження моделі та виділення педагогічних умов використання маркетингових технологій, як один із способів ефективного управління ЗНЗ.
6. Науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі та виділення педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.



Програма роботи

Заняття 1

Тема: «Сутність управлінських технологій: маркетинговий аспект»

Завдання:

- здійснити теоретичний аналіз основних понять за темою заняття;
- визначити роль та місце маркетингу в системі освіти.

Основні питання:

1. Сутність поняття «управління», «управління ЗНЗ».
2. Теоретичне обґрунтування поняття «управлінська технологія».
3. Роль та місце маркетингу в системі освіти.
4. Тестові завдання.

Заняття 1

Заняття 2.

Тема: «Використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом».

Завдання:

- здійснювати порівняльний аналіз використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- аналізувати причини доцільності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- визначати пріоритетні наукові підходи до управління ЗНЗ, закони та закономірності, принципи діяльності.

Основні питання:

1. Потреби використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
2. Теоретичне обґрунтування поняття «маркетингові технології».
3. Використання маркетингових технологій на верхньому рівні управління ЗНЗ (технології цільового управління).
4. Використання маркетингових технологій нижньому рівні управління ЗНЗ (технології процесорного управління).
5. Класифікації управлінських технологій.
6. Тестові завдання.

✕ Создайте сайт с WIX!

Заняття 3

Тема: «Стан та педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ»

Заняття 3

Завдання:

- вивчити науково-методичну літературу та педагогічний досвід з піднятої проблеми;
- визначити і проаналізувати питання практичного використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- проаналізувати педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Основні питання:

1. Стан використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ (на прикладі конкретних областей).
2. Досвід зарубіжних використання маркетингових та управлінських технологій.
3. Позитивні зміни, які відбулися у функціонуванні сучасних ЗНЗ. Визначення умов ефективності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
4. Негативні явища, що мають місце у реформуванні освіти. Шляхи подолання негативних явищ в управлінні ЗНЗ.
5. Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
6. Тестові завдання.

Заняття 5

Тема: «Упровадження моделі та виділення педагогічних умов використання маркетингових технологій, як один із способів ефективного управління ЗНЗ»

Заняття 5

Завдання:

- обґрунтувати методичне забезпечення реалізації моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- розглянути алгоритм впровадження моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- здійснити оцінювання рівня результативності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- виділити педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Основні питання:

1. Методичне забезпечення реалізації моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
2. Алгоритм використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
3. Критерії та показники оцінювання рівня результативності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
4. Тестові завдання.

Заняття 4.

Тема: «Модель та педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ».

Завдання:

- проаналізувати роль та місце моделювання в системі освіти;
- розглянути структуру моделі та педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- визначити ефективності впровадження запропонованої моделі педагогічних умов на основі запропонованих показників та критеріїв.

Основні питання:

1. Роль та місце моделювання в системі освіти.
2. Наукові підходи щодо використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
3. Структура моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
4. Виділення педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
5. Система використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
6. Тестові завдання.

Заняття 6

Тема: «Науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі та виділення педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ»

Завдання:

- охарактеризувати етапи роботи з теоретичного та практичного оволодіння використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ;
- надати науково-методичні рекомендації щодо впровадження моделі та виділення педагогічних умов використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.

Основні питання:

1. Основні напрями впровадження моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
2. Педагогічні умови доцільності використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
3. Загальні правила використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
4. Етапи роботи з теоретичного та практичного оволодіння використання маркетингових технологій в управлінні ЗНЗ.
5. Тестові завдання.