

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ДМИТРУК ЗОЯ АНАТОЛІЇВНА

УДК 37.01:005.332.4 (045)

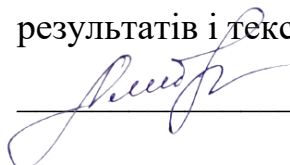
**ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПОЗИЦІОНУВАННЯ
ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ
НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

з галузі знань 01 – Освіта/Педагогіка

спеціальність 011 – Освітні, педагогічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

 З.А. Дмитрук

Науковий керівник: Махиня Тетяна Анатоліївна, кандидат педагогічних наук,
доцент.

Київ – 2021

АНОТАЦІЯ

Дмитрук З.А. Управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки». – ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, Київ, 2021.

Зміст анотації

Дисертаційне дослідження присвячено проблемі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. У роботі здійснено аналіз сутності процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО) та управління його розвитком. Зокрема розглянуто сутність управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг на ціннісній основі.

У дисертаційній роботі доведено, що формування сучасних управлінських процесів на ціннісній основі, зокрема управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг на ціннісно-орієнтованих засадах, – є ґрунтовною відповіддю як на сучасні запити та потреби держави і суспільства, так і на індивідуальні потреби та інтереси особистості – громадянина України.

Крім того, встановлено, що управління процесом позиціонування ЗЗСО повинно ґрунтуватись на методології стратегічного управління та утворенні й утриманні сильної діючої унікальної позиції закладу освіти.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у тому, що:

Уперше:

- науково обґрунтовано та експериментально перевірено модель управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг та технологію її впровадження;
- створено за допомогою факторно-критеріального моделювання кваліметричну субмодель оцінювання стану позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг;
- виокремлено основні особливості, тенденції та чинники управлінських дій у процесі позиціонування закладу загальної середньої освіти, який виступає одним з основних ресурсів у формуванні особистості, у ціннісному її наповненні та формуванні національної ідентичності загалом, у взаємодії з громадськими організаціями, представниками інститутів громадянського суспільства.

Уточнено:

- ключові поняття дослідження, а саме, *«позиціонування закладу загальної середньої освіти»*, *«управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти»*, *«стратегія закладу загальної середньої освіти»*, *«брендинг закладу загальної середньої освіти»*;
- структуру позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Розроблено:

- критерії та показники щодо оцінювання стану позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг;
- рівні оцінювання стану позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг;
- технологію впровадження моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Удосконалено:

– зміст управлінської діяльності у процесі позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Набули подальшого розвитку:

– науково-теоретичні положення теорії та практики управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти, що сприяють утворенню та стабільному розвитку сильних діючих унікальних позицій ЗЗСО та процесу позиціонування закладу освіти на регіональному ринку освітніх послуг, зокрема зі збереженням національної самосвідомості та ідентичності як основи подальшого розвитку української нації.

За авторським визначенням, *стратегія закладу загальної середньої освіти* – це системні сплановані та узагальнені дії, необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів зазначеної освітньої установи. Тобто, розробка *стратегії процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти* полягає в визначенні, плануванні, утворенні унікальної сильної діючої позиції освітньої організації/освітньої послуги, планів досягнення цілей; освоєння, формування та утримання зазначених позицій, враховуючи можливості та ресурси закладу загальної середньої освіти.

У ході дослідження визначено, що новий синтез національних і світових цінностей освіти і виховання, але із збереженням національної ідентичності як основи в подальшому розвитку української нації, і є сильною діючою унікальною позицією ЗЗСО у процесі позиціонування на регіональному ринку освітніх послуг.

Проаналізувавши низку наукових робіт та узагальнивши існуючі визначення позиціонування організацій та підприємств автором визначено процес позиціонування ЗЗСО як *багатоаспектний та багатофункціональний процес, сукупність послідовних системних дій щодо пошуку, створення та підтримки (відтворення) організацією унікальної сильної дієвої позиції, яка забезпечує конкурентні переваги на ринку освітніх послуг.*

Отже, управління процесом позиціонування ЗЗСО розглядається автором як цілеспрямований управлінський вплив на сукупність послідовних системних дій щодо пошуку, утворення та утримання (відтворення) закладом загальної середньої освіти унікальної освітньої/виховної позиції, яка забезпечує освітній організації конкурентні переваги на ринку освітніх послуг.

Визначено, що об'єктами управління, які покликані забезпечити високий рівень процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг є: складова фінансової та матеріально-технічної забезпеченості освітнього/виховного процесу, мотиваційно-ціннісна складова, інформаційно-іміджева складова, стратегічно-управлінська складова та компетентнісна складова (розглядається автором як конкурентоспроможність персоналу ЗЗСО).

Обґрунтовується теза, що технологія використання моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, що заснована на створенні та запровадженні комплексу нововведень для безперервного забезпечення якості надання освітніх послуг, утворення та утримання сильних діючих унікальних позицій, підвищення рівня процесу позиціонування зазначеної освітньої організації на регіональному ринку освітніх послуг, забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності та системний розвиток ЗЗСО.

Емпіричним здобутком дослідження, що має прикладне значення є розроблена та експериментально перевірена модель управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг. Основними елементами моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг визначено: цілеутворюючий, теоретико-методологічний, змістовно-структурний та аналітично-результативний компоненти. Одним з основних завдань моделі є утворення і закріплення унікальної сильної дієвої позиції закладу освіти на ринку освітніх послуг.

Управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг розглядаємо як конкретну функцію менеджменту, з присутністю відповідних загальних функцій менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Зокрема, визначено причини, які зумовлюють необхідність планування процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг та основні його складові.

У ході дисертаційного дослідження вирішено наступні завдання:

1. На основі наукової та науково-методичної літератури проаналізовано сутність процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг, конкретизовано та визначено його ключові структурні елементи.

2. Розглянуто теоретичні основи управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти та визначено його особливості на регіональному ринку освітніх послуг

3. Розроблено, науково обґрунтовано та експериментально перевірено модель управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

4. Описано технологію впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

5. Розроблено методичні рекомендації керівникам щодо управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Усього в експериментальному впровадженні та перевірці моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг взяли участь 2574 осіб, з них керівників ЗЗСО – 59, педагогічних працівників – 570, учнів – 1920, представників громадськості – 25.

Результативність процесу позиціонування встановлено на основі сумарного кінцевого показника кожного елементу зазначеного вище процесу.

За результатами впровадження моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг в Одеській області утворено та ефективно функціонує 57 куренів з національно-патріотичного виховання учнівської молоді – базових організаційних одиниць Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура») як сильної дієвої позиції закладу загальної середньої освіти на основі національно-патріотичних цінностей. Дані курені утворено у Березівському (4), Болградському (3), Ізмаїльському (9), в Одеському (23), Подільському (11) та Роздільнянському (7) районах Одеської області.

Курені як осередки з національно-патріотичного виховання учнівської молоді визначаємо як сильні діючі унікальні позиції процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг та на Всеукраїнському рівні.

Практична значущість дослідження полягає в утворенні та реалізації авторського освітнього проєкту «Партнерство як ресурс», підтримано Міністерством освіти і науки України та Департаментом освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації та багатьма громадськими організаціями (Свідectво про реєстрацію права від 30.11.2018 № 83390 Міністерство економічного розвитку і торгівлі України), який відповідно до рішення Одеської обласної ради від 03 березня 2020 року № 1229-VII включено до Плану заходів із реалізації у 2021–2023 роках Стратегії розвитку Одеської області на 2021–2027 рр. У дисертаційному дослідженні також детально розкрито проблематику утворення та функціонування Одеської обласної школи виховників джур як системи заходів з підготовки фахівців з питань національно-патріотичного виховання (виховників).

У межах дослідження було здійснено експериментальну перевірку моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, з метою засвідчення позитивної динаміки показників

факторів стану позиціонування та підтвердження позитивного впливу щодо запровадження розробленої моделі в управління закладом освіти. За результатами аналізу основних аспектів впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг стверджуємо про її ефективність щодо підвищення рівня позиціонування.

Слід зазначити, що управлінська проблема позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг недостатньо висвітлена у науковій теорії, практиці, є актуальною та потребує подальшого вивчення, дослідження і розвитку.

Ключові слова: позиціонування, управління процесом позиціонування, цінності, позиція, національна ідентичність, регіональний ринок освітніх послуг, модель управління процесом позиціонування, заклад загальної середньої освіти.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

Колективні монографії

1. Дмитрук З.А. Управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг засобами формування національно-патріотичних цінностей. *Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI ст.*: кол. монографія / за наук. ред. М.О. Кириченка. Київ : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2021. С. 41–52.

Статті у фахових виданнях

2. Дмитрук З.А. Освітній проект «Партнерство як ресурс» – інструмент реалізації процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг». *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. праць. / [редкол.: А.В. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2019. Вип. 63.

Т. 1. 162 с. URL: http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2019/63/part_1/25.pdf (дата звернення: 15.10.2021).

3. Дмитрук З.А. Управління процесом позиціонування закладів загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг як проблема управлінської теорії. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: зб. наук. праць / [редкол.: А.В. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2019. Вип. 65.

4. Дмитрук З.А. Стратегії позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Науковий Часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*: зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М.П. Драгоманова. Київ : Видав. дім «Гельветика», 2020. Вип. 72. Т. 1. 296 с.

5. Дмитрук З.А. Концептуальна складова частина моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський зб. наук. праць молодих вчених Дрогобицького держ. пед. ун-ту імені Івана Франка* / [ред.-упоряд.: М. Пантюк, А. Душний, І. Зимомря]. Дрогобич : Видав. дім «Гельветика», 2020. Вип. 32. Т. 1. 268 с.

6. Дмитрук З.А. Результативність впровадження моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг на основі національно-патріотичних цінностей. *Перспективи та інновації науки. Серія «Педагогіка», «Серія «Психологія», Серія «Медицина»*. 2021. № 3(3). С. 340.

Статті у зарубіжних наукометричних виданнях

7. Дмитрук З.А. Концептуальні засади побудови моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Scientific Journal «Virtus»*, 2020. № 45.

С. 65–70. URL: <http://conference-ukraine.com.ua/ru/virtus/archivej/> (дата звернення: 15.10.2021).

Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

8. Дмитрук З.А. Формування лідерських якостей у реалізації процесу позиціонування закладів загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Наука і молодь – 2019: пріоритетні напрями глобалізаційних змін*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ : Навчально-науковий ін-т менедж. та психології ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2019. 602 с. Електрон. опт. диск. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> (дата звернення: 15.10.2021).

Тези

9. Дмитрук З.А. Освітній проект «Партнерство як ресурс» у реалізації процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Інноваційні програми і проекти в психології, педагогіці, освіті*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 15–16 берез. 2019 р.; ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Одеса : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2019. 112 с. С. 99–103. URL: <http://novaosvita.com/wp-content/uploads/2019/03/PedPsy-Odesa-March2019.pdf> (дата звернення: 15.10.2021).

10. Дмитрук З.А. Проектний менеджмент як технологія управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. Розвиток сучасної природничо-математичної освіти: реалії, проблеми якості, інновації матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., 1–5 квіт. 2019 р., м. Запоріжжя; *Електронний зб. наук. праць Запорізького обласного ін-ту післядипломної пед. освіти*. 2019. Вип. № 1(33). URL: http://www.zoippo.zp.ua/pages/el_gurnal/pages/vip33.html ISSN 2223-4551 (дата звернення: 15.10.2021).

11. Дмитрук З.А. Освітній проект «Партнерство як ресурс» – інструмент реалізації процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Розвиток професійної майстерності педагога в умовах нової соціокультурної реальності*: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 11–12 квіт. 2019 р. / уклад. : В.Є. Кавецький, А.В. Вихрущ, О.Я. Жизномірська, Р.Я. Яковишин, С.Б. Гах. Тернопіль : СМП «Тайп», 2019. 625 с. URL: <http://ippo.edu.te.ua/konferenci%D1%97/> (дата звернення: 15.10.2021).

12. Дмитрук З.А. Проектний менеджмент як інноваційний підхід у реалізації процесу позиціонування закладів загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Європи та Азії*: матеріали XV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.: зб. наук. праць. Переяслав-Хмельницький, 2019. 158 с. С. 47–50.

13. Дмитрук З.А. Формування дієвого позитивного іміджу як стратегія процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Психологія та педагогіка: методика та проблеми практичного застосування*: зб. тез наукових робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 27–28 груд. 2019 р. Львів : ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2019. Ч. 1. 132 с.

14. Дмитрук З.А. Основні функції управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Трансформація суспільних наук: соціально-економічний, лінгвістичний, політичний та IT-виміри*: матеріали Міжнар. наук. конф., 11 верес., 2020 р. Дніпро : МЦНД, 2020. Т. 1.

15. Дмитрук З.А. Критерії, показники та рівні оцінки процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на основі національно-патріотичних цінностей. *Педагогіка і психологія: напрямки та тенденції розвитку в Україні та світі*: зб. наукових робіт учасників Міжнар. наук.-

практ. конф., 16–17 квіт. 2021 р., м. Одеса. Одеса : ГО «Південна фундація педагогіки», 2021. 164 с.

16. Дмитрук З.А., Котолуп М.А. Управління процесом позиціонування закладу освіти як специфічний вид діяльності. *Збірник тез наукових робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Львів, 23–24 серп. 2019 р. Львів : ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2019. 176 с.

17. Дмитрук З.А. Позиціонування закладів загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг як елемент освітнього менеджменту. *Тенденції розвитку психології та педагогіки: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* Київ : ГО «Київська наукова організація педагогіки та психології», 2019. Ч. 1. 116 с.

18. Дмитрук З.А. Формування дієвого іміджу закладу загальної середньої освіти як стратегія процесу позиціонування на ринку освітніх послуг. *Актуальні проблеми психології та педагогіки: зб. тез наук.-практ. конф.* Харків : Східноукр. організація «Центр педагогічних досліджень», 2019. 140 с.

19. Дмитрук З.А. Сучасні тенденції управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Психологія і педагогіка: актуальні питання: зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Харків, 10–11 квіт. 2020 р. Харків : Східноукр. організація «Центр педагогічних досліджень», 2020. 184 с.

20. Дмитрук З.А. Якість освітніх послуг як чинник реалізації процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Український психолого-педагогічний науковий збірник*. Львів : ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2019. № 17 серпень. С. 147. URL: <http://www.pedagogy.lviv.org.ua/index.php/naukovyj-zhurnal/12> (дата звернення: 15.10.2021).

21. Дмитрук З.А. Реалізація процесу позиціонування закладів загальної середньої освіти засобами проєктної технології. *Розвиток ключових*

компетентностей особистості педагога в умовах реформування освіти: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, 28 трав. 2019 р. Біла Церква – Дніпро : БІНПО ДВНЗ УМО, МВПУПІТ, 2019. 303 с.

22. Дмитрук З.А. Сучасні тенденції державно-громадського управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Наука і молодь – 2020: пріоритетні напрями глобалізаційних змін:* зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ : Навчально-науковий ін-т менедж. та психології ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020.

23. Дмитрук З.А. Позиціонування закладів загальної середньої освіти на основі національно-патріотичних цінностей як ресурс з нейтралізації загроз національній безпеці України. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці:* матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 7 груд. 2020 р. Київ : ДУІТ. 2020. 375 с.

SUMMARY

Dmytruk Z.A. Management of the process of positioning the institution of general secondary education in the regional market of educational services.

– Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

The dissertation on competition of a scientific degree of the candidate of pedagogical sciences (doctor of philosophy) on a specialty 011 «Educational, pedagogical sciences». – SIHE «University of Management of Education» NAPS of Ukraine, Kiev, 2021.

Annotation content

The dissertation research is devoted to the problem of managing the process of positioning a general secondary education institution in the regional market of educational services. The analysis of the essence of the process of positioning the institution of general secondary education (hereinafter – GSEI) and managing the development of this phenomenon is carried out. In particular, the essence of managing the process of positioning GSEI in the regional market of educational services on the basis of values is considered.

In the dissertation it is proved that the formation of modern management processes / models on a value basis, in particular the management of the process of positioning GSEI in the regional market of educational services on value-oriented basis – is a thorough response to modern demands and needs of country, state, society and for the needs, interests of a highly spiritual person – a citizen of Ukraine.

In addition, it is established that the management of the process of positioning GSEI should be based on the methodology of strategic management and the formation and maintenance of a strong existing unique position of the educational institution.

The scientific novelty of the obtained results is that:

First

- scientifically substantiated and experimentally tested model of management of the process of positioning the institution of general secondary education in the regional market of educational services and the technology of its implementation;
- the essence of the definition «strategy of the process of positioning the institution of general secondary education» was introduced into the scientific and practical circulation of domestic pedagogical science;
- a qualimetric submodel for assessing the positioning of general secondary education institutions in the regional market of educational services was created with the help of factor-criterion modeling.

Updated:

- key research concepts, namely, «strategy of general secondary education», «positioning», «position», «subjects and objects of the positioning process», «model of the positioning process of general secondary education»;
- criteria and indicators for assessing the positioning of general secondary education institutions in the regional market of educational services;
- levels of assessment of the state of positioning of general secondary education institutions in the regional market of educational services.

Developed by:

- the structure of marketing positioning of general secondary education in the regional market of educational services;
 - algorithm for building a management system for the positioning of general secondary education in the regional market of educational services;
 - the structure of strategic management of the process of positioning the institution of general secondary education in the regional market of educational services.
- Improved:

- tools for monitoring the process of positioning the institution of general secondary education in the regional market of educational services.

Further developed:

- scientific and theoretical provisions of the theory of management of the process of positioning the institution of general secondary education on the basis of human-centered approach, value-semantic orientations and the theory of general management of the institution of education.

Improved:

- tools for monitoring the process of positioning the institution of general secondary education in the regional market of educational services.

Further developed:

- scientific and theoretical provisions of the theory of management of the process of positioning the institution of general secondary education on the basis of human-centered approach, value-semantic orientations and the theory of general management of the institution of education.

According to the author's definition, the strategy of a general secondary education institution is a systematically planned and generalized actions necessary to achieve the set goals by coordinating and allocating the resources of the specified educational institution. That is, the development of the strategy of the process of positioning the institution of general secondary education is to find, plan, create a unique strong current position of the educational organization or educational service, plans to achieve goals; development, formation and maintenance of these positions, taking into account the capabilities and resources of general secondary education.

The study found that the new synthesis of national and world values of education and upbringing, but preserving national identity as the basis for further development of the Ukrainian nation, and is a strong current unique position GSEI in the process of positioning in the regional market of educational services.

After analyzing a number of scientific papers and summarizing the existing definitions of positioning of organizations and enterprises, the author identifies the process of positioning GSEI as a multifaceted and multifunctional process, a set of consistent systematic actions to find, create and maintain (reproduce) the organization's unique strong position. educational services.

Thus, the management of the process of positioning GSEI is considered by the author as a purposeful managerial influence on a set of consistent systemic actions to find, form and maintain (reproduce) the institution of general secondary education unique educational position that provides educational organization competitive advantage in the market of educational services.

The author developed the structure of marketing positioning GSEI in the regional market of educational services, the algorithm for building a management system for the process of positioning GSEI in the regional market of educational services; the structure of strategic management of the process of positioning GSEI in the regional market of educational services.

The thesis is substantiated that the technology of using the model of managing the process of positioning GSEI in the regional market of educational services is based on creating and implementing a set of innovations for continuous quality assurance of educational services, formation and maintenance of strong unique positions. services, and as a result – increasing the level of competitiveness and systemic development of GSEI .

An empirical achievement of the study, which has applied significance, is the built model of management of the process of positioning GSEI in the regional market of educational services. The main elements of the management model of the process of positioning GSEI in the regional market of educational services are defined: goal-setting, theoretical and methodological, content-structural and analytical-effective components. One of the main tasks of the model is the formation and consolidation of a unique strong effective position of the educational institution in the market of educational services.

Management of the process of positioning GSEI in the regional market of educational services is considered as a specific function of management, with the presence of relevant general functions of management: planning, organizing, motivating, controlling and regulating. In particular, the reasons that determine the need to plan the process of positioning GSEI in the regional market of educational services and its main components are identified.

In the course of the dissertation research the following tasks were solved:

1. On the basis of scientific and scientific-methodical literature the essence of the process of positioning the institution of general secondary education in the market of educational services is analyzed, its key structural elements are specified and defined.

2. Theoretical bases of management of process of positioning of establishment of general secondary education are considered and its features in the regional market of educational services are defined.

3. Developed, scientifically substantiated and experimentally tested model of management of the process of positioning ZSSO in the regional market of educational services.

4. The technology of introduction of the model of management of the process of positioning ZSSO in the regional market of educational services is described.

5. Methodical recommendations to the heads on the management of the process of positioning the institution of general secondary education in the regional market of educational services have been developed.

A total of 2574 people took part in the experimental implementation and testing of the model of managing the process of positioning GSEI in the regional market of educational services on the basis of national-patriotic values, including 59 GSEI leaders, 570 teachers, 1920 students and 25 public representatives.

The effectiveness of the positioning process is established on the basis of the total final indicator of each element of the above process.

As a result of the implementation of the management model of the process of positioning the institution of general secondary education in the regional market of educational services in Odessa region, 57 huts have been formed and are functioning effectively (Annex).

57 centers for national-patriotic education of student youth – basic organizational units of the All-Ukrainian Children's and Youth Military-Patriotic Game «Falcon» («Jura») as strong effective positions of secondary schools based on national-patriotic values, formed in Berezovsky district of Odessa region (4), Bolgrad district of Odessa region (3), Izmail district of Odessa region (9), in Odessa district of Odessa region (23), Podolsk district of Odessa region (11), Rozdilnyansky district of Odessa region (7).

Kureni, as strong effective positions of general secondary education institutions on the basis of national and patriotic values, are registered by the General Staff of the game or on its behalf – the regional headquarters, in accordance with paragraph 14 of the Regulations on the All-Ukrainian Children's and Youth Military-Patriotic Game), approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 17.10.2018 № 845 «Some issues of children's and youth military-patriotic education».

The Order of the Ukrainian State Center for National-Patriotic Education, Local History and Tourism of Student Youth of April 2 № 29-A «On the Procedure for Registration of Tents of the All-Ukrainian Children's and Youth Military-Patriotic Game» Falcon «youth military-patriotic game «Falcon» («Jura»).

Based on the results of the analysis of the main aspects of the implementation of the model of managing the process of positioning general secondary education in the regional market of educational services based on national-patriotic values, we can say its effectiveness in improving positioning.

Kureni as centers for national-patriotic education of students are defined as strong current unique positions in the process of positioning general secondary education in the regional market of educational services and at the national level.

It should be noted that the managerial problem of positioning the institution of general secondary education in the regional market of educational services is insufficiently covered in scientific theory, practice and requires further study, research and development.

Key words: positioning, positioning process management, values, position, positioning process management model, general secondary education institution.

LIST OF PUBLISHED WORKS ON THE SUBJECT OF DISSERTATION

Scientific works in which the main results of the dissertation are published

Collective monographs

1. Dmytruk Z.A. Upravlinnia protsesom pozytsionuvannia zakladu zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh zasobamy formuvannia natsionalno-patriotychnykh tsinnosti. Tendentsii ta problemy upravlinnia zakladamy osvity: vyklyky XXI st.: kol. monohrafiia / za nauk. red. M.O. Kyrychenka. Kyiv : DZVO «Un-t menedzh. osvity», 2021. S. 41–52.

Articles in professional journals

2. Dmytruk Z.A. Osvitnii proekt «Partnerstvo yak resurs» – instrument realizatsii protsesu pozytsionuvannia zakladu zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh». Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i zahalnoosvitnii shkolakh : zb. nauk. prats. / [redkol.: A.V. Sushchenko (holov. red.) ta in.]. Zaporizhzhia : KPU, 2019. Vyp. 63. T. 1. 162 s.

URL: http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2019/63/part_1/25.pdf (data zvernennia: 15.10.2021).

3. Dmytruk Z.A. Upravlinnia protsesom pozytsionuvannia zakladiv zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh yak problema upravlinskoi teorii. Pedahohika formuvannia tvorchoi osobystosti u vyshchii i

zahalnoosvitnii shkolakh: zb. nauk. prats / [redkol.: A.V. Sushchenko (holov. red.) ta in.]. Zaporizhzhia : KPU, 2019. Vyp. 65.

4. Dmytruk Z.A. Stratehii pozytsionuvannia zakladu zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh. Naukovyi Chasopys Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni M.P. Drahomanova. Serii 5. Pedahohichni nauky: realii ta perspektyvy: zb. nauk. prats / M-vo osvity i nauky Ukrainy, Nats. ped. un-t imeni M.P. Drahomanova. Kyiv : Vydav. dim «Helvetyka», 2020. Vyp. 72. T. 1. 296 s.

5. Dmytruk Z.A. Kontseptualna skladova chastyna modeli upravlinnia protsesom pozytsionuvannia zakladu zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh. Aktualni pytannia humanitarnykh nauk: mizhvuzivskyi zb. nauk. prats molodykh vchenykh Drohobyskoho derzh. ped. un-tu imeni Ivana Franka / [red.-uporiad.: M. Pantiuk, A. Dushnyi, I. Zymomria]. Drohobych : Vydav. dim «Helvetyka», 2020. Vyp. 32. T. 1. 268 s.

6. Dmytruk Z.A. Rezultatyvnist vprovadzhennia modeli upravlinnia protsesom pozytsionuvannia zakladu zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh na osnovi natsionalno-patriotychnykh tsinnosti. Perspektyvy ta innovatsii nauky. Serii «Pedahohika», «Serii «Psykholohiia», Serii «Medytsyna». 2021. № 3(3). S. 340.

Articles in foreign scientometric publications

7. Dmytruk Z.A. Kontseptualni zasady pobudovy modeli upravlinnia protsesom pozytsionuvannia zakladu zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh. Scientific Journal «Virtus», 2020. № 45. S. 65–70. URL: <http://conference-ukraine.com.ua/ru/virtus/archive/> (data zvernennia: 15.10.2021).

Papers that additionally reflect the scientific results of the dissertation

8. Dmytruk Z.A. Formuvannia liderskykh yakosti u realizatsii protsesu pozytsionuvannia zakladiv zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh. Nauka i molod – 2019: priorytetni napriamy hlobalizatsiinykh

zmin: zb. materialiv Vseukr. nauk.-prakt. konf. zdobuvachiv vyshchoi osvity i molodykh uchenykh. Kyiv : Navchalno-naukovy in-t menedzh. ta psykholohii DVNZ «Un-t menedzh. osvity», 2019. 602 s. Elektron. opt. dysk. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> (data zvernennia: 15.10.2021).

These

9. Dmytruk Z.A. Osvitnii proekt «Partnerstvo yak resurs» u realizatsii protsesu pozytsionuvannia zakladu zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh. Innovatsiini prohramy i proekty v psykholohii, pedahohitsi, osviti : materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Odesa, 15–16 berez. 2019 r.; HO «Instytut innovatsiinoi osvity»; Naukovo-navchalnyi tsentr prykladnoi informatyky NAN Ukrainy. Odesa : HO «Instytut innovatsiinoi osvity», 2019. 112 s. S. 99–103. URL: <http://novaosvita.com/wp-content/uploads/2019/03/PedPsy-Odesa-March2019.pdf> (data zvernennia: 15.10.2021).

10. Dmytruk Z.A. Proektnyi menedzhment yak tekhnolohiia upravlinnia protsesom pozytsionuvannia zakladu zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh. Rozvytok suchasnoi pryrodnycho-matematychnoi osvity: realii, problemy yakosti, innovatsii materialy IV Vseukr. nauk.-prakt. konf., 1–5 kvit. 2019 r., m. Zaporizhzhia; Elektronnyi zb. nauk. prats Zaporizkoho oblasnoho in-tu pisliadyplomnoi ped. osvity. 2019. Vyp. № 1(33). URL: http://www.zoippo.zp.ua/pages/el_gurnal/pages/vip33.html ISSN 2223-4551 (data zvernennia: 15.10.2021).

11. Dmytruk Z.A. Osvitnii proekt «Partnerstvo yak resurs» – instrument realizatsii protsesu pozytsionuvannia zakladu zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh. Rozvytok profesiinoi maisternosti pedahoha v umovakh novoi sotsiokulturnoi realnosti: zb. materialiv II Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Ternopil, 11–12 kvit. 2019 r. / uklad. : V.Ie. Kavetskyi, A.V. Vykhreshch, O.Ia. Zhyznomirska, R.Ia. Yakovyshyn, S.B. Hakh. Ternopil :

SMP «Taip», 2019. 625 s. URL: <http://ippo.edu.te.ua/konferenci%D1%97/> (data zvernennia: 15.10.2021).

12. Dmytruk Z.A. Proektnyi menedzhment yak innovatsiinyi pidkhid u realizatsii protsesu pozytsionuvannia zakladiv zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh. Problemy ta perspektyvy rozvytku suchasnoi nauky v krainakh Yevropy ta Azii: materialy XV Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. : zb. nauk. prats. Pereiaslav-Khmelnytskyi, 2019. 158 s. S. 47–50.

13. Dmytruk Z.A. Formuvannia diievoho pozytyvnoho imidzhu yak stratehiia protsesu pozytsionuvannia zakladu zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh. Psykholohiia ta pedahohika: metodyka ta problemy praktychnoho zastosuvannia: zb. tez naukovykh robit uchasnykiv Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Lviv, 27–28 hrud. 2019 r. Lviv : HO «Lvivska pedahohichna spilnota», 2019. Ch. 1. 132 s.

14. Dmytruk Z.A. Osnovni funksiiv upravlinnia protsesom pozytsionuvannia zakladu zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh. Transformatsiia suspilnykh nauk: sotsialno-ekonomichnyi, linhvistychnyi, politychnyi ta IT-vymiry: materialy Mizhnar. nauk. konf., 11 veres., 2020 r. Dnipro : MTsND, 2020. T. 1.

15. Dmytruk Z.A. Kryterii, pokaznyky ta rivni otsinky protsesu pozytsionuvannia zakladu zahalnoi serednoi osvity na osnovi natsionalno-patriotychnykh tsinnosti. Pedahohika i psykholohiia: napriamky ta tendentsii rozvytku v Ukraini ta sviti: zb. naukovykh robit uchasnykiv Mizhnar. nauk.-prakt. konf., 16–17 kvit. 2021 r., m. Odesa. Odesa : HO «Pivdenna fundatsiia pedahohiky», 2021. 164 s.

16. Dmytruk Z.A., Kotolup M.A. Upravlinnia protsesom pozytsionuvannia zakladu osvity yak spetsyfichnyi vyd diialnosti. Zbirnyk tez naukovykh robit uchasnykiv Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Lviv, 23–24 serp. 2019 r. Lviv : HO «Lvivska pedahohichna spilnota», 2019. 176 s.

17. Dmytruk Z.A. Pozytsionuvannia zakladiv zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh yak element osvitnoho menedzhmentu. Tendentsii rozvytku psykholohii ta pedahohiky: materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Kyiv : HO «Kyivska naukova orhanizatsiia pedahohiky ta psykholohii», 2019. Ch. 1. 116 s.

18. Dmytruk Z.A. Formuvannia diievoho imidzhu zakladu zahalnoi serednoi osvity yak stratehiia protsesu pozytsionuvannia na rynku osvitnikh posluh. Aktualni problemy psykholohii ta pedahohiky: zb. tez nauk.-prakt. konf. Kharkiv : Skhidnoukr. orhanizatsiia «Tsentr pedahohichnykh doslidzhen», 2019. 140 s.

19. Dmytruk Z.A. Suchasni tendentsii upravlinnia protsesom pozytsionuvannia zakladu zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh. Psykholohiia i pedahohika: aktualni pytannia: zb. tez Mizhnar. nauk.-prakt. konf., m. Kharkiv, 10–11 kvit. 2020 r. Kharkiv : Skhidnoukr. orhanizatsiia «Tsentr pedahohichnykh doslidzhen», 2020. 184 s.

20. Dmytruk Z.A. Yakist osvitnikh posluh yak chynnyk realizatsii protsesu pozytsionuvannia zakladu zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh. Ukrainskyi psykholoho-pedahohichnyi naukovyi zbirnyk. Lviv : HO «Lvivska pedahohichna spilnota», 2019. № 17 serpen. S.147. URL: <http://www.pedagogylviv.org.ua/index.php/naukovyj-zhurnal/12> (data zvernennia: 15.10.2021).

21. Dmytruk Z.A. Realizatsiia protsesu pozytsionuvannia zakladiv zahalnoi serednoi osvity zasobamy proiektnoi tekhnolohii. Rozvytok kliuchovykh kompetentnostei osobystosti pedahoha v umovakh reformuvannia osvity: materialy Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. z mizhnar. uchastiu, 28 trav. 2019 r. Bila Tserkva – Dnipro : BINPO DVNZ UMO, MVPUPIT, 2019. 303 s.

22. Dmytruk Z.A. Suchasni tendentsii derzhavno-hromadskoho upravlinnia protsesom pozytsionuvannia zakladu zahalnoi serednoi osvity na rehionalnomu rynku osvitnikh posluh. Nauka i molod – 2020: priorytetni napriamy hlobalizatsiinykh zmin: zb. materialiv Vseukr. nauk.-prakt. konf. zdobuvachiv

vysshchoi osvity i molodykh uchenykh. Kyiv : Navchalno-naukovy in-t menedzh. ta psykholohii DZVO «Un-t menedzh. osvity», 2020.

23. Dmytruk Z.A. Pozytsionuvannia zakladiv zahalnoi serednoi osvity na osnovi natsionalno-patriotychnykh tsinnosti yak resurs z neitralizatsii zahroz natsionalnii bezpetsi Ukrainy. Upravlinnia ta administruvannia v umovakh protydii hibrydnym zahrozam natsionalnii bezpetsi: materialy I Vseukr. nauk.-prakt. konf., m. Kyiv, 7 hrud. 2020 r. Kyiv : DUIT. 2020. 375 s.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	28
ВСТУП	29
РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ	43
1.1 Позичіонування закладу загальної середньої освіти як наукова проблема	43
1.2 Теоретичні основи управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти ...	57
1.3 Особливості управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг	76
Висновки до першого розділу	86
РОЗДІЛ 2 МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	90
2.1 Концептуальні засади побудови моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг	90
2.2 Характеристика моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг	106
2.3 Технологія впровадження моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг	139
Висновки до другого розділу	158

РОЗДІЛ 3	ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ	161
3.1	Організація експериментальної перевірки моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг	161
3.2	Результативність впровадження моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг	188
3.3	Методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг	204
	Висновки до третього розділу	213
	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	217
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	229
	ДОДАТКИ	251

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗСО – загальна середня освіта

ЗЗСО – заклад загальної середньої освіти

ЕП – експериментальна перевірка

ЕЗО – експериментальний заклад освіти

КЗО – контрольний заклад освіти

ООШВД – Одеська обласна школа виховників джур

ОП – освітній процес

ОСП – освітні послуги

ПП – процес позиціонування

РОП – ринок освітніх послуг

РМО – районне методичне об'єднання

РМК – районний методичний кабінет

ЯО – якість освіти

ЯОП – якість освітніх послуг

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні у суспільстві відбуваються трансформаційні процеси: інтеграція освіти у світове освітнє середовище, глобалізація освіти; у зазначених умовах особливої актуальності набувають питання: модернізації освітньої галузі, підвищення якості освіти, запровадження ефективних форм і методів управління та, відповідно, конкурентоспроможності і відповідності сучасним світовим стандартам.

Можна переконатись, що такий показник як освіта, присутній у більшості з уживаних на сьогодні методологій підрахунку якості життя, адже інфраструктурно пов'язує між собою об'єктивну і суб'єктивну складові будь-яких інтегральних оцінок. Така присутність не є випадковою, адже тільки освічена людина здатна на кваліфіковану працю і, як наслідок, належну оплату своєї праці, тільки вихована людина здатна відтворювати навколо себе сприятливе екологічне і соціальне середовище, тільки культурна людина зможе передати нащадкам національні традиції та цінності. Відтак, освіта виступає на передній план будь-яких суспільно-політичних зрушень і реформ, адже від її якості здебільшого залежатиме успіх суспільно-політичних трансформацій.

Модернізація системи освіти є пріоритетним завданням сучасного розвитку України. Сучасні виклики суспільства потребують впровадження нових підходів до управління закладами освіти різних типів, зокрема до управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг. Провідна роль в цьому належить процесу управління освітньою сферою, від якості якого залежить кінцевий результат реалізації цілей освітніх реформ та місце України у світовому співтоваристві. Процеси, які відбуваються нині в Україні, вимагають нових підходів до управління освітніми організаціями з метою забезпечення їх високої ефективності та конкурентоздатності. Сучасний освітній менеджмент, як практика й

мистецтво управління, покликаний створити умови для успішної роботи закладів освіти, орієнтації їх на запити споживачів освітніх послуг.

В умовах конкурентних процесів у сфері освіти та активізації інноваційної діяльності закладів освіти особливої актуальності набуває питання позиціонування закладів загальної середньої освіти як елемента стратегії управлінських дій. Остання є основою для залучення споживачів освітніх послуг та партнерів, сприяючи тим самим стабільному розвитку закладу освіти на ринку освітніх послуг.

Розбудова національної системи освіти України, інтенсифікація ринкових відносин висувають нові вимоги до управління освітою, зокрема до управління процесом позиціонування освітніх організацій на ринку освітніх послуг. Умови, в яких сьогодні працюють і розвиваються заклади освіти, є умовами ринкових відносин, тому актуальною темою є пошук інноваційних інструментів у процесі позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг.

У такій ситуації розгляд питання позиціонування закладів загальної середньої освіти набуває особливої актуальності, спонукаючи як до комплексного вивчення даної проблематики, так і до розроблення управлінської моделі дій у процесі управління позиціонуванням закладом освіти, методичних рекомендацій щодо його провадження.

Зазначаємо, що тенденції розвитку європейського співробітництва, створення єдиного інформаційного освітнього простору, розвитку неформальної освіти в Україні, як виклику сучасності, та взаємодія з неформальними організаціями надають управлінській команді додаткові можливості, інструменти у напрямі стратегічного розвитку закладу освіти на ринку освітніх послуг.

Вивчаючи особливості позиціонування на освітньому ринку, було визначено, що більша частина досліджень присвячена проблематиці щодо позиціонування закладів вищої освіти. Питання позиціонування закладів загальної середньої освіти в базових наукових працях практично не

розглядаються, а рідкісні роботи, присвячені цій проблемі, мають переважно прикладний характер. Сучасна ситуація свідчить про недостатню увагу, що приділяється проблемам реалізації процесу позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг.

Актуальність теми дослідження, на основі аналізу наукових джерел, обумовлено наступними *викликами*:

- нерозвиненим механізмом маркетингу та недостатнім просуванням сильної діючої унікальної позиції ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг;
- неналежним рівнем механізмів управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Результати дослідження різних аспектів управління освітніми системами представлені у роботах Ю. Бабанського, В. Бондаря, В. Биков, Л. Ващенко, С. Гончаренко, Л. Даниленко, І. Драч, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, В. Кременя, Т. Лукіної, В. Маслова, Т. Махині, В. Олійника, В. Пікельної, В. Приходька, З. Рябової, Т. Сорочан, Є. Хрикова, Г. Тимошко.

Загальні питання теорії позиціонування викладені в працях Д. Аакера, Е. Райса, Дж. Траута, М. Васильєвої, О. Зозульова, Ф. Котлера та ін.

До проблеми позиціонування зверталися у своїх дослідженнях зарубіжні автори А. Айні, Л. Браун, Л. Брабандер, П. Берд, вітчизняні дослідники З. Рябова, Т. Кизилова, О. Почуєва, А. Панасюк, А. Пелих. Останніми роками активізувалась увага дослідників до зазначених питань в педагогіці: М. Борисенко, Н. Голота, Н. Казакова, Г. Луценко, Л. Карамушка, Т. Махиня, М. Левіт, А. Олійник, О. Павленко, В. Шепель. Зазначені науковці та багато інших вивчають питання щодо зв'язків закладу освіти із громадськістю та проблематику щодо реалізації процесу позиціонування освітніх установ.

Проблема управління процесом позиціонування закладу освіти на ринку освітніх послуг є одним з сучасних актуальних управлінських завдань. Так, М. Борисенко, Н. Голота, Є. Жадько, І. Зіміна, Л. Карамушка,

Н. Казакова, В. Кремень, М. Левіт, Т. Махиня, В. Олійник, О. Павленко, З. Рябова, Т. Сорочан, Г. Тимошко, В. Шепель, у своїх працях розглядають шляхи встановлення партнерських відносин між школою та соціальним середовищем, передусім у регіоні, як фактор стратегічного розвитку закладу освіти.

Аналіз наукової джерельної бази нашого дослідження дозволяє зробити висновок, що завдяки реформуванню галузі освіти в Україні актуалізовано низку управлінських проблем. Шляхи їх вирішення пов'язані з удосконаленням законодавчо-правового поля функціонування сфери освіти; впровадженням в освітню управлінську практику інноваційних стратегій, новітніх технологій та сучасних інструментів управління; розвитком моделі державно-громадського управління на партнерських засадах в умовах конкурентних процесів у сфері освіти.

У психолого-педагогічній літературі майже немає досліджень, предметом яких було б теоретичне обґрунтування концепції і змісту, а також, апробація моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Проаналізувавши нормативно-правову базу, теорію та практику управління процесом позиціонування закладом загальної середньої освіти, враховуючи тенденції розвитку станнього, констатуємо наявність об'єктивних *суперечностей* у сфері управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, а саме:

- між викликами сьогодення щодо створення та утримання сильної діючої унікальної конкурентоспроможної позиції ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг та відсутністю цілісної технології управління цим процесом;
- між необхідністю забезпечення високої якості надання освітніх (виховних) послуг на ціннісній основі та недостатнім рівнем професійної

компетенції виховників (фахівців з національно-патріотичного виховання, педагогічних працівників);

– між необхідністю щодо забезпечення провідного стану позиціонування закладу загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг та відсутністю ресурсного та інноваційного забезпечення зазначеного процесу.

Необхідність подолання наявних суперечностей, недостатня теоретична та практична розробленість проблеми управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг зумовили актуальність та визначили вибір теми дисертаційного дослідження. Виходячи із наявної проблематики, було сформульовано тему дисертаційного дослідження **«Управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг»**.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дослідження виконано згідно з тематикою науково-дослідної роботи кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України та є складовою науково-дослідної теми «Підготовка конкурентоспроможного фахівця в умовах освітніх змін» (РК №0170002378).

Тема дисертації затверджена Вченою радою ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» (протокол № 9 від 20 грудня 2017 року) та узгоджена у Міжвідомчій раді з координації наукових досліджень в галузі педагогіки та психології в Україні (протокол № 3 від 29 травня 2018 року).

Об'єкт дослідження – процес позиціонування закладу загальної середньої освіти.

Предмет дослідження – зміст та технологія управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Мета дисертаційного дослідження полягає у науковому обґрунтуванні, побудові та впровадженні моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг для забезпечення його розвитку та конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої нами мети визначено наступні **завдання**:

1. На основі наукової та науково-методичної літератури проаналізувати сутність процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг, конкретизувати та визначити його ключові структурні елементи.

2. Розглянути теоретичні основи управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти та визначити його особливості на регіональному ринку освітніх послуг

3. Розробити, науково обґрунтувати та експериментально перевірити модель управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

4. Описати технологію впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

5. Розробити методичні рекомендації керівникам щодо управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Для розв'язання завдань дослідження використано комплекс взаємодоповнюючих **методів**:

теоретичних: аналіз і систематизація філософської та психолого-педагогічної літератури, нормативних, директивних, інструктивних і методичних документів у розрізі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти з метою визначення особливостей

управління цим процесом на регіональному ринку освітніх послуг, вивчення стану розробленості проблеми, а також уточнення понятійно-категоріального апарату дослідження; теоретичне моделювання для розробки й обґрунтування моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг; системно-узагальнюючий метод для підведення висновків за результатами дослідження;

– *емпіричні*: спостереження; вивчення й узагальнення практичного управлінського досвіду; анкетування; бесіди; тестування; інтерв'ю; метод Дельфи (експертних оцінок, рейтингу) для вивчення стану проблеми дослідження на практиці та визначення вагомості факторів і критеріїв стану управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг; метод аудиту переконань; педагогічний експеримент як інструментарій визначення стану управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг; методи математичної статистики для обробки результатів дослідження у тому числі кваліметричних обчислень, що дали змогу здійснити їх аналіз та сприяли уточненню висновків і основних теоретичних положень.

Використання зазначених методів дало можливість здійснити наукову рефлексію, розробити структурно-логічну модель дослідження, обґрунтувати модель управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, зробити висновки про її ефективність, сформулювати загальні висновки стосовно досліджуваної проблеми.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у тому, що:

Уперше:

– *науково обґрунтовано та експериментально перевірено* модель управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг та технологію її впровадження;

- *створено* за допомогою факторно-критеріального моделювання кваліметричну субмодель оцінювання стану позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг;

- *виокремлено* основні особливості, тенденції та чинники управлінських дій у процесі позиціонування закладу загальної середньої освіти, який виступає одним з основних ресурсів у формуванні особистості, у ціннісному її наповненні та формуванні національної ідентичності загалом, у взаємодії з громадськими організаціями, представниками інститутів громадянського суспільства.

Уточнено:

- ключові поняття дослідження, а саме, *«позиціонування закладу загальної середньої освіти», «управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти», «стратегія закладу загальної середньої освіти», «брендинг закладу загальної середньої освіти»;*

- структуру позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Розроблено:

- критерії та показники щодо оцінювання стану позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг;

- рівні оцінювання стану позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг;

- технологію впровадження моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Удосконалено:

- зміст управлінської діяльності у процесі позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Набули подальшого розвитку:

- науково-теоретичні положення теорії та практики управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти, що сприяють

утворенню та стабільному розвитку сильних діючих унікальних позицій ЗЗСО та процесу позиціонування закладу освіти на регіональному ринку освітніх послуг, зокрема зі збереженням національної самосвідомості та ідентичності як основи подальшого розвитку української нації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в утворенні та реалізації авторського освітнього проєкту «Партнерство як ресурс», підтримано Міністерством освіти і науки України та Департаментом освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації та багатьма громадськими організаціями (Свідectvo про реєстрацію права від 30.11.2018 № 83390 Міністерство економічного розвитку і торгівлі України), який відповідно до рішення Одеської обласної ради від 03 березня 2020 року № 1229-VII включено до Плану заходів із реалізації у 2021–2023 роках Стратегії розвитку Одеської області на 2021–2027 рр. У дисертаційному дослідженні також детально розкрито проблематику утворення та функціонування Одеської обласної школи виховників джур як системи заходів з підготовки фахівців з питань національно-патріотичного виховання (виховників). У ході дослідження розроблено, апробовано та впроваджено в освітній процес закладів загальної середньої освіти модель управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, технологію її реалізації та методичні рекомендації щодо використання такої моделі, які мають два рівні:

- теоретико-методологічний рівень використання моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на основі національно-патріотичних цінностей, який базується на методології стратегічного управління, безперервній підтримці інноваційності виховної діяльності та управління ЗЗСО, технології проєктного менеджменту та педагогічного проєктування;

- практико-орієнтований рівень використання моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, який базується на забезпеченні сервісної та комунікативної політики ЗЗСО на сильній,

діючій, унікальній позиції; розширенні участі ЗЗСО у сфері соціальної громадянської активності; розвитку зв'язків ЗЗСО з комунальними, державними установами, громадськими організаціями, дотичними до сфери національно-патріотичного виховання дітей та молоді тощо, прийнятті програми щодо розвитку, зокрема позиціонування ЗЗСО та персоналу, в якій забезпечується поєднання особистих професійних потреб педагогічних працівників, суб'єктів управлінської діяльності та загального розвитку ЗЗСО.

Отримані результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності керівників ЗЗСО, у системі управління закладом, у системі виховної роботи закладу освіти, у процесі професійної підготовки членів педагогічного колективу та адміністрації ЗЗСО.

Основні положення і результати дисертаційного дослідження **впроваджено** в управлінську діяльність та освітній процес комунального закладу «Новобілярська гімназія» Южненської міської ради Одеського району Одеської області, Виноградівського опорного закладу загальної середньої освіти Арцизької міської ради Болградського району Одеської області, Тарутинський навчально-виховний комплекс “Загальноосвітня школа I-III ступенів - ліцей - дошкільний навчальний заклад” Тарутинської селищної ради Болградського району Одеської області, Розквітівської загальноосвітньої школи I-III ступенів Розквітівської сільської ради Березівського району Одеської області та інших закладів освіти Одеської області (довідка Департаменту освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації від 20.09.2021 № 1575/01/52-02-01; довідка ГО «Чорноморське гайдамацьке з'єднання» від 22.09.2021 №005; довідка Українського інституту національної пам'яті та ГО «ВЕТЕРАНС ХАБ ОДЕСА» від 21.09.2021 №37), у тому числі, закладів освіти Южненської міської територіальної громади (довідка комунальної установи «Центр професійного розвитку педагогічних працівників Южненської міської ради Одеського району Одеської області» від 04.11.2021 № 354), а також у діяльність ЗЗСО Тернопільської області

(довідка управління освіти і науки Тернопільської державної адміністрації від 07.10.2021 № 02-15/3000 – 10). Зазначену вище діяльність підтримано листом державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти» від 05.12.2018 № 22.1/10-4511 «Про підтримку освітнього проєкту».

Апробація результатів дисертації. Основні положення й результати дослідження оприлюднювались на науково-практичних конференціях різного рівня:

міжнародних:

- Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційні програми і проєкти в психології, педагогіці, освіті (м. Одеса, 15–16 березня 2019 р.) ГО «Інститут інноваційної освіти», Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України;

- XV Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Європи та Азії» (30 квітня 2019 року);

- II Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток професійної майстерності педагога в умовах нової соціокультурної реальності» (Тернопільський обласний комунальний інститут післядипломної педагогічної освіти, м. Тернопіль, 11–12 квітня 2019 року);

- Міжнародна науково-практична конференція «Психологія та педагогіка сучасності: проблеми та стан розвитку науки і практики в Україні» (ГО «Львівська педагогічна спільнота», м. Львів, 23–24 серпня 2019 року);

- Міжнародна науково-практична конференція «Стан та перспективи розвитку педагогіки та психології в Україні та світі» (ГО «Київська наукова організація педагогіки та психології», 6–7 вересня 2019 року);

- Міжнародна науково-практична конференція «Тенденції розвитку психології та педагогіки» (ГО «Київська наукова організація педагогіки та психології», 1–2 листопада 2019 року);

– Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми психології та педагогіки» (Східноукраїнська організація «Центр педагогічних досліджень», 8–9 листопада 2019 року, Харків);

– Міжнародна наукова конференція «Трансформація суспільних наук: соціально-економічний, лінгвістичний, політичний та ІТ-виміри» (Міжнародний центр наукових досліджень, 11 вересня 2020 року, Дніпро, Україна);

– Міжнародна науково-практична конференція «Психологія та педагогіка: методика та проблеми практичного застосування» (ГО «Львівська педагогічна спільнота», м. Львів, 27–28 грудня 2019 р.);

– Міжнародна науково-практична конференція «Психологія і педагогіка: актуальні питання» (Східноукраїнська організація «Центр педагогічних досліджень», 10–11 квітня 2020 року, Харків);

– Міжнародна наукова конференція «Здобутки та досягнення прикладних та фундаментальних наук ХХІ століття» (Міжнародний центр наукових досліджень, 07 серпня 2020 року, Черкаси);

всеукраїнських:

– IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Розвиток сучасної природничо-математичної освіти: реалії, проблеми якості, інновації» (КЗ «Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» ЗОР, 1–5 квітня 2019 року);

– IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Розвиток сучасної природничо-математичної освіти: реалії, проблеми якості, інновації»;

– Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція з міжнародною участю «Розвиток ключових компетентностей особистості педагога в умовах реформування освіти» (Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти, 28 травня 2019 року);

– Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених «Наука і молодь – 2019: пріоритетні напрями

глобалізаційних змін» (ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», Київ, 16 травня 2019 року);

– Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Наука і молодь – 2020: пріоритетні напрями глобалізаційних змін» (ДЗВО «Університет менеджменту освіти», Київ, 14 травня 2020 року);

– I Всеукраїнська науково-практична конференція «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (Державний університет інфраструктури та технологій, 7 грудня 2020 року, м. Київ);

теоретико-практичних семінарах:

– Одеський обласний семінар – практикум з проблеми «Інноваційна діяльність закладу в умовах Нової української школи» (КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради», 20.03.2019, м. Одеса);

– Одеський обласний семінар директорів закладів освіти, заступників директорів (Одеський обласний гуманітарний центр позашкільної освіти та виховання, 28 листопада 2018 року, м. Одеса);

– Одеська обласна школа виховників джур – семінар – практикум для виховників джур (педагогічних працівників) закладів освіти Одеської області (Департамент освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації, 11 квітня 2020 року, м. Одеса);

– II Всеукраїнський науково-методологічний семінар «Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту» (ДЗВО «Університет менеджменту освіти», Бориспіль, 30 жовтня 2020 року);

– Одеська обласна школа виховників джур – семінар – практикум для виховників джур (педагогічних працівників) закладів освіти Одеської області (Департамент освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації, 17 жовтня 2020 року, м. Одеса);

– Одеська обласна школа виховників джур – семінар – практикум для виховників джур (педагогічних працівників) закладів освіти Одеської області (Департамент освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації, 03 березня 2021 року, м. Южний);

– Одеська обласна науково-практична конференція «Учнівське самоврядування на засадах громадського управління: досвід, нові виклики, перспективи» (КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради», 18 травня 2021 року, м. Одеса);

– Всеукраїнська школа виховників джур – методично-практичний семінар для виховників куренів, роїв системи Всеукраїнської гри «Сокіл» («Джура») (Український державний центр національно-патріотичного виховання, вересень 2021 року, м. Одеса)

– III Всеукраїнський науково-методологічний семінар «Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту» (ДЗВО «Університет менеджменту освіти», Київ-Бориспіль, 29 жовтня 2021 року).

Публікації. Головні положення дослідження висвітлено у 23 друкованих працях, з яких 22 – одноосібні, у тому числі, 6 статей – у наукових фахових виданнях, затверджених ДАК України.

Структура та обсяг роботи визначається метою і завданнями дослідження та складається зі вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел із 179 найменувань (із них 7 – іноземною мовою), 11 додатків. Загальний обсяг роботи становить 316 сторінок. Обсяг основного тексту викладено на 200 сторінках. Дисертація містить 14 рисунків та 7 таблиць.

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИЦІ

1.1 Позичіонування закладу загальної середньої освіти як наукова проблема

Глобалізація та мобільність – сучасні тенденції розвитку світового інформаційного простору, тобто, сучасні вимоги до змісту освіти та удосконалення методології відповідно до суттєвих суспільних та методологічних змін, спонукають до інноваційних реформ в освітній галузі.

Сучасні вимоги й завдання, в тому числі, досягнення високих стандартів інтелектуального та культурного потенціалу української нації – підвищення рівня освіти і науки до міжнародного рівня розвитку, зумовило активну зацікавленість науковців інноваційним розвитком суспільства та його впливом на освітню сферу.

Актуальними визначено питання ефективності управлінських рішень щодо якості освіти та освітніх послуг, використання інноваційних підходів, методик та технологій (механізмів) в освітній діяльності, соціально-економічних, психолого-педагогічних, виховних освітніх інновацій тощо. Сучасна система управління має бути зорієнтована на потенційних споживачів освітніх послуг.

В сучасних умовах ринкової економіки, при наявності значної кількості закладів освіти: ліцеїв, гімназій, закладів загальної середньої освіти приватної форми власності, актуалізується та активно розвивається конкуренція на ринку освітніх послуг.

Сьогодні далеко не всі ЗЗСО відповідають сучасним вимогам та запитам батьків і потенційних споживачів освітніх послуг.

Тому логічно, що однією з головних турбот батьків школярів, потенційних споживачів освітніх послуг є пошук «сильних» шкіл. На Інтернет форумах, у різноманітних спільнотах обговорюються переваги та недоліки закладів освіти, публікуються їх рейтинги. Інтерес до цієї інформації величезний.

Враховуючи зазначене вище, звертаємо увагу, що саме управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг є важливим аспектом управлінської діяльності закладу в сучасних умовах.

Зазначаючи про важливість переорієнтації освітньої системи на створення умов для кожного учня, розкриття його потенціалу, формуванню життєтворчої компетентності, що забезпечить конкурентоспроможність особистості у повсякденному житті, висловлюємо думку, що розв'язання поставлених завдань цілком базується на осмисленні процесу позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг з позицій управлінської науки.

Аналіз наукової бази дисертаційного дослідження дозволяє нам зробити висновок: завдяки процесу реформування освітньої галузі в Україні актуалізовано низку управлінських проблем. Шляхи їх вирішення пов'язані з вдосконаленням законодавчо-правового поля функціонування сфери освіти; впровадженням в освітню практику інноваційних стратегій, новітніх сучасних технологій та, безпосередньо, інструментів управління; розвитку напряму державно-громадського управління на партнерських засадах в умовах конкурентних процесів у сфері освіти.

У нашому дисертаційному дослідженні вагомими є такі поняття як «управління», «позиціонування» «позиція» так як визначення понятійно-категоріального апарату дослідження полягає в основі реалізації його основних завдань.

До опису у фаховій літературі сутності «позиціонування» науковцями виокремлено кілька підходів, наприклад, у своїх працях знані маркетологи,

автори концепції «позиціонування» Е. Райс та Дж. Траут прописують, що «позиціонування починається з продукту, товару, сервісу, компанії, установи і навіть персони». Таким чином, розуміння терміна «позиціонування» значною мірою засновано на емоційних почуттях сприйняття споживчих рішень [154, с.27].

Дж. Траут, один із засновників практичного підходу до маркетингу, відомого як позиціонування, присвятив зазначеній темі велику кількість книг, прочитав понад 500 лекцій у багатьох країнах світу. Дослідник відзначає, що «позиціонування починається з товару. Це може бути продукт, послуга, компанія, соціальний інститут чи навіть людина. Можливо, ви самі. Але позиціонування не є те, що виробник робить зі своїм товаром. Позиціонування – це операція на свідомості потенційних покупців. Тобто ви позиціонуєте продукт в умах своїх клієнтів» [10, с. 43]. За цього підходу основний принцип процесу позиціонування визначається не в тому, щоб утворювати щось нове і відмінне від інших, а в маніпулюванні тим, що вже існує в умах споживачів, використовуючи наявні зв'язки.

В науковій літературі представлені різні підходи до розуміння позиціонування. Проте більшість авторів виділяють кілька вимог, яких необхідно дотримуватися при формуванні ринкової позиції:

- актуальність (важливість) – особливість, пропонована підприємством/установою, має бути значима для потенційних споживачів і відповідати їх потребам;
- унікальність (відносність) – позиція підприємства/установи повинна істотно і значно для потенційних споживачів відрізнятися від позиції конкурентів;
- простота (ясність) – позиція підприємства/установи повинна бути для споживачів простою для розуміння, запам'ятовування тощо;

– довгостроковість (сталість) – позиція, яка обрана підприємством/установою, має мати незмінні ознаки в довгостроковій перспективі;

– послідовність – вся політика компанії, перш всього комунікаційна, повинна підтримувати обрану позицію підприємства.

Перші три з представлених підходів відображають спрямованість позиціонування на споживачів, останні ж два вказують, що «побудова позиції – це складний управлінський процес, який вимагає стратегічного підходу і при правильному плануванні і здійсненні дозволить домогтися синергетичного ефекту» [54, с. 77].

Спираючись на праці вітчизняних науковців, зокрема З. Рябової, визначаємо заклад освіти як складну, динамічну, соціально-педагогічну систему, якій притаманні всі характерні ознаки цілісності, що характеризує заклад як багатогранну й складну систему зовнішніх і внутрішніх зв'язків. «Саме те, що заклад освіти є відкритою, динамічною соціально-педагогічною системою, і передбачає вільний обмін інформацією її управлінської структури (суб'єкта управління) з внутрішнім і зовнішнім середовищем, для поточного коригування процесу свого функціонування й розвитку» [122, с. 47].

Для закладу освіти загальне розуміння процесу позиціонування розглядається як «комплекс заходів довгострокової маркетингової стратегії, спрямованих на формування іміджу і підтримки репутації, реалізація яких дає змогу закладу освіти посісти у свідомості цільової аудиторії власне, відмінне від інших та вигідне для себе, місце, донести до споживача освітніх послуг ті вигоди і переваги, які він отримає від вибору запропонованих освітніх програм, показати партнерам шляхи співробітництва з навчальним закладом» [63, с.33].

Повертаючись до робіт професора З. Рябової і розділяючи її бачення, під позиціонуванням освітньої організації будемо розуміти «зусилля по

формуванню в свідомості цільових споживачів позиції освітньої організації на основі тих елементів освітнього комплексу маркетингу, які явно виділяють її серед конкурентів і складають для споживачів високу цінність» [122, с. 49].

Державні або приватні освітні організації по суті пропонують своїм потенційним споживачам одну і ту ж послугу – освітню. Різниця між ними буде полягати в наступному: яким чином і на якому рівні освітню послугу буде надано. Отже, їх відмінності, саме як організацій, можуть допомогти виділитися серед конкурентів.

Таким чином, одним з напрямів управлінської діяльності з позитивного розвитку закладу освіти є управління процесом позиціонування закладу освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Термін «позиціонування» з'явився у 1940-і рр., однак спочатку не використовувався як самостійна категорія, розглядаючись лише як елемент комплексу маркетингу, поряд із такими його складовими, як ціноутворення, товарна політика тощо [154, с. 79].

Ключовим словом у визначенні суті поняття «позиціонування» є багатозначне слово "позиція", яке в Академічному тлумачному словнику української мови визначається як «становище, роль, місце кого-, чого-небудь у суспільному житті, науці, мистецтві тощо [2].

Дж. Траут, один з авторів концепції «позиціонування», зазначає, що позиція – це «гідне місце у свідомості споживачів», що є сформованим стереотипом, а отже, стійким і недосяжним для конкурентів [153, с.17].

Ф. Котлер під позицією розуміє «місце, займане даним товаром у свідомості споживачів порівняно з аналогічними конкуруючими товарами» [64].

Отже, позиція – це місце у свідомості споживачів, займане певним товаром/послугою/організацією, та є невід'ємною частиною процесу позиціонування організації на конкурентному ринку.

В умовах ринкової економіки послуга є товаром. Але цей товар специфічний, що має ряд характеристик, які відрізняють послуги від товарів

матеріальних, а також має певні особливості: нематеріальні, невіддільні від джерела, якість змінюється в часі, неможливі для накопичення [20, с.19].

У нашому дослідженні розглядаємо, в першу чергу, позицію освітньої послуги (організації). Отже, позиція послуги (організації, товару тощо) формується у свідомості її споживачів, це їх думка стосовно послуги (організації, товару тощо). Якщо позиція буде унікальною, тобто, суттєво відрізнятися від позиції конкурентів, то споживачі будуть виділяти організацію та її послуги на ринку серед великого числа аналогічних. Позиція представляє думку конкретної споживчої групи, цільового ринкового сегменту про те, які найважливіші характеристики послуги (організації). Вона визначає співвідношення цієї організації з організаціями-конкурентами у свідомості покупців. Певна група цільових споживачів має сприймати організацію як таку, що володіє чітким іміджем, який вирізняє її від аналогічних. По суті, процес позиціонування – це пошук унікальної «сильної» позиції послуги (організації), її освоєння, формування та утримання.

Найбільш вдале визначення освітньої послуги, на нашу думку дають науковці Н. Галетова та А. Зотов, освітня послуга – це конкретна, різнобічна діяльність будь-якого освітнього закладу, спрямована на зміну первісного стану людини, що навчається, як об'єкту навчально-виховного процесу. Освітня послуга як економічне благо в рамках існуючих відносин, має низку особливостей і специфічних рис, які проявляються в системі організації та управління освітнім процесом, в застосовуваних формах проведення занять, в поведінці споживачів і виробників послуг в процесі навчально-інформаційної взаємодії. До них відносяться – невідчутність, нематеріальність, централізованість надання, колективний метод обслуговування, творчий характер процесу виробництва і споживання, інерційність одержуваного корисного ефекту, мінливість виконання і надання, і т.п. [15, с.29].

Таким чином, розуміємо освітню послугу як багатоаспектну та багатофункціональну діяльність, яку спрямовано на передачу певних знань,

інформації, вмінь, навичок від власника (виробника знань) до отримувача (споживача знань) для задоволення потреб як особистості, так і держави.

А пошук та створення унікальної «сильної» позиції освітньої послуги (організації) закладу загальної середньої освіти є невід’ємною частиною процесу його позиціонування.

Виокремлюємо кілька підходів до опису у фаховій літературі сутності позиціонування. Наприклад, у своїх працях автори концепції «позиціонування» Е. Райс та Дж. Траут звертають увагу, що «позиціонування починається з продукту, товару, сервісу, компанії, установи і навіть персони». Первинне визначення науковцями поняття «позиціонування» наступне: «це робота з позицією в свідомості споживачів, окупованому великим і сильним конкурентом» [154, с.139]. Г. Дж. Хулей вважає, що позиціонування – це «процес пошуку такої ринкової позиції для компанії, продукту або послуги, яка буде вигідно відрізняти її (його) від положення конкурентів» [159, с. 35].

Сутність позиціонування визначається в тому, «щоб виходячи з оцінок споживачів позиції на ринку певного продукту, здійснити вибір таких характеристик продукту і елементів комплексу маркетингу, які з точки зору цільових споживачів забезпечать продукту конкурентні переваги», вважає Є. Голубков [18, с. 9].

Брендан Брюс визначає позиціонування в рамках таких двох уявлень: для кого саме даний об’єкт (послуга, організація), чому можна бути зацікавленим у виборі саме його. У зв’язку з цим він розмежовує функціональні і психологічні переваги об’єкта. Функціональні переваги розкривають: заради чого існує даний об’єкт. До психологічних переваг відноситься задоволення інших потреб. Законом позиціонування стає первинність переваг над просто характеристиками. На перше місце виходить точка зору споживача [173, с.44].

Отже, підходи до визначення сутності позиціонування є відображенням багатогранності зазначеного процесу в сучасному світі. Підсумовуючи викладений вище матеріал, *робимо висновок, що позиціонування – це багатоаспектний та багатофункціональний процес, сукупність послідовних системних дій щодо пошуку, створення та підтримки (відтворення) організацією унікальної позиції, яка забезпечує конкурентні переваги. На нашу думку, процес позиціонування належить до довгострокової стратегії.*

Під позиціонуванням освітньої організації пропонуємо розуміти зусилля по формуванню в свідомості цільових споживачів позиції освітньої організації на основі тих елементів освітнього комплексу маркетингу, які явно виділяють її серед конкурентів і складають для споживачів високу цінність [54, с. 99].

Освітні організації, державні або приватні, пропонують споживачам одну і ту ж послугу – освітню. Отже, стає актуальним: яким чином і на якому рівні освітня послуга буде надана.

Під позицією освітньої організації розуміємо сукупність позицій (відмінних характеристик) освітньої послуги і/або його освітньої програми.

Позиціонування закладів загальної середньої освіти в ринкових умовах функціонування стає обов'язковим вагомим елементом освітнього менеджменту.

Реформаційні процеси в сфері освіти України орієнтовано на формування нового типу гуманістично-інноваційної освіти та її конкурентоздатності у світовому просторі. Реформування – процес динамічний, саме тому, відбуваються різноманітні суттєві зміни в змісті освіти, в методиках навчання, у взаємодії закладів освіти з державою та соціальними інституціями, в управлінні системою освіти в цілому і, зокрема, в управлінні процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Масштабність і різноплановість змін, що відбуваються в українському освітньому просторі мають безпосередній вплив на управлінську теорію та

практику, а саме, обумовлюють потребу модернізації управління закладом загальної середньої освіти, зокрема, управління процесом позиціонування зазначеної освітньої установи на регіональному ринку освітніх послуг, що, в свою чергу, актуалізує значення наукового обґрунтування сучасних управлінських процесів.

Відповідно до частини другої статті 8 Закону України від 16 січня 2020 року № 463-ІХ «Про повну загальну середню освіту» «кожна дитина має право на здобуття початкової та базової середньої освіти у найбільш доступному та наближеному до місця її проживання закладі освіти (його структурному підрозділі). Право дитини на здобуття початкової та базової середньої освіти у комунальному закладі освіти (його структурному підрозділі), за яким закріплена територія обслуговування, на якій проживає дитина, гарантується, що не обмежує право батьків дитини або особи, яка досягла повноліття, обирати інший заклад освіти відповідно до законодавства» [110].

Крім того, у статті 55 Закону України «Про освіту» зазначено, що батьки здобувачів освіти мають право «обирати заклад освіти, освітню програму, вид і форму здобуття дітьми відповідної освіти» [109].

Саме тому, сьогодні в освіті України актуалізується та поширюється ідея «знаходження свого обличчя» кожним закладом освіти. Зазначена ідея реалізується освітньою установою шляхом складання програми розвитку, в основу якої покладено аналіз особливостей і «сильних позицій» – переваг закладу освіти з концептуальним баченням подальшого їх розвитку.

Ринкові відносини, у які вимушено потрапили заклади освіти, вимагають розв'язання низки проблем, що раніше перебували лише в загальнодержавній сфері. При цьому заклади освіти мають враховувати особливості конкуренції у галузі освіти, обумовленої економікою окремих регіонів, та мають розробляти власну конкурентну стратегію щодо

споживачів освітніх послуг, використовуючи сучасні методи конкурентної боротьби та здобувати конкурентні переваги [113].

Відповідно до пункту 4 статті 1 Закону України від 16 січня 2020 року № 463-IX «Про повну загальну середню освіту», заклад загальної середньої освіти – «юридична особа, основним видом діяльності якої є освітня діяльність, що проводиться на певному рівні (рівнях) повної загальної середньої освіти» [110].

Слід зауважити, що зазначені освітні організації, незалежно від типів та форм власності по суті надають одну послугу – освітню. Отже, різниця між закладами загальної середньої освіти буде в основному полягати в тому, яким чином і на якому рівні може бути надана освітня послуга. А їх відмінності як організацій зможуть допомогти виділитися серед конкурентів.

Дослідження ринку освітніх послуг, конкурентів, вибір певних цільових сегментів здобувачів освітніх послуг, потенційних споживачів та позиціонування ЗЗСО, формування стратегічного управління на основі конкурентних переваг освітньої послуги є необхідними складовими маркетингового управління зазначеною вище освітньою установою.

І. Зіміна пропонує наступні стандартні типи позиціонування закладів вищої освіти, які цілком прийнятні до закладів загальної середньої освіти:

- на основі високої якості послуги;
- на основі способу надання послуги;
- на основі порівняння з конкурентами;
- на основі відношення до певної категорії споживачів;
- на основі співвідношення «ціна – якість»;
- на основі емоційних цінностей [55, с.7].

Нам також імпонує підхід Дж. Траута и Е. Райса, які виокремили основні три напрями стратегій позиціонування, що актуальні і сьогодні для українського ринку освітніх послуг. А саме, – стратегії збереження лідерства, пошуку ніш та конкурентного репозиціонування.

Підтримка своєї лідируючої / зайнятої позиції – «стратегія збереження лідерства». Цю стратегію може обрати заклад загальної середньої освіти, який займає лідируючу позицію на ринку. Або дана стратегія може бути трансформована в «збереження зайнятої позиції» для тих закладів, які не є лідерами, але задоволені позицією, яку займають серед конкурентів.

Знаходження нової вільної позиції – «пошук ніш». Це стратегія послідовників, які, уникаючи зіткнення з лідером, спрямовують зусилля на пошук «порожнього місця», тієї вільної позиції, яка дозволить виділитися серед інших.

Відкрите протистояння і конфронтація з конкурентами – не та стратегія позиціонування, яка може бути обрана освітньої організацією. Отже, основною стратегією позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх є пошук вільних ніш. А фундаментом у пошуку вільних ніш стають унікальні та специфічні характеристики закладу освіти, у поєднанні з розумінням яким саме чином і на якому рівні може бути надана освітня послуга зазначеною освітньою установою. В умовах насичення регіонального ринку освітніх послуг і по числу суб'єктів знайти лакуну досить проблематично, але можна її (нішу) створити «штучно» на унікальних та відмінних від конкурентів і значимих для споживачів позиціях закладу загальної середньої освіти.

Конкурентне репозиціонування: «заміщення позиції» – як основна стратегія позиціонування нашого часу, на думку Е. Райса і Дж. Траута. В умовах відсутності вакантних позицій закладу освіти необхідно репозиціонувати конкурентів або витіснити їх позицію зі свідомості споживачів, замінивши її своєю [154, с.15].

Під специфічними характеристиками закладу загальної середньої освіти маємо на увазі в першу чергу: статус і бренд зазначеної освітньої установи, можливості випускників щодо використання набутих знань (якість

набутих знань), а також привабливість для споживачів місця надання освітніх послуг (інфраструктура закладу освіти).

Розглянемо позиціонування закладу загальної середньої освіти через призму точок паритету (Points-of-parity, POPs) та точок диференціації (Points-of-difference, PODs) (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Позиціонування закладу загальної середньої освіти через призму точок паритету та диференціації

Точки паритету	Точки диференціації
Форма власності	Специфічні характеристики закладу освіти. Статус, бренд, інфраструктура
Освітні програми	Пропозиція унікальної (авторської) освітньої програми
Затребуваність випускників (якість знань)	Найменування
Взаємодія з бізнесом	Лідерство в рейтингах
Взаємодія з громадськістю	Лідерство в інноваціях
Професійний рівень педагогічного колективу	Соціальне партнерство
Можливості щодо всебічного розвитку особистості	Високопрофесійні педагогічні кадри
Додаткові послуги	Позаурочна діяльність як позитивна позиція у свідомості споживачів освітніх послуг

Також, у процесі позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг обов'язково необхідно враховувати такі фактори, як насиченість пропозицій, число конкурентів на ринку і розподіл ролей між ними.

Аналізуючи напрацювання науковців з теорії та практики управління процесом позиціонування, враховуючи принцип державно-громадського управління дотримуємось думки, що ЗЗСО можна розглядати як певний комунікаційний канал між громадськістю та органами місцевого

самоврядування, які відповідають за реформування та розвиток закладів освіти територіальної громади.

Слід зазначити, що в сучасних умовах роль ЗЗСО у розвитку громади на перший погляд не значна, але ефективний процес позиціонування закладу освіти сприятиме набуттю вагомості цієї ролі. Саме цьому присвячена наступна схема, де зображено взаємозв'язок процесу позиціонування ЗЗСО у комунікативній структурі на розвиток громади (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Вплив процесу позиціонування ЗЗСО в комунікативній структурі на розвиток територіальної громади (авторська розробка)

Також, на основі аналізу теоретичних та практичних напрацювань встановлено, що всі окремі елементи процесу позиціонування ЗЗСО змістовно пов'язані між собою. Схематично це зображено на рисунку 1.2.

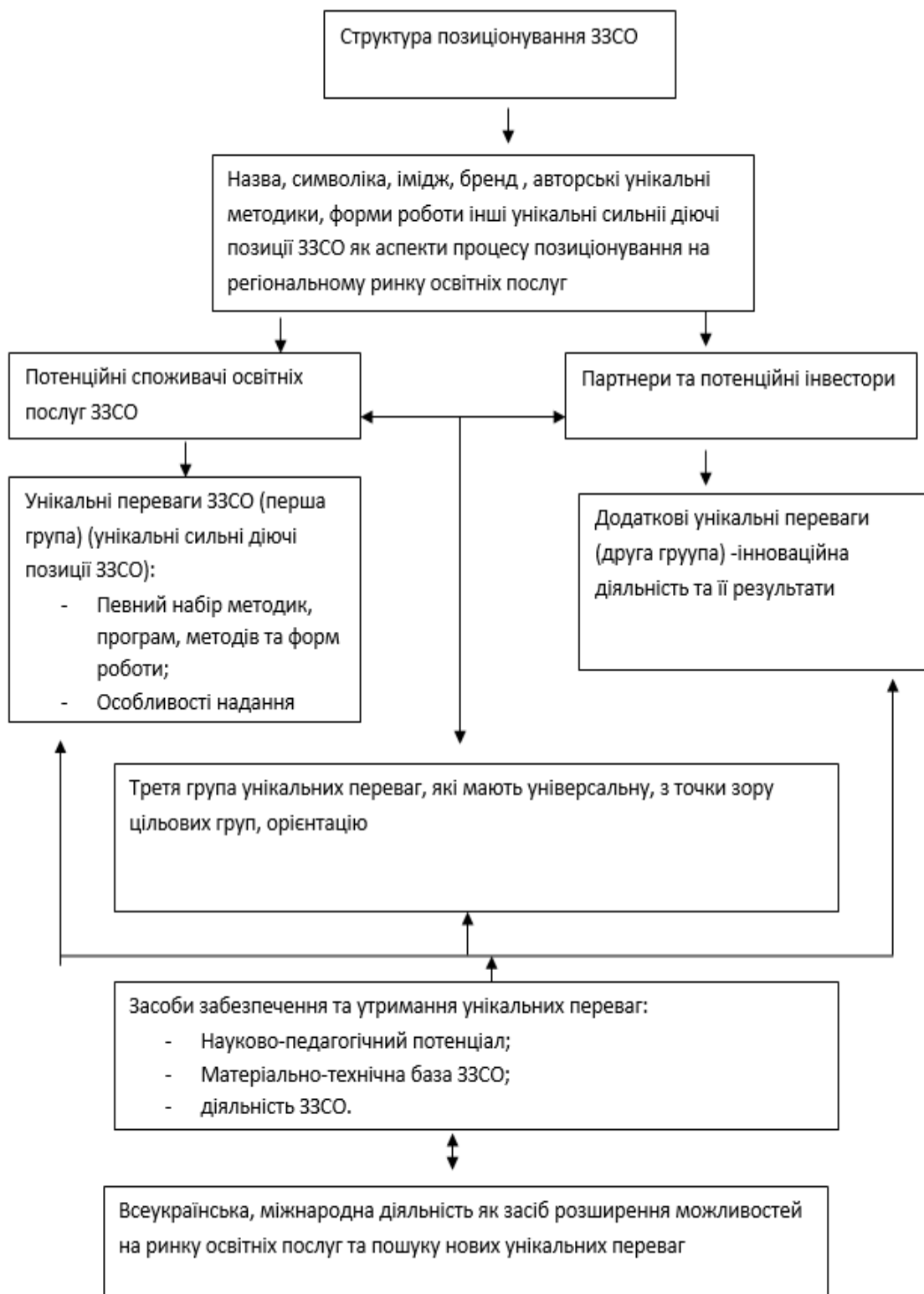


Рис. 1.2 Структура позиціонування ЗЗСО (авторська розробка)

Проаналізувавши низку наукових робіт та, узагальнивши існуючі визначення позиціонування організацій та підприємств, нами визначено

процес позиціонування ЗЗСО як багатоаспектний та багатофункціональний процес, сукупність послідовних системних дій щодо пошуку, створення та підтримки (відтворення) організацією унікальної позиції, яка забезпечує конкурентні переваги.

1.2 Теоретичні основи управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти

Термін «управління» увійшов до освітянської галузі в другій половині 70-х років, змінивши термін «керівництво». Під впливом ідеї соціального управління праць В. Афанасьєва, Д. Гвішіані та інших у зазначений період розпочинається перехід від школознавства до розробки основ внутрішньошкільного управління.

Поняття «управління» поширене в різних наукових галузях і означає функцію, властиву різноманітним організованим системам (біологічним, технічним, соціальним, військовим та ін.). «Управління – функція, що забезпечує збереження певної структури, організованих систем, підтримку режиму їх діяльності, реалізацію їх програми і цілей; цілеспрямований вплив на систему з метою переходу її з одного стану в необхідний інший»[105,с.29].

Поняття «управління» до сьогоднішнього дня не має однозначного визначення. Є багато значень, трактувань, інтерпретацій, які вкладають науковці в це поняття. Для того, щоб говорити про управління процесом позиціонування освітньої установи необхідно з'ясувати зміст поняття «управління».

Поняття «управління» в широкому розумінні означає «цілеспрямований вплив на людей, систему, процес чи об'єкт для досягнення певних цілей; постійний пошук організаційно-управлінських новацій стимулюють ризик і невизначеність, притаманні ринковим відносинам, нестабільність рівноваги ринкової кон'юнктури» [156, с.17].

В сучасній науковій вітчизняній управлінській літературі розглядається наступне визначення: «управління – це процес перерозподілу обмежених ресурсів, необхідних для задоволення потреб організації шляхом досягнення поставлених цілей» [73, с.9].

Отже, управління можна трактувати як «вид діяльності, що полягає у керуванні людьми, процесами, елементами і системами соціально-економічного та політичного життя суспільства» [156, с.21]. За такого підходу управління являє собою сукупність скоординованих дій/заходів, спрямованих на досягнення наперед визначеної мети.

Ми цілком поділяємо позицію Г. Атаманчука, який зазначає, що управління існуватиме тільки за умови свідомої, цілепокладаючої діяльності людини: «починається тоді, коли в яких-небудь взаємозв'язках, стосунках, явищах, процесах присутній свідомий початок, інтерес і знання, цілі і воля, енергія і дії людини» [5, с. 59].

Таким чином, поняття «управління» в загальному розумінні означає цілеспрямований вплив на людей, систему, певний процес або об'єкт для досягнення визначених цілей. Системний пошук організаційно-управлінських інновацій стимулюють ризик і невизначеність, притаманні ринковим відносинам, нестабільність рівноваги ринкової кон'юнктури, зокрема і в галузі освіти.

Механізм управління створюється і цілеспрямовано змінюється людьми, що здійснюють регламентацію всієї сукупності функцій, форм, методів, важелів і стимулів соціального управління, щоб набути найбільшої його ефективності в даних конкретно-історичних умовах. Ми погоджуємося із думкою професора Г. Тимошко, що «суспільство як складна, багатоцільова соціальна система вимагає, щоб механізм управління забезпечував чітку взаємодію всіх його підсистем і рішення задач, що стають перед ним... З цих позицій у загальному механізмі управління виділяють економічний, організаційний і соціально-культурний механізми, основу взаємозалежного

функціонування яких складають вимоги системи об'єктивних законів соціального розвитку і управління. Отже, управління — це цілеспрямований вплив на певний об'єкт з метою зміни його стану або поведінки» [150, с.17].

На думку В. Федоренка ефективність управління розглядається як «забезпечення життєдіяльності і розвитку організації; це порядок, дисципліна, відповідальність і продуктивна праця її працівників; це задоволення потреб і гідний рівень добробуту членів організації та їх сімей. Вона залежить від застосування саме тих підходів, принципів і методів управління, які найбільш ефективні» [156, с.127]. На основі зазначеного вище можна зробити висновок, що управління це і особливий вид діяльності, і свідома дія на людину, і спосіб мислення управлінця, і процес-серія безперервних взаємопов'язаних дій комплекс принципів, методів і правил.

Вважаємо, управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти — це діяльність з певними метою і предметом. Предметом управління як діяльності виступає діяльність людей. Метою управління є розвиток організації, в нашому випадку — розвиток ЗЗСО.

Зауважуємо, що сучасні підходи в управлінській діяльності, зокрема, в реалізації процесу позиціонування закладів освіти, принципово відрізняються від прийнятого ще кілька років тому. Моделі копіювання успішного досвіду інших заміщуються створенням ефективних інновацій.

Управління інноваційним розвитком освітньої організації є принципово новим процесом у формі впливу суб'єкта управління на об'єкт, з метою забезпечення стійких позитивних змін у роботі зазначеної організації, що призведе до її успіху та сприятиме її конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг.

Ефективність управлінських рішень великою мірою залежить від дієвості алгоритму відстеження, врахування й управління поточними змінами, визначення задоволеності споживачів/здобувачів освітніх послуг та

формування запитів. Забезпечити ефективність управлінської діяльності можливо завдяки впровадженню певних сучасних ефективних технологій.

Сучасний заклад освіти – це відкрита соціально-педагогічна система, яку визначено як сферу послуг. Таким чином, процес управління у системі освіти є невід’ємною змінною складовою управління соціальними системами. Функціонування соціально-педагогічної системи здійснюється в умовах постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища; управління зазначеною системою повинно гнучко реагувати на всі зміни та своєчасно і ефективно забезпечувати її перебудову.

Діяльність ЗЗСО у процесі позиціонування на ринку освітніх послуг набуває ознаки варіативності згідно з реальними умовами, які виникають в процесі досягнення визначеної реальної мети. У зв’язку з цим, доречно згадати поняття «адаптивне управління», основною ознакою якого визначено довільну адаптацію управлінського процесу, яка забезпечує самовдосконалення керівників й одночасно вдосконалення оточуючого їх середовища. Адаптивне управління стає необхідною умовою процесу позиціонування освітньої установи на ринку освітніх послуг.

Професор, засновниця Школи адаптивного управління соціально-педагогічними системами Г. Єльнікова зазначає, «що при переході системи з одного сталого стану в інший (наприклад, перехід України від планової економіки до ринкової), вимагаються зміни сталих організаційних структур управління на мобільні й гнучкі. У свою чергу, гнучкі управлінські структури обумовлюють розвиток партнерських стосунків та інтерактивної взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу, що неодмінно виникають в умовах браку інформації та невизначеності» [52, с. 16].

На думку Г. Єльнікової, об’єктивна необхідність узгодження різнопланових впливів в умовах становлення ринкової економіки та врахування ситуацій нестабільності при розвитку ринково-економічних відносин обумовлює перехід до адаптивного управління. За цих умов активно

змінюються комунікативні зв'язки, що у подальшому впливає на внутрішні механізми управлінського процесу. Таке управління набуває ознак гнучкості й динамічності, враховуючи потреби не тільки суб'єкта, а й об'єкта управлінської діяльності, що інтегрується у спільно визначеній меті. Автор розкриває дефініцію адаптивного управління як «процес взаємовпливу, що викликає взаємне пристосування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі) – логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і само-спрямування дій на її досягнення» [52].

Доцент кафедри технологій управління О. Тімінський під метою адаптивного управління розуміє «пошук найефективніших варіантів ухвалення і виконання рішення, направлено на функціонування й розвиток підприємств у конкурентному середовищі» [151, с. 7]. Відтак, адаптивне управління стає окремим видом гнучкого, інноваційного управлінням організацією, здатного пристосуватися до нових умов у зовнішньому та внутрішньому середовищах за допомогою нових інструментів і методів управління.

Узагальнюючи проаналізовані дослідження, звертаємо увагу на впровадженні гнучких методологій адаптивного управління у здійсненні процесу позиціонування закладів загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг.

Вважаємо, проблематика наукового дослідження, а саме, тема з управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг є вагомим аспектом наукової проблематики управлінської теорії та сприятливим фактором у розвитку сфери освіти в сучасних умовах. Відзначаємо актуальність застосування принципів та підходів адаптивного управління в управлінні ЗЗСО як відкритими соціально-педагогічними системами.

Під управлінням процесом позиціонування закладу освіти будемо розглядати процес цілеспрямованого інноваційного за формою впливу суб'єкта управління на об'єкт, що забезпечить стійкі позитивні зміни в

діяльності закладу, сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності як на ринку праці, так і на ринку освітніх послуг. Забезпечити ефективність зазначеної вище діяльності можливо завдяки використанню певних новітніх технологій, підходів, моделей в управлінській теорії і практиці.

Слід зазначити, що управління процесом позиціонування закладу освіти характеризується використанням принципово нових інноваційних технологій, підходів, моделей, й забезпечує успішність життєдіяльності та конкурентоспроможність організації.

Складність, різноманітність та взаємопов'язаність проблем управління в період розвитку закладу освіти, формування її конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг потребує нових ідей та підходів. З метою адаптації своєї діяльності до ринкових умов ЗЗСО все активніше залучаються до маркетингу. Ефективне позиціонування ЗЗСО як складової частини маркетингу (технології управління в умовах ринкових відносин) є актуальною проблемою менеджменту сьогодні.

Обрання Україною стратегічного курсу на інтеграцію у європейський та світовий політико-економічний простір стало однією з основних причин посиленої уваги до управління освітніми організаціями, закладами освіти.

Українське суспільство очікує від нової школи інноваційних засобів навчання та виховання, новітніх управлінських стратегій та технологій, зокрема і в управлінні процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. Тому важливим напрямом дослідження є розробка ефективних управлінських стратегій та технологій, які б відповідали формуванню нової цілісної педагогічної парадигми управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти.

Поняття «стратегія» (від гр. – *strategy*) дослівно має визначення «мистецтво генерала», тобто як термін має військове походження.

Визначення стратегії подається науковцями у багатьох варіантах. Наприклад, Генрі Мінцберг визначає «стратегію як принцип поведінки або

слідування певній моделі поведінки та визначає стратегію як комбінацію п'яти «П»:

- «стратегія – план, керівництво, орієнтир або напрямок розвитку, шлях із сьогодення у майбутнє;
- стратегія – принцип, поведінка або слідування деякій моделі поведінки;
- стратегія – позиція, визначення положення організації у зовнішньому середовищі і відносно своїх головних конкурентів;
- стратегія – перспектива;
- стратегія – прийом, особливий маневр, що застосовується з метою перехитрувати суперника або конкурента» [101, с. 31].

У роботі вітчизняних вчених Т. Калінеску, Ю. Романовської, О. Кирилова пропонується «...за доцільне розглядати стратегію як встановлений набір напрямів діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства» [60].

Також, в теорії менеджменту термін «стратегія» визначено як модель дій, певний набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають цілей розвитку організації у довгостроковому періоді.

Стратегія організації – це певний набір стратегічно важливих напрямків діяльності. Отже, стратегію організації розглядаємо як визначення перспективних орієнтирів діяльності на основі оцінювання потенційних можливостей установи і прогнозування змін та розвитку зовнішнього середовища.

Зовнішнє середовище організації змінюється, тому і стратегія повинна бути гнучкою, постійно уточнюватись та змінюватись.

За авторським визначенням, *стратегія закладу загальної середньої освіти* – це системні сплановані та узагальнені дії, необхідні для досягнення поставлених цілей через координування і розподіл ресурсів закладу. Тобто, розробка *стратегії процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти* визначено як пошук, планування, утворення унікальної «сильної» позиції освітньої організації або освітньої послуги (зокрема на основі

національно-патріотичних цінностей), стратегічних планів щодо досягнення цілей; освоєння, формування та утримання сильних діючих позицій, враховуючи можливості, певні особливості та ресурси ЗЗСО.

Створення стійкої конкурентної переваги як пропонування великої сприйманої великої цінності потенційним споживачам освітніх послуг та іншим зацікавленим групам є одним з аспектів реалізації процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. Зазначені переваги можуть бути пов'язані з характеристиками наданих освітніх послуг, з іміджем та характеристиками самої освітньої установи, з її положенням на ринку освітніх послуг. Комплекс заходів з формування іміджу ЗЗСО та досягненню довгострокових конкурентних переваг розглядаємо як стратегію позиціонування закладу на ринку освітніх послуг. Дієвий позитивний імідж ЗЗСО сприяє як підвищенню мотивації педагогічних працівників до професійного розвитку та роботи, учнів до навчання та включення в освітній процес, так і підвищенню конкурентоспроможності освітньої установи, залученню інвестицій, встановленню та розширенню партнерських зв'язків тощо.

Реформування галузі освіти та впровадження Концепції нової української школи призведе до того, що сучасні заклади загальної середньої освіти вступають у нову фазу розвитку, де відбувається посилення демократичних процесів з підвищенням ролі суспільства та громади до прийняття управлінських рішень. Відповідно до проголошеного Законом України «Про освіту» принципу свободи у виборі видів, форм і темпу здобуття освіти, освітньої програми, закладу освіти, інших суб'єктів освітньої діяльності актуалізується проблема позиціонування освітньої установи, зокрема формування дієвого позитивного іміджу та репутації школи» [109].

Отже, формування та підтримка дієвого позитивного іміджу ЗЗСО має вплив не тільки на підвищення конкурентоспроможності закладу, але і в цілому свідчить про рівень розвитку освіти в регіоні та країні.

Дієвий позитивний імідж закладу загальної середньої освіти та відповідних послуг підтверджує, що фахівці освітньої установи мають унікальні професійні здібності (спеціальні навички, знання, уміння тощо), що дозволяють підвищувати запропоновану споживачам та сприйману ними цінність освітніх послуг.

Поняття «імідж» вперше введено в наукові дослідження на початку 60-х років XX століття К. Болдінгом. Процес формування та підтримки іміджу організації поступово займає важливе місце та стає певною стратегією управлінської теорії та практики. Одними з перших фахових досліджень у напрямі формування іміджу організації визначаємо роботи О. Гришуніної. Науковець розглядає імідж як «стереотипізований образ конкретного об'єкта, що існує в масовій свідомості» [21, с. 19]. Таким чином, термін «імідж» відноситься до конкретної людини, але може стосуватися і конкретного продукту, організації, професії тощо.

Питанням формування іміджу закладів освіти різних типів присвятили свою увагу у наукових працях такі науковці, як Б. Андрюшкіна, О. Веліканова, В. Григоращ, Є. Зуєва, Л. Карамушка, О. Мармаза, М. Піскунова, О. Ткаченко, І. Топчій, М. Фадєєва, В. Шепель та ін. [39].

Поняття «імідж», «імідж освітньої установи (організації)», «імідж закладу загальної середньої освіти» належать до загального поля термінів нашого дослідження. У великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття «імідж» буквально трактується «як рекламний представницький образ кого-небудь (чи чого-небудь), що створюється для населення» [14].

«Ментальне бачення особою себе або іншої особи на підставі сприйняття й інтерпретації певних символів, відображених у її свідомості» – таким є визначення у психологічних словниках поняття «імідж» [133, с.79].

Отже, поняття «імідж» у загальному розумінні розглядається як комплекс своєрідних рис і характеристик, які є частиною уявлення про будь-

який предмет, інститут або особу. Імідж є категорією універсальною, яка застосовується до будь-якого об'єкту або предмету соціального пізнання: людини, установи, професії, торгової марки, освіти, продукту, послуги.

Імідж в економічній галузі визначається як «репутація», «узагальнений портрет особистості або організації». У відповідних економічних словниках підкреслюється емоційно-вольова складова даного феномена [139].

З точки зору психології імідж виступає «різновидом образу, що виникає в результаті соціального пізнання, тобто, імідж описується з точки зору стереотипу, емоційно забарвленого образу або думки про людину, організацію, групу» [96, с. 41].

«Імідж – індивідуальний вигляд або образ, створений засобами масової інформації, соціальною групою або власними зусиллями особистості з метою приваблення до себе уваги» [164, с.77] – так зазначає фахівець у галузі управління та іміджелогії В. Шепель.

У психолого-педагогічній літературі імідж закладу освіти розглядається як певний емоційно забарвлений образ, який характеризується співвідношенням цінностей і очікувань особистості і який також переноситься на соціальне середовище та формує модель конкурентоспроможності. Це означає, що імідж сприймається як ставлення групи людей до закладу освіти на основі сформованого образу, що виникає або в результаті безпосереднього досвіду взаємодії з ним, або також в результаті інформації, отриманої від інших людей [152, с. 89].

Як правило, процес розвитку ЗЗСО пов'язано з формуванням його дієвого позитивного іміджу. Такий імідж здатний підвищити професійний рівень педагогічного колективу закладу освіти та мотивувати всіх учасників освітнього процесу до розвитку та навчання. У рамках нашого дослідження під поняттям *«дієвий імідж закладу загальної середньої освіти»* будемо розуміти «образ, наповнений позитивним змістом та спрямований на створення та

підтримку ефективного зв'язку з громадськістю, що є необхідною умовою його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг» [44, с. 5].

На думку дослідників, яку розділяємо і ми, сприятливий імідж закладу освіти може стати своєрідним індикатором рівня його розвитку, оцінки перспективності його ініціатив, зрілості та професіоналізму всього колективу, актуальності та креативності методичної роботи у закладі [56].

Імідж ЗЗСО в основі має дві основні складові: «інформаційну сукупність усіх знань про освітній заклад; та практичну складову, що існує завдяки тому, що соціум, зокрема, кожен індивід, практично оцінює ЗЗСО через призму ціннісних орієнтацій, власного досвіду, загальноприйнятих норм та моральних принципів» [39, с.188].

Формування дієвого позитивного іміджу закладу освіти як стратегії позиціонування є передусім на часі для керівників різного рівня закладів вищої освіти та адміністрації ЗЗСО приватної форми власності. Проте, реформа освітньої сфери впливає не лише на перспективи розвитку цієї сфери, а й, серед іншого, на застосування інноваційних стратегій ЗЗСО в теорії та практиці менеджменту, наприклад у процесі позиціонування ЗЗСО. Питання формування ефективного позитивного іміджу ЗЗСО та підтримки його високого рівня тісно пов'язані із зміцненням позицій на місцевому ринку освітніх послуг, а також загалом свідчать про рівень розвитку освіти в регіоні та країні.

Однією із найважливіших складових маркетингу щодо підтримки, створення й просування освітніх послуг на ринку освітніх послуг для формування довгострокової переваги ЗЗСО, є брендинг – діяльність із розроблення та реалізації бренда й управління ним. Брендинг дозволяє вести боротьбу не просто за споживача, а за його емоції, за його душу й лояльність. Завдяки правильному брендингу, здобувач освітніх послуг, в остаточному підсумку, вибере саме дану пропозицію з маси аналогічних [69, с. 107].

Питання брендингу розглядали такі вітчизняні та іноземні науковці як Д. Аакер [1], Е. Жадько [54], Р. Кліфтон та Е. Моган [173], Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг [64], С. Кумбер [69], А. Мельник та А. Саян [79], Е. Пономарьова [101], І. Рожков [117], П. Темпорал [145], М. Шеррингтон [165]. Зазначеними науковцями висвітлено проблематику щодо створення брендів, основ їхнього позиціонування, стратегій управління брендом тощо.

За визначенням Р. Кліфтона та Е. Могана «Бренд – це набір реальних і віртуальних думок, виражених в торговій марці, який, якщо їм правильно керувати, створює вплив і вартість» [173, с. 99].

Розширене формулювання для визначення поняття «бренд» пропонує Американська маркетингова асоціація: «бренд – це ім'я, термін, знак, символ, дизайн або їх комбінація, призначені для ідентифікації товарів або послуг одного виробника або групи виробників, а також відмінності їх товарів і послуг від товарів і послуг конкурентів» [101, с. 121].

Відповідно до класифікації, розробленої транснаціональної комунікаційної кампанією D'Arcy, бренди функціонально діляться на наступні типи:

- «що підсилює комунікацію зі споживачем та сприйняття ім товару або послуги – brand-power;
- що допомагає споживачеві у вирішенні його соціальних та психологічних проблем – brand-explorer;
- побудований на цінностях, за якими бренд ідентифікується споживачем – brand-identity;
- ікона, символ категорії товарів, до якої належить бренд – icon» [117].

Зазначаємо і про інші класифікації брендів, ступінь відмінності яких визначено метою класифікації та особливостями ринку.

Успіх бренду залежить від певних факторів, таких як розуміння потреб споживачів та правильне позиціонування на ринку.

Сучасна управлінська теорія та практика розглядає бренди як об'єкти стратегічного інвестування. Зазвичай, інвестиції в бренд не дають довгострокові результати, а грамотно керовані бренди не тільки надовго можуть зберігати свої позиції на ринку послуг, але і забезпечують установам стійкі конкурентні переваги.

У підготовленій нами науковій статті на тему: «Стратегії процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг» зазначено, що «сучасна практика управління розглядає бренди як об'єкти стратегічного інвестування. Інвестиції в бренд зазвичай не дають короткострокових результатів, розраховані на довгий період і грамотно керовані бренди не тільки надовго зберігають свої позиції на ринку, але і забезпечують організаціям незаперечні конкурентні переваги» [39]. Зокрема:

«1. Бренд ідентифікує фірму і її товари на ринку. Миттєва ідентифікація і окремішність фірми і товарів від конкурентів забезпечується впізнанням фірмової символіки та атрибутів бренду. Чітка і ясна позиція бренду, що виражається через комунікації і зовнішню атрибутику, дозволяє споживачам розрізняти товари зі схожими функціональними характеристиками і миттєво ідентифікувати їх серед аналогів.

2. Бренд уніфікує комунікації і створює єдиний цілісний образ товару. Він орієнтує споживачів, схильних віддавати перевагу сильним брендам зі стійким іміджем і репутацією в потоці товарів, послуг і інформації.

3. Бренд дозволяє створювати цінову премію і забезпечує додатковий прибуток. В обмін на довіру, вікові традиції якості і гарантії виробників споживачі готові оплачувати товари за завищеними цінами.

4. Бренд забезпечує хороший збут і стимулює повторні покупки.

5. Бренд формує споживчу лояльність.

6. Бренди швидше відновлюють стан після криз. Наявність групи лояльних споживачів створює запас міцності і стійкість до змін ринкової

ситуації. Крім того, споживачі, як правило, більш поблажливі до можливих помилок і прорахунків компаній – власників сильних брендів, ніж до дій інших підприємств.

7. Бренд згуртовує команду і захищає виробника в процесі роботи з партнерами. Ефективний брендинг мотивує працівників, розвиває почуття впевненості і гордості за «спільну справу». Партнери охоче працюють з відомими брендами і готові нести ринкові ризики.

8. Бренди забезпечують високі дивіденди і збільшують ринкову капіталізацію компанії, будучи інвестицією в розвиток компанії і її капіталу.

9. Бренди полегшують вихід на нові товарні і географічні ринки. Вони є маркетинговими плацдарми для випуску нових продуктів і початку суміжних видів діяльності» [39, с. 79].

За результатами аналізу наведених вище визначень бренду та брендингу пропонуємо наступне авторське трактування: *«брендинг закладу загальної середньої освіти – діяльність щодо створення довготривалої переваги освітньої установи або освітньої послуги, яка спирається на спільні посилені дії, спрямовані на споживача рекламних звернень, інформації та заходів, інших елементів рекламно-комунікаційної діяльності, що виокремлюють та створюють впізнаваний образ закладу загальної середньої освіти або освітньої послуги»* [39, с.78].

До функцій брендингу ЗЗСО відноситься створення, просування, підтримка та зміцнення впізнаності та привабливого образу закладу на ринку освітніх послуг. Диференціююча функція бренду закладу освіти відповідає за можливість відокремити його від його аналогів, виділити якимось чином серед конкуруючих освітніх установ, піднятися над загальною кількістю аналогів завдяки певним перевагам або підкреслити його унікальність.

Брендинг закладу освіти складається з певних методів, прийомів і способів, що допомагають наблизити бренд до споживача і не лише формують у його свідомості образ освітньої послуги, а й допомагають споживачеві

зрозуміти його емоційні та функціональні елементи. У цьому контексті брендинг дозволяє споживачеві пришвидшити процес вибору освітньої послуги серед аналогічних та прийняти рішення про остаточний вибір.

У конкуренції між закладами освіти зі схожими освітніми послугами перемагають ті, з якими у потенційних споживачів налагоджено сприятливі емоційні відносини. Тому в конкурентному середовищі постає основне завдання – формування стійких позитивних емоцій та лояльного ставлення потенційних споживачів до освітніх товарів/послуг. Бренд стає інструментом побудови довгострокових конкурентних переваг організації. Наявність у закладу освіти бренду означає, що при наближено однаковій якості освітніх послуг потенційні здобувачі нададуть перевагу саме даному ЗЗСО. Таким чином, бренд стає ефективним засобом виділення освітньої послуги чи їх груп, що дозволяє керівнику досягти бажаної позиції на ринку освітніх послуг.

Сучасні бренди як певні символи та важлива складова маркетингової діяльності, мають значні переваги на ринку та підвищують конкурентоспроможність ЗЗСО. Бренд займає міцне місце у свідомості здобувачів, потенційних споживачів освітніх послуг, символізує для них певний набір очікувань, викликає цілісну картину, набір асоціацій довіри та стабільності. Обізнаність споживача створює імідж, який поєднує різні характеристики бренду щодо його назви, символу, формування комунікації в освітній організації, досвіду щодо умов та задоволеності якістю освітніх послуг, а також почуттями та емоціями, які викликає реклама щодо позиціонування бренду певного закладу освіти.

Освітня послуга під індивідуальним брендом має бути унікальною та якісною в порівнянні із аналогічними пропозиціями на ринку освітніх послуг. На ефективність та успіх бренду ЗЗСО чи його освітньої послуги впливають такі фактори, як організація реклами, унікальність, концептуальна ідея бренду та ступінь задоволення потреб здобувачів чи потенційних споживачів освітніх послуг. Завдяки певним стратегіям, особливо стратегії ідентичності

бренду, можна чітко адаптувати бренд до конкретного ринкового розриву та цільової аудиторії.

Переваги використання бренду для ЗЗСО та споживачів освітніх послуг подано на рисунках 1.3. та 1.4.



Рис. 1.3 Схема переваг використання бренду закладами загальної середньої освіти

Європейські освітні організації активно впроваджують брендинг як ефективний механізм формування та підвищення конкурентоспроможності закладу, створення його ділової репутації, що позитивно впливає на довіру його колективу та потенційних споживачів послуг. Для того, щоб сучасні ЗЗСО повністю відповідали новітнім вимогам, вони повинні активно застосовувати інноваційні маркетингові інструменти, включаючи переваги зв'язків з громадськістю та різноманітну рекламну діяльність.



Рис. 1.4 Схема переваг використання бренду закладами освіти для споживачів освітніх послуг

Враховуючи кардинальні зміни, що відбуваються в Україні, питання розробки теоретичних і практичних положень концепції брендингу в освіті – дієвого чинника підвищення конкурентоспроможності вітчизняної освітньої галузі в сучасних умовах, набувають особливої актуальності

Управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти, як певна інтегрована якість, повинна бути спрямована на невпинне позиціонування персоналу, освітніх послуг (навчальних/виховних послуг, форм, методів тощо) та здобувачів.

Враховуючи зазначене вище, можемо запропонувати інтегральну субмодель управління процесом позиціонування ЗЗСО (рис. 1.5).

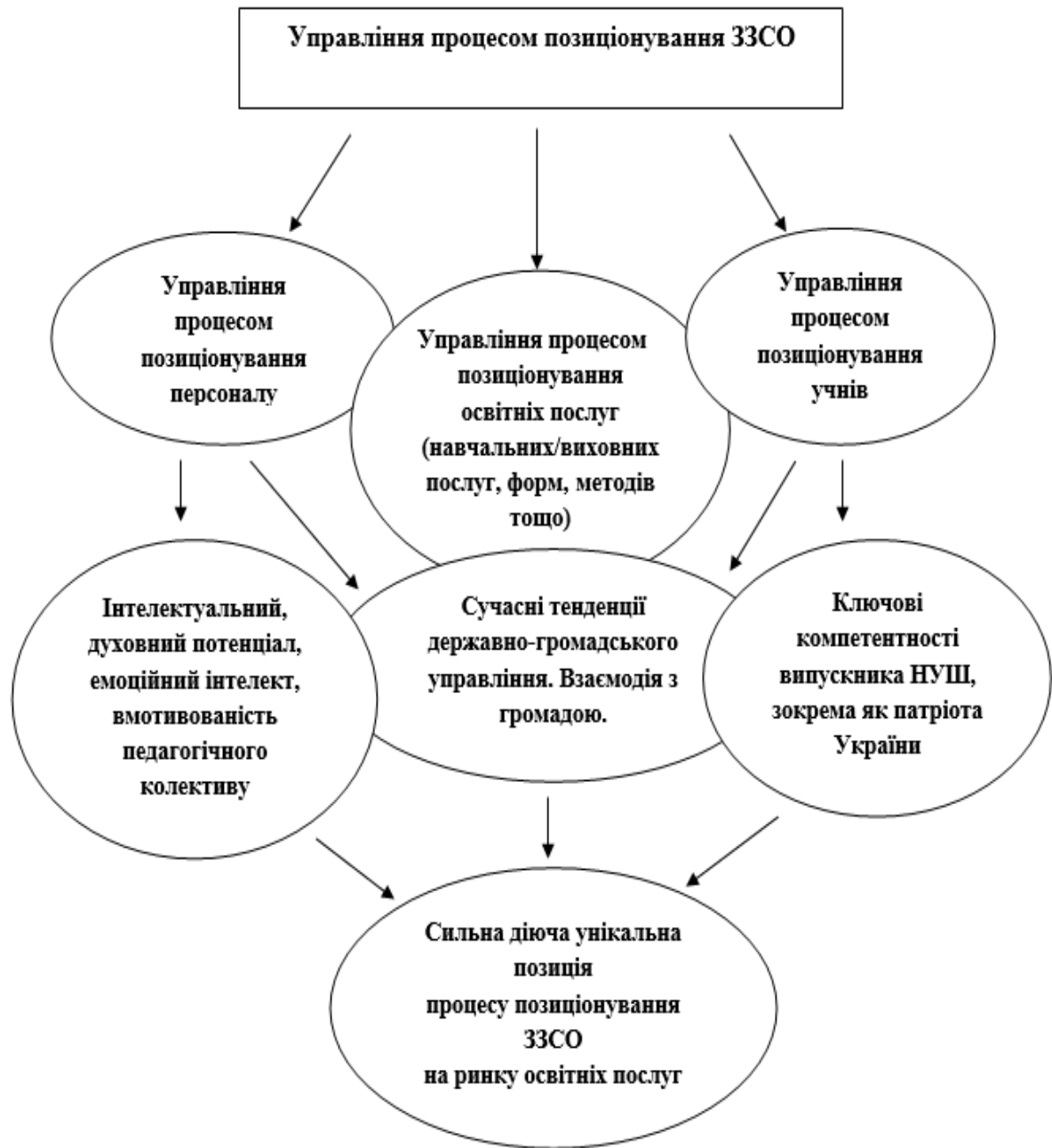


Рис. 1.5 Інтегральна субмодель управління процесом позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг (власна авторська розробка)

Важливим аспектом теорії та практики управління в умовах переходу до демократичних засад суспільства та модернізації освіти є державно-

громадське управління загальною середньою освітою, у тому числі управління процесом позиціонування закладом загальної середньої освіти.

Зарубіжні та українські вчені, серед яких Н. Бібік, К. Вергес, Д. Дьюї, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Л. Карамушка, Д. Кедді, В. Кремень, А. Кудряченко, Е. Макінтош, В. Олійник, О. Онаць, І. Осадчий, Л. Паращенко, В. Пікельна, О. Савченко, Т. Сорочан, О. Сухомлинська, Р. Шиян та інші досліджували роль та вплив інститутів громадянського суспільства на процеси управління та реформування освіти.

Вітчизняними дослідниками запропоновано моделі державного управління, що створюють можливості для модернізації управлінських процесів у сфері освіти, особливо в управлінні ЗЗСО. У цьому контексті важливо вказати на обґрунтовані моделі державно-громадського управління загальною середньою освітою, обґрунтовані Г. Єльніковою, а саме: модель структурно-громадського супроводу, модель інформаційно-громадського супроводу, модель субординаційно-проміжного партнерства [52, с.23].

За реалізації моделі структурно-громадського супроводу громадська підтримка здійснюється на кожному рівні влади, основним завданням якої є самостійне вивчення ситуації в освіті та діалог з державними органами з метою збалансування інтересів громадськості та органів управління загальною середньою освітою.

За реалізації моделі інформаційно-громадського супроводу забезпечується організація зустрічних потоків інформації у висхідному та нисхідному порядку: нормативно-правова інформація надходить згори вниз, у той час як реакція реакції контрагентів та громадськості на нормативно-правову та суспільно-ціннісну інформацію йде знизу вгору.

За реалізації моделі субкоординаційного партнерства передбачається впровадження динамічних субкоординаційних відносин у всій вертикалі. Відносини тимчасово переходять у партнерські при залученні громадськості до виконання завдань [52].

При реалізації управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти пропонуємо застосовувати саме модель субординаційного-проміжного партнерства з урахуванням переходу від авторитаризму до демократії, «...від соціалістичних до загальнолюдських та національних цінностей, від лінійних до нелінійних управлінських процесів в сфері освіти, від поодиноких до більшої консолідації зусиль представників державних інституцій й активної частини громади» [52, с. 10].

Таким чином, управління процесом позиціонування ЗЗСО розглядаємо як цілеспрямований вплив на сукупність послідовних системних дій щодо пошуку, утворення та підтримки (відтворення) закладом загальної середньої освіти унікальної освітньої/виховної позиції, яка забезпечує конкурентні переваги на ринку освітніх послуг.

Питанням управління процесом позиціонування закладів загальної середньої освіти на ціннісній основі більш детально розглянемо в наступній частині дисертаційного пошуку.

1.3 Особливості управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг

Масштабність і різноплановість змін, що відбуваються в українському освітньому просторі мають безпосередній вплив на управлінську теорію та практику, а саме, обумовлюють потребу модернізації управління закладом загальної середньої освіти, зокрема, управління процесом позиціонування зазначеної освітньої установи на регіональному ринку освітніх послуг.

На шляху трансформацій, які відбуваються в Україні, освіта стає частиною ринкових відносин, а заклади загальної середньої освіти Одещини – суб'єктами регіонального ринку освітніх послуг.

Мережа закладів загальної середньої освіти Одеської області станом на 01.01.2020 нараховує 809 закладів загальної середньої освіти, за формами власності:

Всього закладів	За формами власності			Функціонує опорних шкіл	Кількість філій опорних шкіл	Навчається учнів в опорних школах
	комунальна	державна	приватна			
809	764 заклади загальної середньої освіти	7	38	39	63	18399

У зазначених закладах освіти отримують освітні послуги: – 272 141 здобувачів освіти, з них першокласників – 28 823 особи.

Аналізуючи управлінську складову діяльності закладів загальної середньої освіти Одеської області нами з'ясовано, що процесу позиціонування більше уваги приділяється саме у менеджменті приватних закладів. Використовуючи специфічні характеристики як переваги, приватні заклади загальної середньої освіти активно привертають увагу цільових аудиторій за допомогою маркетингового інструментарію.

Глобалізація обумовлює «новий синтез» національних і світових цінностей освіти та виховання. У зв'язку з цим, на нашу думку, важливим завданням є реформування змісту освіти, але зі збереженням національної самосвідомості та ідентичності як основи подальшого розвитку української нації.

Академік В. Кремень пов'язує глобалізацію освіти зі входження людства на рубежі тисячоліть у новий тип цивілізації, опанування нового типу мислення й різновидом прогресу, оскільки «тільки країна, спроможна в

умовах глобалізованого світу примножити свою інтелектуальну власність, зможе претендувати на гідне місце в світовій спільноті, бути конкурентоспроможною» [65, с. 37].

Сучасні виклики суспільства вимагають застосування новітніх підходів в управлінні різними типами закладів освіти. Провідну роль у цьому процесі відіграє саме управління освітньою сферою, якість якої визначає кінцевий результат цілей реформування освіти та місце України у світовому співтоваристві. Процеси, що відбуваються сьогодні в Україні, вимагають нових підходів до управління освітніми організаціями з метою забезпечення їх високої конкурентоспроможності.

Заклади освіти, вступивши у ринкові відносини господарювання, змушені враховувати ринкову ситуацію й розв'язувати низку проблем, які раніше перебували лише в загальнодержавній сфері. При цьому їм треба враховувати особливості прояву конкуренції у галузі освіти, що активізувалась за сфери впливу у певних економічних регіонах, розробляти свою конкурентну стратегію щодо споживачів освітніх послуг, використовувати різні методи конкурентної боротьби та здобувати конкурентні переваги» зазначає О. Процишин [113, с. 17].

Саме тому, дослідження ринку освітніх послуг, конкурентів, вибір цільових сегментів споживачів та позиціонування закладу загальної середньої освіти, формування маркетингової стратегії на основі конкурентних переваг освітньої послуги є необхідними складовими маркетингового управління зазначеною вище освітньою установою.

Окрему увагу звертаємо на стратегії та технології позиціонування закладів загальної середньої освіти, які базуються на ціннісній основі (національно-патріотичні цінності). В умовах сучасних світових трансформаційних процесів актуалізуються питання модернізації освітньої сфери, підвищення якості освіти, її конкурентоспроможності і відповідності

сучасним світовим стандартам, зокрема у напрямі запровадження ефективних форм і методів управління.

Варто зауважити, що сьогодні підходи в управлінській діяльності, зокрема в реалізації процесу позиціонування закладів освіти, принципово різняться від підходів, які використовувались ще кілька років тому, а саме, моделі щодо копіювання успішного досвіду інших заміщуються створенням інновацій.

Одним з підходів, який ми вважаємо корисним для застосування в управлінській діяльності, є «аудит переконань». Може використовуватись для з'ясування джерел переваг організації, її цінностей і цілей, існуючих проблем тощо.

Під час «аудиту переконань» ви можете сформулювати будь-які питання, покликані розкрити основні ідеї, припущення і цінності; побоювання, надії, мрії про майбутнє; теперішні стратегії та стратегічні бачення – шаблони тих людей, які долучені до вашої організації чи ситуації колективно й індивідуально [12, с. 175]. У межах цього процесу необхідно взяти інтерв'ю в учасників освітнього процесу (педагогічних працівників, учнів, батьків, інших осіб, долучених до організації) і оцінити думки кожної людини щодо поточних джерел конкурентної переваги організації, ключових ризиків у розвитку освітньої установи, найважливіших аспектів філософії організації, зобов'язань, на які працівники витрачали свій час, та ідей щодо майбутнього. Проведення «аудиту переконань» надасть інформацію щодо готовності учасників освітнього процесу до змін і сприйняття нових ідей, щодо існування шаблонів: поширених та індивідуальних. Для того, щоб розкрити не лише поверхневі, а й підсвідомі, стримувані переконання та припущення проводити опитування повинні сторонні особи. Основна ідея полягає в тому, що перш ніж управлінці, лідери розроблятиме амбіційне нове бачення майбутнього організації, необхідно спочатку з'ясувати основну ідентичність і цілі організації, спираючись на поточні шаблони.

Розглянемо процес позиціонування закладів загальної середньої освіти на основі емоційних цінностей, в основу якого покладено сильну діючу унікальну позицію, яка формується на емоційних (національно-патріотичних) цінностях та дозволяє освітній організації диференціюватись від конкурентів.

У Законі України «Про освіту» мету освіти визначено як «всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору» [109]. Власне ідея Нової української школи передбачає серед засадничих стовпів освіти майбутнього, а, значить, і України майбутнього, саме виховання, що ґрунтується на цінностях. Компетентнісний підхід передбачає не лише необхідність набуття потрібних для реалізації у професійному житті вмінь та навичок разом з опануванням важливих знань. Обмежуючись лише цією ціллю, ми ризикуємо одного дня виховати покоління фахових маніпуляторів та шахраїв, що не лише суперечить меті освіти, але безумовно веде народ до прірви» [159].

Наголошуємо, що Д. Аакер, у своїй книзі «Создание сильных брендов» [1, с.73] зазначає про емоційні вигоди та вигоди самовираження споживачів, що необхідно враховувати при створенні бренду (установи, організації).

М. Шеррингтон зазначає про ціннісну пропозицію марки, послуги, товару та «емоційні» вигоди, що поділені на зовнішні цінності («що бренд каже про мене») та внутрішні цінності («як я себе почуваю користуючись брендом») [165, с. 88].

Таким чином, аналізуючи праці науковців, робимо висновок, що для повноцінного управління процесом позиціонування необхідно співставити цінності, які мають інтерес для споживача (*що* будемо формувати – *суть*) та набір інструментів, форм і сам процес формування і донесення визначених цінностей до споживача. Цінність розглядаємо як матеріальне/ідеальне явище, яке має значення для людини/суспільства, заради якого вона живе, заради якого діє, витрачає сили, здоров'я, час, гроші тощо.

Цінність – властивість того чи іншого предмета, явища задовольняти потреби, бажання, інтереси соціального суб'єкта (індивіда, групи людей суспільства) [87].

Зазначаємо, про цінності, які входять до структури патріотизму, а саме: діяльнісна відданість народу, Батьківщині, державі, моральна стійкість, готовність до самопожертви, почуття власної гідності. «Патріотизм — найсильніше почуття людської єдності. Його апогей кваліфікується як стан повної гармонії («Одне серце й одна душа»). Однак це не замкнута в почуттях єдність як така, а справжня спільність із життям, що реалізує великі цілі у вимірі народу, Батьківщини, держави» [9, с. 202].

Тобто, цінності є фундаментом освіти та необхідною умовою щодо формування людини та суспільства, які у своїй професійній щоденній діяльності зважають морально-етичний та публічний інтереси.

На думку доктора педагогічних наук Л. Калініної, «сучасний заклад освіти як відкрита соціально-педагогічна система є міні-суспільством із своїми територією і населенням, цілями та духовними й матеріальними цінностями, фінансами й економікою, ієрархією й комунікацією. ... та потребує, як і держава не задекларованих, а реальних змін у всіх процесуальних складниках і формі управління» [61, с. 27].

Розуміючи під позиціонуванням ЗЗСО певні кроки та зусилля щодо створення міцної, ефективної, унікальної позиції закладу освіти у свідомості цільових споживачів, яка чітко виділяє його серед конкурентів і має велику

цінність для споживачів, зазначаємо, що важливими складовими процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти, на наш погляд, є: довіра (відповідність очікуванням споживачів і реальний станом діяльності ЗЗСО), цінність (вигоди для споживачів), сильна діюча унікальна позиція ЗЗСО та стійкість, яку він може підтримувати (період часу, протягом якого можна зберігати позицію).

Крім того, як показують події останніх років, забезпечення належним чином національного суверенітету і територіальної цілісності України потребує докорінного реформування вітчизняної системи виховання молоді, її спрямування на становлення свідомих громадян і патріотів української соборності. Нині проблема патріотичного виховання набуває особливого значення, оскільки від її вирішення багато у чому залежить майбутнє нашої нації [83, с. 155].

Для народу, який не пропонує Світу національного доробку, а прагне бути лише реципієнтом чужих цінностей і надбань, у ХХІ столітті уготована єдина дорога – бути розчиненим і упокореним. Тому висока і благородна місія національної культури і освіти – оберігати й утверджувати Ідентичність Української Нації як фундаментальну цінність буття [148, с. 50].

Сучасні процеси в освітній сфері потребують адаптації новітніх стратегій, управлінських дій та технологій і тих, що застосовуються у світових масштабах, до умов, а саме, можливостей та запитів регіональних ринків освітніх послуг. Розуміння щодо створення, реалізації новітніх стратегій процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, в тому числі, утворення та підтримання дієвого, позитивного іміджу та впровадження брендингових технологій у діяльність освітньої установи, стає важливим аспектом сучасної управлінської діяльності, зокрема контексті розвитку та підвищення конкурентоспроможності зазначеної установи. Вважаємо за доцільне звернути увагу на фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності бренду ЗЗСО на ціннісній основі.

Духовні цінності виступають ознаками розвиненості будь-якої нації, без яких вона взагалі не може існувати. «Нація, в якій нівелюються духовні цінності, приречена на втрату державності, і це лише справа часу. Тому за теперішніх умов важливою є активізація зусиль із підвищення духовного рівня української молоді, формування у неї стійкої системи глибоких морально-духовних цінностей, оскільки саме вони складають основу мотиваційної сфери як особистості, так і суспільства в цілому» [84].

На нашу думку, сьогодні як ніколи потрібні нові шляхи, нові підходи у реформуванні сфери освіти і саме ціннісно-сміслові орієнтації, зокрема, національно-патріотичні цінності, що виступають невичерпним джерелом та вагомим підґрунтям щодо переосмислення наявних ресурсів та започаткування нових можливостей в освітній сфері. Вважаємо, саме на основі національно-патріотичних цінностей варто формувати сучасні процеси в освітній сфері, зокрема, процес позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Згідно з пунктом 7.2 Положення про Всеукраїнську дитячо-юнацьку військово-патріотичну гру «Сокіл» («Джура»), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2018 року № 845, «створення за методикою пластової (скаутської) гурткової системи, тобто через взаємодію роїв під керівництвом ради роєвих та опікою виховника, самоврядних осередків – куренів є одним з головних управлінських завдань сучасного закладу загальної середньої освіти, зокрема і сильною діючою унікальною позицією в процесі його (ЗЗСО) позиціонування на регіональному ринку освітніх послуг. Курінь є базовою організаційною одиницею Гри» [102].

Визначення куреня в ЗЗСО як діючої сильної унікальної позиції в процесі позиціонування на регіональному ринку освітніх послуг співзвучно одному з загальнодержавних напрямів у сфері освіти та виховання: напряму щодо вивчення та відродження національного феномену – козацтва.

«Ідеали козацтва не мають строку давності, бо це ідеали порядності, відданості й патріотизму. Практика роботи громадських організацій козацького спрямування переконливо свідчить, що поглиблення і примноження козацько-лицарських традицій в сучасних умовах сприяє нарощенню зусиль державотворчого спрямування, піднесенню духовності як кожної особистості зокрема, так і всієї громади, суспільства в цілому...» – зазначає педагог-теоретик козацько-лицарського виховання В. Тимофєєв [149, с. 68].

«Виховання через інтеграцію духовних цінностей у зміст освіти має бути спільною метою освітніх закладів» – зазначає І. Сіданіч [132, с.128]. Отже, саме ціннісне наповнення змісту освіти покликане стати сильною, діючою позицією процесу позиціонування ЗЗСО.

Крім того, зазначена форма діяльності включає в себе постійну навчально-виховну роботу в закладі освіти протягом усього навчального року і дає можливість залучити до спільної дії учнів, педагогів, батьків, представників органів місцевого самоврядування та громадських організацій. Управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на основі національно-патріотичних цінностей є, на нашу думку, ефективною відповіддю на сучасні виклики суспільства.

Підсумовуючи зауважимо, що позиціонування закладу загальної середньої освіти на основі національно-патріотичних цінностей дає можливість не тільки підвищувати конкурентоспроможність освітньої організації, а й накопичувати і передавати національне надбання з покоління в покоління, формуючи особистості учнів як патріотів своєї країни, що в свою чергу, зміцнює духовний ціннісний аспект національної безпеки України.

Тобто, в концепцію Нової української школи як основну ідею освіти майбутнього, а, значить, і нашого майбутнього, вкладено саме виховання, що ґрунтується на цінностях, зокрема на національно-патріотичних цінностях.

Отже, формування сучасних управлінських процесів/моделей, зокрема управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх

послуг, саме на ціннісно-орієнтованих засадах є вагомим кроком у напрямі формування молодого покоління, освітньої сфери та майбутнього нашої держави загалом.

Аналіз стану та певних перспектив управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг дає можливість зробити висновок: формування та реалізація стратегій процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг, зокрема утворення дієвого, позитивного іміджу закладу та стратегії брендингу, необхідно вважати вагомими аспектами управлінської діяльності ЗЗСО у контексті підвищення їх конкурентоспроможності та розвитку.

Управління процесом позиціонування ЗЗСО ґрунтується на методології стратегічного управління. Тому, визначаємо *стратегію закладу загальної середньої освіти* як реалізацію системних спланованих та узгоджених дій, метою яких є досягнення поставлених цілей, координування і розподіл ресурсів освітньої організації.

Розглядаємо *стратегію управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти* як комплекс системних узгоджених заздалегідь спланованих дій щодо пошуку, планування, формування, освоєння та утримання унікальної сильної діючої позиції освітньої організації (зокрема освітньої/виховної послуги), планів досягнення поставленої мети, вирішення визначених завдань, враховуючи можливості та ресурси ЗЗСО.

Стратегічного управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг повинно реалізовуватись через забезпечення ефективної взаємодії всіх учасників процесу, зокрема через партнерство та взаємодію з представниками громадськості за принципом державно-громадського управління.

Управління ЗЗСО в умовах постійних змін внутрішнього і зовнішнього середовища повинно реагувати на зміни та своєчасно забезпечувати перебудову управлінської системи. Використання новітніх технологій,

підходів, моделей в управлінській теорії і практиці забезпечуватиме ефективність системи управління ЗЗСО.

Людський потенціал та орієнтації на діяльність ЗЗСО щодо запитів потенційних споживачів освітніх послуг формує певні аспекти стратегічного управління процесом позиціонування ЗЗСО, забезпечує гнучке управлінське регулювання та своєчасну реакцію на зміни у процесі формування та утримання сильних дієвих унікальних позицій освітньої установи. Це дозволяє ЗЗСО досягати високого рівня процесу позиціонування та сприяти набуттю установами високо рівня конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг в довгостроковій перспективі.

Таким чином, аналіз стану управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг визначив проблемні питання та перспективи розвитку зазначеного напрямку управлінської теорії та практики.

Висновки до першого розділу

Проведений аналіз наукових джерел та отримані результати дають підстави для висновку, що визначення процесу позиціонування організації або установи можна трактувати як багатоаспектний та багатофункціональний процес, сукупність послідовних системних дій щодо пошуку, створення та підтримки (відтворення) організацією унікальної позиції, яка забезпечує конкурентні переваги.

Позиціонування закладу загальної середньої освіти розглядаємо як комплекс заходів управлінської стратегії, спрямованої на формування бренду, іміджу, підтримки репутації, утворення та утримання сильних, діючих, унікальних позицій, наявність яких дає змогу освітній організації:

- посісти у свідомості цільової аудиторії здобувачів освітніх послуг/потенційних споживачів освітніх послуг власне місце, відмінне від інших та вигідне для себе;

- донести до здобувача освітніх послуг/потенційного споживача освітніх послуг ті вигоди і переваги, що він отримає при обранні запропонованих освітніх програм, методик, форм і методів роботи;
- показати партнерам, представникам громадськості шляхи співпраці та напрями партнерської взаємодії з ЗЗСО.

В нашому дослідженні розглядаємо, в першу чергу, позицію освітньої послуги ЗЗСО, яка формується у свідомості споживачів, – це їх думка стосовно зазначеної послуги. Якщо позиція буде унікальною, то споживачі будуть виділяти ЗЗСО/освітні послуги на ринку серед великого числа аналогічних. Певна група цільових споживачів повинна сприймати ЗЗСО як такий, що володіє чітким позитивним іміджем, брендом, репутацією, які вирізняють його від конкурентів. По суті, процес позиціонування ЗЗСО – це пошук унікальної сильної діючої позиції освітньої/виховної послуги, її освоєння, формування та утримання.

Важливо зазначити, що дієвий імідж ЗЗСО, наповнений позитивним змістом та спрямований на утворення, підтримку ефективного зв'язку з громадськістю, як невід'ємна складова процесу позиціонування здатен підвищувати професійний рівень педагогічного колективу та сприяти підвищенню мотивації всіх учасників освітнього процесу до навчання та розвитку.

Отже, узагальнюючи зазначене вище робимо висновок, що позиціонування ЗЗСО – це комплекс дій з формування в свідомості цільових споживачів сильної, дієвої, унікальної позиції освітньої організації на основі наявних елементів комплексу діяльності, які виділяють її серед конкурентів та складають для споживачів освітніх послуг високу цінність.

Управління процесом позиціонування ЗЗСО повинно ґрунтуватися на методології стратегічного управління. За авторським визначенням, *стратегія закладу загальної середньої освіти* – це системні сплановані та узагальнені дії, які реалізуються для досягнення поставлених цілей засобами щодо координування та розподілу ресурсів зазначеної освітньої організації. Тобто,

стратегія управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти полягає в комплексі дій щодо пошуку, планування, формування, освоєння та утримання унікальної сильної діючої позиції освітньої організації (зокрема освітньої/виховної послуги), планів досягнення цілей, враховуючи можливості та ресурси зазначеного закладу.

Важливим аспектом управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг є те, що реалізація стратегічного управління повинна забезпечуватись на засадах ефективної взаємодії всіх учасників процесу, зокрема у партнерстві з представниками громадськості за принципом державно-громадського управління. Забезпечити ефективність зазначеної вище діяльності можливо завдяки використанню певних новітніх технологій, підходів, моделей в управлінській теорії і практиці.

Вагомою складовою процесу позиціонування ЗЗСО нами визначено брендинг. Сформульовано наступне авторське трактування *брендингу закладу загальної середньої освіти* – діяльність щодо утворення стійкої переваги освітньої організації або освітньої послуги/позиції. Реалізується на спільних посилених діях, спрямованих на потенційного споживача освітніх послуг, рекламних звернень, інформаційних заходів, інших елементів рекламної та комунікаційної діяльності, що формують та утворюють впізнаваний образ ЗЗСО або освітньої послуги/позиції.

Бренд є найціннішим активом закладу освіти та інструментом формування довгострокових конкурентних переваг зазначеної організації. Наявність бренду закладу освіти приваблюватиме цільові групи, потенційних партнерів та споживачів освітніх послуг. Вважаємо, що досвід європейських закладів освіти, де активно впроваджуються брендингові стратегії як ефективні механізми з формування та підвищення конкурентоспроможності, утворення позитивної ділової репутації варто застосовувати в управлінській теорії та практики українських закладів освіти.

Одним з надважливих аспектів процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг є інноваційна діяльність. Принцип інноваційності суттєво впливає на рівень процесу позиціонування та має забезпечуватися через підтримку з боку адміністрації школи педагогічних та учнівських новацій, творчої ініціативності та креативності учасників освітнього процесу.

Враховуючи те, що основним змістом життєвого циклу ЗЗСО є освітній процес, який складається з науково-дослідного, навчально-методичного, навчально-організаційного процесів та інноваційних підходів до реалізації освіти, необхідно, щоб принцип інноваційної діяльності наскрізне пронизував всі складові освітнього процесу та управлінські дії.

Головною ланкою суттєвих перетворень в освіті стає національна самосвідомість як вагомий справжній ресурс у вирішенні проблем та сприянні подальшому розвитку освітньої сфери. Створення теоретичної управлінської моделі щодо процесу позиціонування ЗЗСО саме на ціннісній основі забезпечує, на нашу думку, втілення у життя позитивних перетворень в освітньому просторі загалом та і формування діючих сильних позицій як ключових факторів розвитку ЗЗСО. У період реформування освітньої галузі, змін та трансформацій особливого змісту набуває управлінська теорія та практика, яка реалізується на ціннісно-орієнтованому підґрунті культурно-освітніх, виховних козацьких традицій.

Отже, формування сучасних управлінських процесів/моделей на ціннісній основі, зокрема управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг на ціннісно-орієнтованих засадах, – є ґрунтовною відповіддю як на сучасні запити та потреби країни, держави, суспільства, так і на потреби, інтереси високодуховної особистості – громадянина України.

Основний зміст розділу опубліковано в роботах автора [25; 28; 34, 40; 41; 44, 45, 47].

РОЗДІЛ 2

МОДЕЛЮВАННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

2.1 Концептуальні засади побудови моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг

Реформування освіти в Україні впливає не тільки на подальші перспективи розвитку цієї сфери, а й, у тому числі, і на застосування закладами загальної середньої освіти нових управлінських стратегій, зокрема, у процесі позиціонування. Набуття конкурентних переваг, укріплення, збереження власних позицій на регіональному ринку освітніх послуг та розширення партнерських зв'язків – зазначені напрями діяльності актуалізуються у процесі позиціонування закладу загальної середньої освіти.

У зв'язку з реформуванням освітньої галузі та системною реалізацією Концепції нової української школи в Україні сучасні заклади ЗЗСО вступили в новий етап розвитку, з чітко визначеними демократичними процесами, з урахуванням зростання ролі суспільства, інститутів громадянського суспільства, громади у прийнятті управлінських рішень. Відповідно до проголошення Законом України «Про освіту» принципу свободи у виборі видів, форм і темпу здобуття освіти, освітньої програми, закладу освіти, інших суб'єктів освітньої діяльності суттєво змінюються маркетингово-комунікативні стратегії процесу позиціонування [109].

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року визначено основні засади управління освітою, а саме: «управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів

та їх моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами. Необхідно створити гнучку, цілеспрямовану, ефективну систему державно-громадського управління освітою, що забезпечуватиме інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб держави, запитів особистості» [108].

У сучасних умовах ринкової економіки життєздатними виявляються тільки конкурентоспроможні освітні установи, що загострює проблему позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Перераховане свідчить, що розроблення моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг стає вимогою часу та потребує інтелектуальних, фінансових та матеріальних ресурсів, вимагає вирішення комплексу правових, організаційних, технологічних та інших завдань.

Детальний аналіз праць вітчизняних та зарубіжних учених, зокрема, з проблематики моделювання педагогічних процесів, а саме, Г. Єльнікової, В. Маслова, В. Пікельної, Г. Полякової, В. Ростовської, О. Романовської, З. Рябової, Р. Шеннона, В. Штоффа та інших, та протиріччя між вимогами сучасного ринку освітніх послуг і станом маркетинго-комунікативної діяльності ЗЗСО, стає передумовою створення моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

До них належать протиріччя між:

- стихійністю управлінських процесів управління позиціонуванням ЗЗСО й необхідністю узгодження нових ідей і технологій із соціальними потребами, особливостями ринку освітніх послуг та сучасними нормативними вимогами в освітній галузі;

- між потребою в системному підході системи оцінювання процесу позиціонування ЗЗСО і відсутністю системи оцінювання, зокрема показників та критеріїв, щоб дали змогу кількісно її оцінювати;

- відсутністю сучасної системи управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг та потребою в її використанні в період викликів ринкової економіки під час реформування освітньої галузі.

Аналіз наукової педагогічної, психолого-педагогічної, соціально-філософської та інформаційно-економічної літератури з проблем управління процесом позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг засвідчує недостатню теоретичну і практичну розробленість даної проблеми.

У працях таких науковців як В. Арнольд, С. Гончаренко, В. Краєвський, В. Полонський, Р. Шеннон, В. Штофф висвітлено теоретичні підходи до моделювання, як одного з засобів пізнання дійсності, що набув універсального значення. «Під моделлю, – пише В. Штофф, – розуміється така розумово-уявлена чи матеріально реалізована система, котра, відображаючи чи відтворюючи об'єкт дослідження, здатна замінити його так, що її вивчення дає нам нову інформацію про цей об'єкт» [168].

Як один з інтегральних методів дослідження моделювання використовується в усіх науках, зокрема і в педагогіці, та на всіх етапах наукового дослідження. Як зазначають Г. Матушинський і А. Фролов, моделювання дозволяє поєднати теоретичне та емпіричне у педагогічному дослідженні, тобто «поєднувати у процесі вивчення педагогічного об'єкта експеримент з побудовою логічних конструкцій та наукових абстракцій» [75]. У нашому дослідженні моделювання спрямовано на побудову «ідеальної моделі», завдання якої осучаснити, оптимізувати та підвищити результативність управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

У своїх працях В. Пікельна визначає моделювання як «метод наукового дослідження; основа розроблення нової теорії; механізм визначення

перспективи розвитку» [97, с. 107]. Дослідницею запропонована така класифікація функцій моделей:

- нормативна (дає змогу порівнювати явище (процес) з іншим, більш дослідженим);
- систематизувальна (дає можливість розглядати дійсність у сукупності явищ);
- конкретизувальна (дає змогу розробити і обґрунтувати теорію);
- пізнавальна (спрямована на розгляд наукових та прикладних завдань) [97, с.119].

Слід зазначити, що побудова загальної моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг не може бути однозначною, оскільки це процес багатоплановий, багатоструктурований та зумовлений впливом великої кількості зовнішніх і внутрішніх факторів. На думку К. Гнезділової та С. Касярум, розробка моделі є «найкращим методом, який надає певну інформацію про процеси, що відбуваються у так званих «живих» системах» [17].

Як зазначає С. Гончаренко, «...жодна модель, навіть дуже складна, не може дати повного уявлення про об'єкт вивчення і точно передбачити його розвиток або описати його траєкторію руху в якомусь власному просторі. Тому їй доводиться науковцям при конструюванні моделей балансувати на межі їх повноти і валідності» [19, с. 120].

Розглянемо науково-теоретичне підґрунтя побудови моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. Зазначаємо, що поняття «модель» може бути застосовано та розглянуто у різних значеннях та представлена у вигляді схеми, конструкцій, креслення, знакових форм або логіко-математичних формул.

В основі терміну «модель» лежить латинське слово «modulus», що означає міра, мірило, зразок, норма. Для того, щоб у зручній (наочній) формі уявити та вивчити властивості досліджуваного об'єкту, використовують

«модель», враховуючи, що вона не тотожна, а подібна оригіналу. Вивчення і перевірка моделі дозволяє отримати нові знання про оригінал та використати їх для вирішення пошукових, пізнавальних, розпізнавальних, ідентифікаційних, управлінських та інших завдань. Модель чітко визначає компоненти, які становлять систему; схематично та реально відображає зв'язки між компонентами та є інструментом для порівняльного вивчення ознак явища або процесу.

Словник української мови визначає поняття «модель» як «1. Зразок якого-небудь нового виробу, взірцевий примірник чогось. 2. Тип, марка конструкції. 3. Предмет, відтворений у зменшеному, іноді у збільшеному або натуральному вигляді. 4. Те, що є матеріалом, натурою для художнього зображення, відтворення. // Особа, яка позує перед живописцем або скульптором; натурщик, натурщиця. 5. Зразок, з якого знімається форма для відливання або відтворення в іншому матеріалі» [135].

Філософський енциклопедичний словник тлумачить, що «модель (від лат. *modus* – міра) – у загальному розумінні аналог (графік, схема, знакова система, структура) певного об'єкта (оригіналу), фрагмента реальності, артефактів, витворів культури, концептуально-теоретичних утворень тощо» [157].

Модель в економічному термінологічному словнику-довіднику розглядається як «відтворення, зображення, опис, імітація якого-небудь явища, процесу або об'єкта» [49].

Соціологічна енциклопедія надає наступне визначення: «модель (лат. *modulus* – міра, зразок) – узагальнений синтезований образ об'єкта-прототипу (явища, процесу), що використовується для вивчення, дослідження, систематизації тощо» [138].

Модель як результат абстрактного узагальнення практичного досвіду, співвіднесеного з теоретичними уявленнями про об'єкт та емпіричними даними про нього, виконує наступні функції:

- «чітко визначає компоненти, які становлять систему;

- схематично та реально відображає зв'язки між компонентами, до того ж зв'язки всередині модельованого об'єкта можна порівняти зі зв'язками всередині моделі;

- є інструментом для порівняльного вивчення різних ознак явища, процесу» [162, с. 112].

Також, модель є спрощеним аналогом об'єкту дослідження, відтворенням його властивостей в ідеальному вигляді: «штучно створена копія об'єкту дослідження у вигляді схеми, фізичних конструкцій, знакових форм або формул, яка відображає у спрощеному вигляді його структуру, властивості та взаємозв'язки» [123, с. 85].

Р. Шеннон зазначає, що «будь-який набір правил для розроблення моделей у найкращому випадку має обмежену користь і може слугувати лише каркасом майбутньої моделі та вважає, що немає магічних формул для вибору змінних, параметрів, відношень, що описують поведінку системи, обмежень, а також критеріїв ефективності моделі» [169, с.79]. У зв'язку із зазначеним вище доречно згадати «м'які» моделі математика В. Арнольда, в яких мають місце невизначеність, множинність шляхів розвитку на відміну від «жорстких» моделей, в яких все передбачено та виключено варіативність. «У побудові «м'якої» моделі доцільно використовувати синергетичний підхід, тому що ефективне управління системою, яка самоорганізується, можливе тільки у випадку виходу її на власний шлях розвитку» [4, с.155].

Загальноприйнятими етапами моделювання є: постановка завдання; побудова моделі; перевірка моделі на достовірність; експериментальне випробування (застосування) моделі; коригування моделі; постановка цілей і вирішення педагогічних завдань з використанням моделей; визначення основних компонентів педагогічної системи, що складають її сутність; виявлення об'єктивно існуючих зв'язків між компонентами системи; переведення компонентів системи на абстрактну мову (символіку); вибір способу представлення моделі та її дизайну [22; 80; 97; 119].

Визначаємо процес моделювання як метод дослідження складно організованих об'єктів, а модель як засіб пізнання, що базується на аналогії, послуговує узагальненим відображенням явища та є результатом абстрактного узагальнення практичного досвіду. На нашу думку, формування моделей – ефективний метод дослідження, який надає інформацію про об'єкти та певні закономірності, що недосяжні для пізнання іншими засобами.

Важливою, на наш погляд, є думка видатного науковця С. Гончаренка, який зазначає: «...жодна модель, навіть дуже складна, не може дати повного уявлення про об'єкт вивчення і точно передбачити його розвиток або описати його траєкторію руху в якомусь власному просторі. Тому їй доводиться науковцям при конструюванні моделей балансувати на межі їх повноти і валідності» [19, с.137].

Також, звертаємо увагу на думку науковців Л. Брабандер та А. Айні: «...різноманітні моделі дають змогу зробити світ більш керованим. Кожен з нас постійно бере власний досвід і наявну інформацію й перетворює їх на менші сегменти й категорії, моделі, за допомогою яких ми намагаємось збагнути сенс речей. Проте, навіть, найбільш очевидні й поширені моделі не варто плутати з реальністю: схеми – це лише відбиток минулого, вони не можуть бути точним відтворенням теперішнього» [12, с.179].

В основі концептуальної складової моделі базується концепція. Відповідно до словника іншомовних слів, концепцію визначаємо як «систему поглядів на певне явище; спосіб розуміння, тлумачення якихось явищ, основоположна ідея теорії, загальний її задум» [134].

Наша модель управління процесом позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг побудована на концепції ціннісно-сміслових орієнтацій в освітній діяльності, враховуючи сучасні виклики, вимоги. На нашу думку, пошук ціннісно-сміслових орієнтацій щодо модернізації освітньої галузі є важливою складовою процесу реформування національної системи освіти в ринкових умовах. Постановку проблеми ціннісно-сміслових основ сучасних

складних та іноді суперечливих процесів в освітній сфері зумовлено важливістю формування стабільного суспільного ідеалу серед певної розмитості та невизначеності ціннісно-смислового поля освіти та її парадигмальності.

Людям притаманні не лише біологічно вмотивовані дії, але і більш складні моделі поведінки, які обумовлено їх знаннями, емоційними та духовними потребами. З одного боку, люди в багатьох випадках однаково і тому мають багато в чому аналогічний перелік потреб, але з іншого, різні потреби у різних людей мають свої особливості, що дозволяє виділяти певні групи, згідно їх зацікавленостей. Різні потреби, у свою чергу, задовольняються різними засобами, на основі чого у людей формується емоційна прив'язаність до відповідних засобів їх задоволення. Становлення зазначеного емоційного зв'язку у людини – це формування певної цінності. Ціннісно-смислові орієнтації розглядаємо як систему установок, що регуляторно впливають на поведінку людини у суспільстві, «програмують» її діяльність на тривалий час і визначають генеральну лінію поведінки особистості. Прослідковування ціннісно-смислових орієнтацій та певних форм поведінки здобувачів освітніх послуг/потенційних споживачів освітніх послуг дозволяє зрозуміти логіку їх дій та певні освітні потреби.

Слід зазначити, В. Ядов визначає «ціннісні орієнтації як вищий рівень установок» [170, с. 76].

Крім того, ціннісні орієнтації особистості є складним утворенням з багатокомпонентною структурою. Дослідники виокремлюють різні компоненти у структурі ціннісних орієнтацій. Зокрема, Л. Антілогова та В. Драченко виділяють емоційний, когнітивний, поведінковий компоненти у структурі ціннісних орієнтацій [4]. А. Іващенко та Н. Фролова виокремлюють інтелектуальний, поведінковий, мотиваційний, оцінно-емоційний компоненти у структурі ціннісних орієнтацій [58].

М. Рокич детермінує цінності як різновид стійкого переконання, де певна мета чи спосіб існування переважає над іншим, ліпший, ніж інші. Цінності мають такі ознаки:

- «1) загальна кількість людських цінностей порівняно невелика;
- 2) люди мають однакові цінності (в різному ступені);
- 3) цінності згруповані в системи;
- 4) на формування цінностей впливає культура, суспільство, його інститути, а також особистість;
- 5) цінності впливають практично на всі соціальні феномени» [118, с.9].

З погляду В. Алексєєвої, ціннісні орієнтації включено до суспільних цінностей у механізм діяльності та поведінки особистості. На її думку, «система ціннісних орієнтацій – це основний канал засвоєння духовної культури суспільства, перетворення культурних цінностей у стимули і мотиви практичної поведінки людей» [3, с.29].

Звертаючись до праць І. Беха зазначаємо, що науковець вказує на розпад певних компонентів і структур виховного простору [8, с.77].

У зв'язку з цим зазначаємо, що створення виховного простору у закладах освіти – куренів – осередків з національно-патріотичного виховання учнівської молоді, первинної ланки Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура»), стає однією з форм ефективного позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

У зв'язку з цим важливо розглянути як заклади освіти (школи) в інших країнах реалізують свої основні завдання як осередків з формування особистості – патріота своєї країни. Наприклад в США у школах одним з найпоширеніших заходів є щоденне зачитування клятви вірності прапору перед початком занять; цінностями клятви є: неподільність, свобода та справедливість. Заклад освіти у згаданій країні позиціонує себе як організація, яка створює передумови для формування національної ідентичності, що дає гарантію на самореалізацію кожної особистості, з

подальшою користю для власної країни. Патріотичні цінності в США, які пропонує школа та шкільне середовище, складаються із сукупності компонентів, які ми розглянемо детальніше.

Кожне суспільство формує загальні й специфічні ціннісні системи, притаманні тільки йому. Людина як член суспільства сприймає та формується на цих ціннісних системах, нормах тощо. Засвоєння особистістю ціннісних основ є одним з надважливих сучасних процесів та одним з показників національної ідентифікації, національної самосвідомості. На думку Любомира Гузара, головне виховати у молоді правильні цінності і дати правильні орієнтири. Отже, саме ЗЗСО як соціально-педагогічна система виступає одним з основних ресурсів у формуванні особистості, у ціннісному її наповненні та формуванні національної ідентичності.

Найголовнішими рисами національної ідентичності визначаємо національну культуру і самобутність, історичну індивідуальність і пам'ять, наявність національної ідеї.

Наголошуємо, основою та концептуальною складовою моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг нами визначено ціннісно-сміслові орієнтації, зокрема, національно-патріотичні цінності. Утворення у ЗЗСО унікального виховного осередку (курень), первинної ланки Всеукраїнської гри «Сокіл» («Джура») визначаємо як сильну дієву позицію процесу позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг.

Проаналізувавши праці видатних педагогів, зокрема, В. Сухомлинського ми дійшли висновку, що національно-патріотичне виховання було і є актуальною проблемою та певним фундаментом щодо розвитку сучасних конструктивних процесів в освітній сфері, зокрема процесу позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг [95; 142; 143; 171].

На нашу думку, сьогодні як ніколи потрібні нові шляхи, нові підходи у реформуванні освітньої галузі, і саме, використання ціннісно-сміслових орієнтацій, зокрема, національно-патріотичних цінностей стають потужним

джерелом та вагомим підґрунтям щодо переосмислення ресурсів та започаткування нових можливостей і новітніх процесів в освітній сфері.

Нормативною базою для впровадження зазначених вище процесів є наступні документи:

- Закон України «Про освіту» від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII [109];
- Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16 січня 2020 року № 463-IX [110];
- Указ Президента України від 18 травня 2019 року № 286/2019 «Про Стратегію національно-патріотичного виховання» [111];
- постанова Кабінету Міністрів України від 17.10.2018 № 845 «Деякі питання дитячо-юнацького військово-патріотичного виховання» [23];
- наказ МОН України від 29 липня 2019 року № 1038 «Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 16.06.2015 № 641» (нова редакція Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти України та Заходи щодо реалізації Концепції національно-патріотичного виховання в системі освіти України) [106];
- лист МОН від 16.08.2019 № 1/9-523 «Про національно-патріотичне виховання у закладах освіти у 2019/2020 навчальному році» [107] тощо.

В основу моделі управління процесом позиціонування закладу ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг закладено певні дії та зусилля щодо формування в свідомості цільових споживачів сильної, діючої, унікальної позиції закладу освіти, відповідно до одного з типів позиціонування, запропонованих І. Зіміною, а саме, на основі ціннісного підходу (емоційних цінностей) [55].

Про стратегії позиціонування, які базуються на емоціях та емоційних цінностях, зазначає і П. Темпорал, який розширив систему, розроблену Дж. Віндом. Науковець додає «стратегії позиціонування, які базуються на емоціях та емоційних цінностях, властивих цільовим споживачам: за використанням характеристик та атрибутів товару, відмінностей і переваг; на

основі вигод, очікуваних споживачем; на основі пропозиції вирішення проблеми; на основі відмежування від конкурентів; на основі іміджу компанії; на основі доречності використання в певних ситуаціях, у певний час, певним чином; на основі типу цільового користувача; на основі характеру устремлінь споживачів; на основі належності до суспільного руху; на основі цінностей (співвідношення ціна/якість або емоційні цінності); на основі чистих емоцій; на основі індивідуальності. на основі оголошення себе № 1» [145, с. 56].

На нашу думку ефективний процес позиціонування закладу загальної середньої освіти включає в себе емоційну та ціннісну складову. Емоції – суб’єктивний стан людини, що виникає у відповідь на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів і проявляється в формі безпосередніх переживань.

З емоціями пов’язують ряд позитивних функцій [91], [115]. Серед останніх, зокрема, мотиваційно-регулююча та комунікативна.

Процес позиціонування ЗЗСО орієнтовано на відчуття споживача. У зазначеному контексті особливої значущості та актуальності набуває використання нетрадиційних маркетингових інструментів. Споживачі, за умов конкуренції, з-поміж багатьох ідентичних освітніх закладів (продуктів) обере той, про який складеться найкраще враження. Саме створення подібного роду вражень на основі емоційних цінностей та враховуючи базові потреби споживачів і є, на нашу думку, необхідною умовою ефективного процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку послуг.

Базові потреби потенційних споживачів освітніх послуг/здобувачів освітніх послуг необхідно знати і виділяти. Вони притаманні всім представникам цільових аудиторій щодо освітнього продукту. Одним із завдань у процесі позиціонування – виявити ті, які є пріоритетними для певної цільової аудиторії або для конкретного споживача освітніх послуг. Аналізуючи наукові праці зосереджуємось на таких базових потребах: безпека, ефективність, зручність, престижність, економічність [79].

Саме базові потреби є основними під час реалізації процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Також вважаємо, що в управлінні процесом позиціонування ЗЗСО необхідно враховувати такі фактори як:

- цінності та емоційні потреби споживачів;
- цінності та переваги закладу освіти.

Крім того слід зазначити, що автори наукових досліджень одностайні в думці, що для набуття привабливості та успішності ЗЗСО має мати:

- чітко визначені пріоритети, власну філософію, своє бачення майбутнього, визначене в стратегічній місії закладу;
- унікальну неповторну систему цінностей, звичаїв, традицій, стилів поведінки;
- різноманітні, якісні та ціннісні освітні послуги;
- унікальну систему виховної роботи;
- зовнішні зв'язки з освітніми установами;
- систему подачі цільової інформації споживачам [57, с. 44].

В основу нашої моделі управління процесом позиціонування закладу ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг закладено сильну діючу унікальну позицію, яка формується на емоційних (національно-патріотичних) цінностях та дозволить освітній організації диференціюватись від конкурентів (рис. 2.1).

Саме духовні цінності українця, патріота своєї країни: почуття патріотизму, любов до України як рідної землі, українського народу, його історії, Української Держави, родини, гордості за минуле і сучасне на прикладах героїчної історії українського народу та яскравих зразків культурної спадщини, національна свідомість, – знаходяться в основі моделі управління процесом позиціонування закладу ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг як відкритої соціально-педагогічної системи.

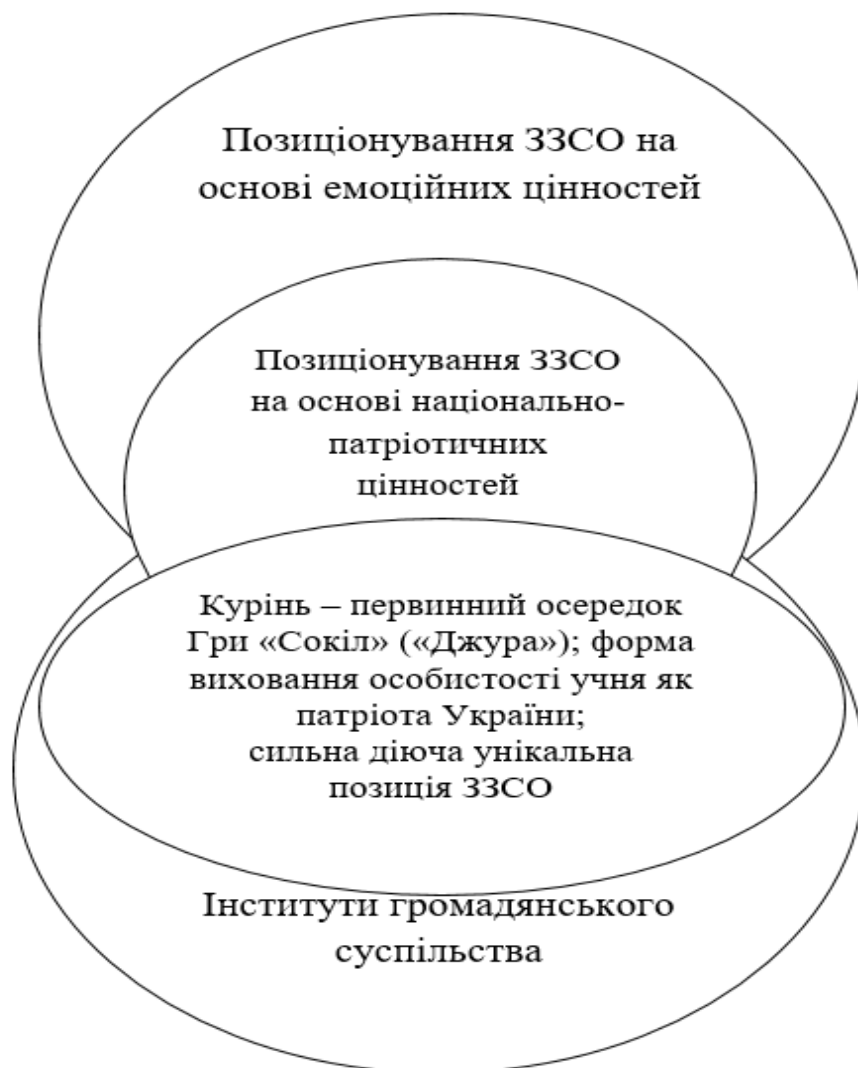


Рис. 2.1 Курінь як сильна діюча унікальна позиція ЗЗСО, що формується на емоційних (національно-патріотичних) цінностях

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2018 року № 845 «Деякі питання дитячо-юнацького військово-патріотичного виховання» [23] Всеукраїнська дитячо-юнацька військово-патріотична гра "Сокіл" ("Джура") є «системною формою національно-патріотичного виховання дітей та молоді, важливим засобом громадянської освіти, формування національно-патріотичної свідомості відповідно до ціннісних

орієнтирів та індикаторів ефективності Стратегії національно-патріотичного виховання, затвердженої Указом Президента України від 18 травня 2019 р. № 286» [111].

Згідно з пунктом 7.2 Положення про Всеукраїнську дитячо-юнацьку військово-патріотичну гру «Сокіл» («Джура»), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2018 року № 845, «створення за методикою пластової (скаутської) гурткової системи, тобто через взаємодію роїв під керівництвом ради роєвих та опікою виховника, самоврядних осередків – куренів є одним з головних управлінських завдань сучасного закладу загальної середньої освіти, зокрема і сильною діючою унікальною позицією в процесі його (ЗЗСО) позиціонування на регіональному ринку освітніх послуг. Курінь є базовою організаційною одиницею Гри. Курені можуть складатися з різновікових роїв. У закладі освіти найперше створюється один курінь, а після успішної апробації його діяльності створюються додаткові курені» [102].

Проаналізувавши відповідні праці науковців можна стверджувати, що сьогодні як ніколи потрібні нові шляхи, нові підходи у реформуванні сфери освіти і саме ціннісно-сміслові орієнтації, зокрема національно-патріотичних цінностях, базуються ресурси щодо переосмислення наявних та започаткування нових можливостей та інноваційних процесів в освітній сфері загалом та в управлінській системі ЗЗСО зокрема.

Процес позиціонування ЗЗСО певним чином зорієнтовано на відчуття потенційного споживача освітніх послуг. У зазначеному контексті значно підвищується актуальність щодо використання нетрадиційних інструментів маркетингу. Потенційні споживачі освітніх послуг, за умов конкуренції, з поміж багатьох ідентичних освітніх закладів (освітніх послуг) обере той, про який складеться найкраще враження. Саме створення подібного роду вражень на основі національно-патріотичних цінностей та враховуючи базові потреби потенційних споживачів освітніх послуг і є, на нашу думку, однією з

необхідних умов ефективного процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку послуг.

Кожне суспільство формує загальні й специфічні ціннісні системи, притаманні тільки цьому суспільству. Юна особистість формується на запропонованих ціннісних системах, нормах тощо. Засвоєння особистістю ціннісних основ є одним з надважливих сучасних державницьких процесів. Крім того, є одним з показників національної ідентифікації, національної самосвідомості. На думку Любомира Гузара, виховання у молоді правильних цінностей і надання правильних орієнтирів – найголовніші дії. Отже, саме ЗЗСО як соціально-педагогічна система виступає одним з основних ресурсів у формуванні особистості, у ціннісному її наповненні та формуванні національної ідентичності загалом. Найголовнішими рисами національної ідентичності визначаємо національну культуру і самобутність, історичну індивідуальність і пам'ять, наявність національної ідеї.

Саме тому, всі про процеси у ЗЗСО, зокрема процес позиціонування закладу на регіональному ринку освітніх послуг пронизує ціннісна складова, а використання національно-патріотичних цінностей як основи у побудові управлінських процесів, зокрема в управлінні процесом позиціонування ЗЗСО є актуальною та сучасною стратегією.

Відповідно створення на основі національно-патріотичних цінностей у ЗЗСО унікального виховного самоврядного осередку (курня) – первинної ланки Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура») визначаємо унікальною сильною дієвою позицією у процесі позиціонування освітньої установи на ринку освітніх послуг.

Отже, метою нашої моделі управління процесом позиціонування закладу ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг є забезпечення успішного позиціонування зазначеної освітньої установи на регіональному ринку освітніх послуг, а концептуальною складовою визначено ціннісно-сміслові орієнтації, зокрема, національно-патріотичні цінності.

На нашу думку, глибокий виховний потенціал козацької педагогіки, її національно-неповторна самобутність, оригінальність є достатньо вагомим ресурсом для формування сильної дієвої та унікальної позиції процесу позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг.

Підсумовуючи зауважимо, що дане дослідження та дана модель покликана сприяти становленню та розвитку ЗЗСО як спроможного не тільки накопичувати, передавати національне надбання з покоління в покоління, а і забезпечувати ефективне власне функціонування та інноваційний розвиток в сучасних умовах, підвищувати конкурентоспроможність закладу та забезпечувати ефективне успішне позиціонування на регіональному ринку освітніх послуг.

Вважаємо, що в новітній парадигмі управління ЗЗСО, зокрема, процесом позиціонування освітньої установи, обов'язково повинно бути присутнім аспект щодо ціннісно-сміслових орієнтацій управлінської діяльності, партнерської ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, зокрема за принципом державно-громадського управління, впровадження ринкових законів, форм і методів конкурентної боротьби, адаптованих до соціально-педагогічних завдань ЗЗСО.

2.2 Характеристика моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг

Аналізуючи наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Н. Алексєєва, В. Беспалько, Б. Гершунського, І. Єрмакова, В. Загв'язінського, І. Лернера, В. Маслова, В. Мелешко, В. Панова, В. Пікельної, Н. Шияна, І. Якиманської та інших, зазначаємо, що моделювання як універсальний метод пізнання є невід'ємною складовою у

вирішенні актуальних питань ефективного управління соціально-педагогічною системою [93, с. 168].

Розглянемо науково-теоретичне підґрунтя побудови моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Цілеутворюючий компонент, який включає мету та завдання щодо управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг, є провідним у зазначеній вище моделі.

В мету моделі закладаємо результат, який збираємось одержати від її використання, а завдання дають уявлення про те, що треба зробити, щоб досягти мети. Таким чином, мета нашої моделі – не тільки конструктивний результат, що знаходиться в соціально-корисній площині, а й покращення показників процесу досягнення у порівнянні з тим як було раніше.

Особливість нашої моделі полягає у тому, що вона дозволяє забезпечувати процес позиціонування кожного ЗЗСО за власною траєкторією, максимально враховуючи напрям розвитку освіти в державі та регіоні, сучасний стан ринку освітніх послуг.

У нашому дослідженні модель управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг є складною системою, яка характеризує взаємодію суб'єктів і об'єктів управління на рівні ЗЗСО. У ній визначено складові управління процесом позиціонування на основі емоційних (національно-патріотичних) цінностей.

Основним процесом в управлінні є прийняття управлінського рішення (на основі отриманої повної інформації) щодо керування об'єктом. Саме з аналізу проблеми починається цей процес.

На основі цільової орієнтації; концептуального положення; особливостей методик; діагностики процесу позиціонування; методів і форм його організації; діяльності адміністрації, педагога, учня, представників громадськості; національно-патріотичних цінностей ми створили модель процесу позиціонування ЗЗСО.

Створення моделі відбувалось через певні етапи: обґрунтування мети моделі; виділення її основних компонентів та встановлення між ними зв'язків; побудова ідеальної моделі стану об'єкту управління; визначення способу вимірювання результату; визначення процесу реалізації моделі та засобів узагальнення результатів її застосування; побудова моделі. В основу нашої моделі, що схематично зображено на рисунку 2.2, покладено наступні структуровані компоненти: цілеутворюючий; теоретико-методологічний; змістовно-структурний; аналітико-результативний, в яких послідовно реалізуються концептуальні основи управління та організації процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Мета моделі – одна з головних характеристик діяльності, обґрунтоване уявлення про загальні результати її використання. Мета нашої моделі – це забезпечення успішного позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг. Для її досягнення нами визначено наступні завдання:

- утворення та закріплення унікальної сильної дієвої позиції освітньої установи на основі національно-патріотичних цінностей в зовнішньому середовищі та формування її впізнаваності у колі потенційних споживачів освітніх послуг, здобувачів освітніх послуг;
- забезпечення позитивної динаміки процесів партнерської взаємодії ЗЗСО, громадськості та споживачів/здобувачів освітніх послуг.

У теоретико-методологічному компоненті нами визначено наукові підходи, принципи та функції, які покладено в основу нашої моделі. Детально зупинимось на підходах управління.

Розглядаємо системний підхід «як напрям методології досліджень, який полягає в дослідженні об'єкта як цілісної множини елементів у сукупності відношень і зв'язків між ними». Системний підхід ґрунтується на загальній теорії систем, основоположником якої визначено Л. фон Берталанфі [7, с. 86].

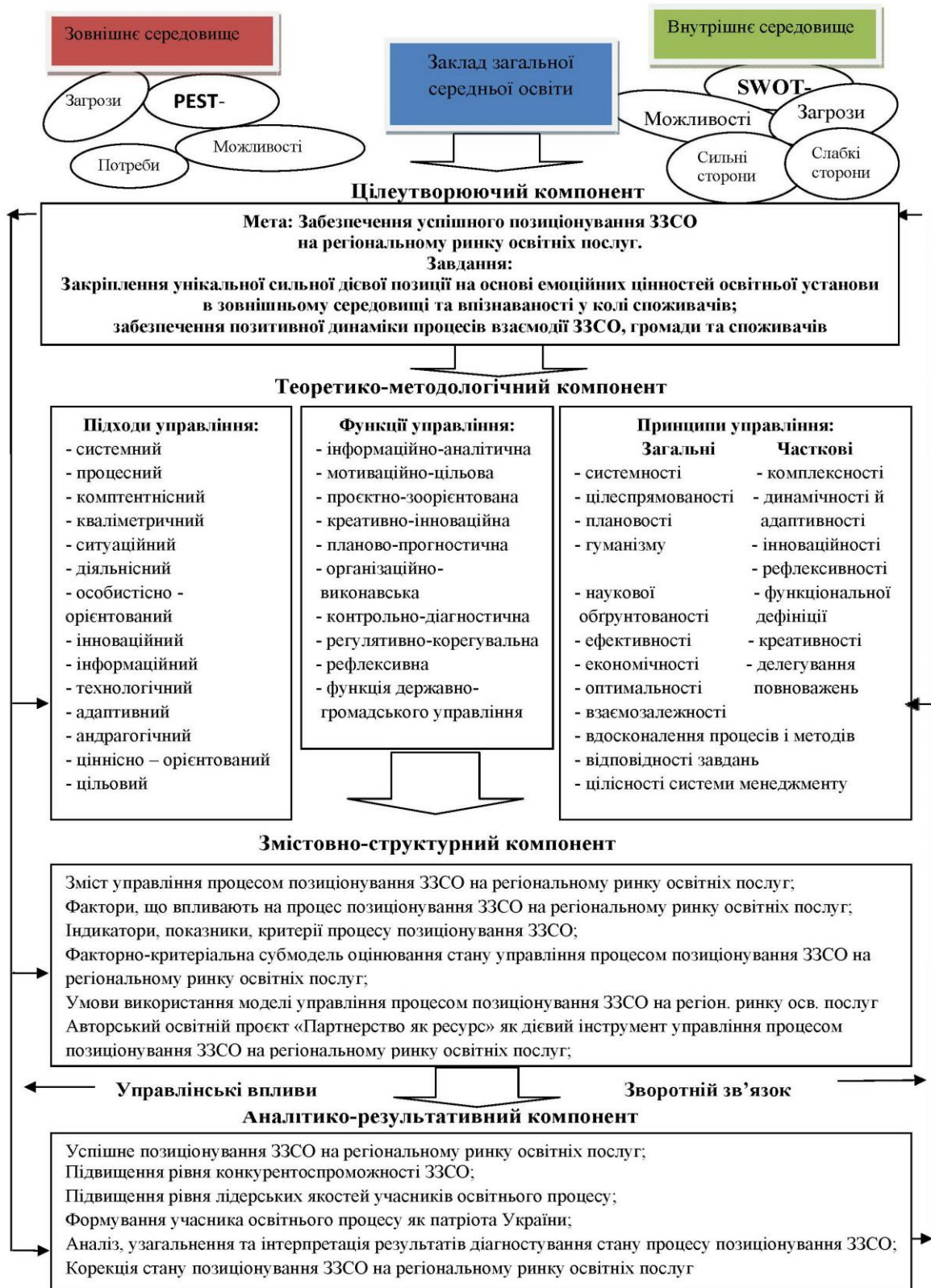


Рис. 2.2 Модель управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг

Р. Фатхутдіновим визначено системний підхід до управління «як підхід, при якому будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, що мають "вхід» (мета), "вихід», зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок і "процес» у системі» [155, с. 99].

Системний підхід – це спосіб мислення, який засновано на розумінні об'єкта управління як цілісного, на виявленні різноманітних його внутрішніх і зовнішніх зв'язків; сукупності пов'язаних та узгоджених управлінських методів і засобів. Тому, з позицій системного підходу слід розглядати управління процесом позиціонування ЗЗСО як управлінську цілісну відкриту соціально-педагогічну систему, яка має всі характерні ознаки складних систем.

Процесний підхід розглядає управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій (процесів), кожна із яких складається з серії взаємопов'язаних дій [6]. Виділяються наступні етапи процесу управління: визначення мети впливу, оцінка ситуації, визначення проблеми, управлінське рішення. Кожний етап процесу управління реалізується за допомогою взаємозв'язаних управлінських процедур: формулювання мети, інформаційне забезпечення, аналітична діяльність, вибір варіантів дій, реалізація рішень [82].

У науковій літературі *компетентнісний підхід* розглядається як системний, синергетичний, особистісний, діяльнісний. Як зазначає О. Субетто, у цьому підході присутні всі чотири методологічні рівні, які утворюють «всередині його пізнавально-методологічної діалектики складну суб'єктивну діалектику взаємодії категорій «якість», «властивість», «кількість», «система», «компетентність», «компетенція» [141, с. 73].

Теорію кваліметрії розробляли багато вчених, серед них: Г. Азгальдов, О. Глічев, О. Ануфрієва, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, І. Підласий, С. Подмазін, В. Приходько, Е. Райхман, В. Черепанов, В. Циба та інші.

Кваліметричний підхід (квалі – якість, метро – міряти) передбачає кількісний опис якості предметів або процесів (кількісна оцінка якості). За

методикою Г. Єльнікової, кваліметричний підхід – це оцінювання якісних показників за допомогою кількісних балів, основою якого є кваліметрія [51].

Ситуаційний підхід намагається пов'язати конкретні прийоми і концепції з певними конкретними ситуаціями для того, щоб досягти цілей організації найбільш ефективно. Ситуаційний підхід – це скоріше спосіб мислення, в ньому збережена концепція процесу управління, але включаючи варіації специфічних прийомів, які повинен використовувати керівник для ефективного досягнення мети. Ситуаційний підхід ґрунтується на визначенні пріоритетності методів управління саме ситуацією. Тобто не існує єдиного «кращого» методу управління, – найефективнішим є той метод, який найбільш повно відповідає суті конкретної ситуації. Крім того зазначений підхід забезпечує необхідну управлінську адаптивність та гнучкість, швидку реакцію на умови, що постійно змінюються. Теорія ситуаційного підходу в управлінні широко висвітлюється у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, зокрема, в наукових працях М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі [80, с. 109].

Особливістю ситуаційного управління є орієнтація на врахування вимог динамічного середовища, тобто здатність до «особливого сприйняття ситуації, що враховує безліч її конкретних проявів і при цьому забезпечує її перероблення саме у творчому, а не шаблонному режимі» [16, с.84].

Кожна ситуація повинна аналізуватись, тому ситуаційний підхід логічно пов'язаний з аналітичним. Саме метод аналізу в управлінні служить вихідною точкою відліку прогнозування, планування, управління об'єктами і процесами, що проходять в них. Дотримуємось дефініції, що розглядає аналітику як цілісну «сукупність принципів методологічного, організаційного й технологічного забезпечення індивідуальної й колективної розумової діяльності, що дає змогу ефективно опрацьовувати інформацію з метою вдосконалювання якості наявних і надбання нових знань, а також підготовки інформаційної бази для ухвалення оптимальних управлінських рішень» [70, с. 61].

В основу *діяльнісного підходу* покладена вихідна концепція про «формування внутрішньої сутності людської свідомості в процесі впливу людини на зовнішній світ, в процесі суспільної практики, в якій відбувається взаємопроникнення дії та предмета на формування суб'єкта і свідомості через продукт суспільної практики» [120].

Використовуємо діяльнісний підхід у моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг для взаємоузгодження дій керуючої й керованої підсистем.

Особистісно-орієнтований підхід підумовлює створення умов для розкриття та цілеспрямованого розвитку індивідуально-особистісних рис об'єкту управління, їх перетворення в соціально-значимі форми поведінки, адекватні виробленим суспільством соціокультурним нормам та заздалегідь заданими суб'єктом управління. «Цей підхід наполегливо вимагає визнання унікальності особистості, її інтелектуального й морального потенціалу, права на повагу. Водночас припускає опору в освіті на природний процес саморозвитку задатків і творчого потенціалу особистості, створення для цього відповідних умов» [90].

Інноваційний підхід в управлінні побудовано на процесі здійснення змін та впровадження нововведень. У деяких джерелах інновація розглядається як економічна категорія, яка визначає наявність нових товарів, послуг, засобів виробництва, кінцевий результат інноваційної (науково-технічної, інтелектуальної) діяльності, яка втілюється у вигляді нового або вдосконаленого продукту, технологічного процесу, засобу надання послуг, управління, організації виробництва. Погоджуємось з думкою О. Немчин і А. Бутнік-Сіверського, які визначають інновацію як використання нових ідей, науково-технічних розробок та будь-яких нових творчих досягнень з метою отримання більш значущих, ефективних і корисних результатів в інтересах людини і суспільства в цілому. Саме в такому контексті розглядаємо інноваційний підхід в управлінні [85, с. 105].

Удосконалення управлінської діяльності та підвищення її результативності, інструментальності обумовлює *технологічний підхід*. Сутність управлінської технології полягає в системному поєднанні наукового знання, управлінських потреб і інтересів суспільства, цілей і функцій організації, можливостей і елементів управлінської діяльності. Забезпечення ефективності процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг без розробки і освоєння певних управлінських технологій не можливе.

Теоретико-методологічні основи виникнення і розвитку інформаційного підходу в управлінні пов'язані з розвитком наук інформаційно-комунікаційного циклу, інформатикою як фундаментальною основою процесів інформатизації та інформаційно-комунікаційної діяльності. *Інформаційний підхід* – це пошук, формування, аналіз інформаційних ресурсів з метою використання їх у діяльності організації [74].

Адаптивний підхід, як і будь-який інший управлінський процес, має свою логіку, – мету, завдання, принципи, види, моделі поведінки та інструменти [99]. Так, його мета розглядається з точки зору забезпечення виживання та ефективного функціонування організації в умовах зовнішнього мінливого середовища, досягнення стратегічної стійкості. У загальному вигляді сутність адаптаційного підходу, як правило, полягає в проведенні часткових, незначних змін, що дозволяє удосконалити раніше освоєні продукти і технологічні процеси та ринки. На нашу думку, основна принципова відмінність адаптивного підходу від інших полягає в управлінській готовності до змін внутрішнього і зовнішнього середовища у вигляді готового набору можливих варіантів поведінки.

Сучасну теоретичну базу *андрагогічного підходу* становлять ідеї і положення щодо концепції неперервної освіти, в якій наголошується про навчальну діяльність як складову способу життя людини на всіх етапах її життя. Ґрунтується такий підхід на індивідуальному розвитку, «врахуванні вікових, освітніх та життєвих потреб, наявних і прихованих здібностей та

можливостей, індивідуальних особливостей психіки й фізіології особистості». Л. Стаут, розмірковуючи над ефективністю та конкурентоздатністю сучасних організацій наголошує, що вона повинна створювати умови, за яких всі співробітники безперервно вчаться, а сама організація – безперервно адаптується, змінюється, розвивається і трансформується [141, с. 323].

Науковці наголошують, що управління буде неефективним за відсутності комплексного ціннісного вибору, встановлення цілей, загального бачення алгоритмів дій та механізмів досягнення поставлених завдань.

Національна доктрина розвитку освіти в Україні в XXI столітті визначає нову модель управління освітою, яка є відкритою і демократичною, що передбачає все чіткіше виокремлення ознак «нового управління» [48].

«...Новизна управління проступає через появу нових організаційних структур, управлінських впливів, моделей поведінки, процедур (передусім щодо процесу прийняття рішень), світоглядних принципів і цінностей як основи управлінської діяльності», – зазначає С. Калашнікова [59, с. 28].

Ціннісно-орієнтований підхід в управлінні спрямовано на досягнення мети, на основі прийняття стратегічних управлінських рішень, що базуються на ключових детермінантах цінності [11].

Як зазначає В. Панков, «об'єктивно необхідним є перехід до нової ідеології корпоративного стратегічного менеджменту як комплексно-цільової системи управління на підставі концепції ціннісного підходу, що передбачає підпорядкування всіх підпроцесів функціонального і лінійного управління пріоритетним цілям створення граничної корисності, визначення потенційних інтересів і формування потреб замовників, розвитку бізнесу в напрямі створення майбутніх ринків збуту» [95].

Цільовий підхід до управління розглядаємо як такий, що потребує: чіткого визначення цілей та бажаних результатів робіт; програм та етапів щодо їх досягнення; параметрів щодо вимірювання результатів.

Погоджуємось з думкою В. Олійника, який зазначає, що цільовий підхід до управління освітою дає можливість «розглядати дану систему як відповідну цілісність, що складається з самостійно функціонуючих, взаємопов'язаних соціальних об'єктів» [88, с. 43].

Зазначаємо, що осучаснення та удосконалення процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг відповідно до нашої моделі, *ґрунтується на принципах*, необхідних для ефективної реалізації запланованих нововведень.

Нами визначено два типи принципів: загальні та часткові, які повинні відповідати загальному поняттю управління та його складовим елементам: цілям, способам, засобам та впливам. До *загальних* принципів ми відносимо ті, що діють у цілісній системі освіти та теорії управління, а саме: системності, цілеспрямованості, плановості, гуманізму, наукової обґрунтованості, ефективності, економічності, оптимальності, взаємозалежності, постійного вдосконалення процесів та методів, відповідності завдань, цілісності системи менеджменту. До *часткових* відносимо принципи: комплексності, динамічності й адаптивності, інноваційності, рефлексивності, функціональної дефініції, делегування повноважень, креативності. Науковий інструментарій управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг ґрунтується на використанні сукупності зазначених принципів. Зупинимось детальніше на кожному з них.

Принцип системності – даний принцип передбачає розгляд певного механізму як складної динамічної системи, а саме, сукупності елементів, що знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності один від одного і які утворюють певну цілісність, певну єдність. До переваг принципу системності відносимо: встановлення взаємозв'язків між процесами системи; виявлення ефективних процесів, що приводять до досягнення бажаних результатів;

концентрація зусиль на найбільш важливих процесах; неперервне удосконалення процесів шляхом моніторингу, оцінок та модернізації.

Принцип цілеспрямованості у нашій моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг є визначений сутністю програмно-цільового управління і свідчить про чітку постановку цілей перед кожним закладом освіти та кожним його структурним підрозділом. При цьому визначені цілі повинні бути реальними та чіткими, що додасть роботі здорового глузду та підсилить мотивацію працівників до виконання відповідних завдань.

Принцип плановості (пов'язаний із програмно-цільовим управлінням) реалізується через планову організацію всієї системи управління. Передбачає: складання програми дій, її реалізацію; координацію дій виконавців та всіх частин закладу освіти як соціально-педагогічної системи, а також, організацію обліку і контролю за виконанням кожної роботи і програми в цілому.

Принцип гуманізму, в першу чергу, визнає цінність людини, її гідність, право на щастя та виявлення своїх здібностей. Цей принцип знаходиться в основі певних управлінських процесів, таких як:

- побудова управлінських стосунків між керівником та підлеглим на основі партнерства;
- спільна діяльність керівника і членів педагогічного колективу, інших учасників освітнього процесу в управлінні ЗЗСО;
- розуміння та врахування індивідуально-психологічних особливостей учасників освітнього процесу в управлінській взаємодії;
- створення умов для реалізації творчого потенціалу кожної особистості, кожного учасника освітнього процесу та самоуправління професійною діяльністю та особистісним розвитком тощо.

Принцип наукової обґрунтованості передбачає цілеспрямований вплив на управлінську систему в цілому або на її окремі ланки на основі пізнання та

використання об'єктивних законів та закономірностей. Управляти науково – означає своєчасно виявляти певні тенденції та закономірності соціального розвитку, організовувати, регулювати та контролювати рух цих закономірностей.

Принцип економічності в нашій моделі передбачає збалансованість витрат, підвищення ефективності та продуктивності праці, максимізації прибутку при мінімальних витратах.

Підґрунтям *принципу оптимальності* є вибір найкращого варіанта рішення, побудова організаційної структури, визначення оптимального співвідношення та знаходження балансу між результатом і затратами тощо. Якщо порівнювати принцип оптимальності з принципом ефективності дійдемо до висновку, що максимальне не рівнозначне оптимальному, оптимальне – це, в першу чергу, найприйнятніший варіант для певних умов. Тому можна визначити принцип оптимальності більш динамічним, адаптивним, ніж принцип ефективності.

Принцип взаємозалежності ґрунтується на співвідношенні характерних зовнішніх та внутрішніх дій управлінської системи, які порушують або визначають умови нормального функціонування організації. Елементи управлінської системи взаємопов'язані та залежні один від одного. Зміни, які відбуваються в одному з елементів управлінської системи, викликають ланцюгову реакцію в інших елементах. Елементи внутрішнього управління залежать в певній мірі від впливу зовнішніх дій. Від управлінців дотримання зазначеного принципу вимагає аналізу та врахування впливу дій та безлічі факторів зовнішнього середовища, які керівники постійно зустрічають у процесі діяльності та досягнення цілей.

Принцип постійного вдосконалення процесів та методів – вагомий принцип управлінської діяльності у сучасних умовах. Ефективні на певному етапі діяльності управлінців, на певному етапі розвитку установи, процеси і методи управління, можуть стати недостатньо ефективними або зовсім

неефективними на іншому етапі. Саме тому важливо дотримуватися вимог принципу постійного вдосконалення процесів і методів в управлінні.

Принцип відповідності завдань. Завдання окремих осіб і всіх ланок управлінської системи повинні взаємно доповнювати одне одного, формуючи систему цілей.

Принцип цілісності системи управління. Одним з вагомих завдань управлінської комунікації є формування взаєморозуміння між працівниками у процесі партнерської взаємодії, що спрямована на досягнення цілей установи. Важливим аспектом зазначеного принципу є умова, коли керівники не посилають повідомлення в обхід підлеглих, виходячи безпосередньо на виконавців, а діють логічно, враховуючи компетенції всіх підпорядкованих ланок установи, оскільки цілісність організації базується на взаєморозумінні між вищими і низовими управлінцями. Порушувати зазначений принцип можна тільки у випадках щодо необхідності миттєвого зв'язку [92, с. 39].

Розглянемо *часткові принципи* моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Принцип комплексності. Даний принцип передбачає розгляд управлінського механізму як складної динамічної системи. Під системою розуміється сукупність елементів, що знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності один від одного і які утворюють певну цілісність, певну єдність.

Розглядаємо *принцип динамічності й адаптивності* як спроможність змінювати свою структуру й механізм функціонування відповідно до нових цілей під впливом зовнішнього середовища.

Соціологами Уільямом та Дороті Томасами сформульовано, одними з перших у 1928 році, *принцип рефлексивності*: «Якщо люди визначають ситуації як реальні, то вони реальні щодо своїх наслідків». Теорія пізніше отримала назву «теорема Томаса» і звучить так: ситуації, які люди визначають як істинні, стають реальністю для них. Цей принцип виявляється

у застосуванні рефлексії як провідного системоутворюючого психологічного механізму управлінських процесів.

Принцип делегування повноважень визначено наступним чином: повноваження, які делеговано управлінцям, працівникам, мають бути достатніми для того, щоб забезпечити можливість отримання визначених очікуваних результатів.

Принцип інноваційності передбачає необхідність використання новітніх технологій при управлінні процесом позиціонування ЗЗСО, забезпечує конкурентоспроможність зазначеної освітньої установи на основі застосування, в основному, новітніх управлінських заходів та рішень. Дотримання даного принципу здійснюється в контексті знанієворієнтованого управління в системі освіти, що передбачає всебічне використання інтелектуально-креативного потенціалу учасників освітнього процесу.

Важливим вважаємо *принцип функціональної дефініції*, який передбачає необхідність формулювання від керуючого очікуваних результатів, напрямів діяльності, чіткого визначення делегованих повноважень, усвідомлення посадових та інформаційних взаємозв'язків з іншими виконавцями та структурними підрозділами.

Принцип креативності в нашій моделі розглядаємо на трьох основних тезах:

- безперервна генерація інноваційних ідей;
- утримання на високому рівні креативного потенціалу персоналу;
- передбачення та випередження потреб і попиту на освітні послуги шляхом підтримання зв'язків із споживачами.

Створено модель управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг з метою забезпечення успішного позиціонування зазначеної освітньої установи.

Основним завданням нашої моделі є закріплення унікальної сильної дієвої позиції на основі національно-патріотичних цінностей освітньої установи в зовнішньому середовищі та впізнаваності у колі споживачів.

Управлінську діяльність закладу загальної середньої освіти розглядаємо як сполучення різних функцій (видів діяльності). Спеціалізовані види різноманітної діяльності визначаємо функціями управління. Слово «функція» у перекладі з латинського означає «здійснення, виконання». Кожна функція спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних проблем взаємодії між окремими підрозділами, що вимагають здійснення певного комплексу конкретних заходів.

На думку науковців, зокрема В. Маслова, функції управління – це операції, дії суб'єкта управління відповідні послідовній зміні стадій управлінського циклу, а сукупність цих функцій становить зміст процесу управління [74]. Слід зазначити, що сучасний розвиток управлінських функцій керівника ЗЗСО обумовлює реформування загальної середньої освіти в Україні.

Головними ознаками для класифікації функцій управління є:

- 1) вид управлінської діяльності, що дозволяє відрізнити одну роботу від іншої в процесі поділу управлінської праці;
- 2) спрямованість видів діяльності на керований об'єкт чи фактори зовнішнього середовища [168, с. 65].

Модель управління позиціонуванням ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг ґрунтується на певних маркетингових підходах, зокрема, і на маркетингово-зорієнтованих функціях управління, визначених З. Рябовою [127, с. 202]. Погоджуємось з науковцем, яка вважає, що в умовах становлення ринкових відносин у всіх сферах життя суспільства, актуальною технологією управління ЗЗСО стає технологія маркетингового управління, яка включає модернізовані функції управління під назвою: маркетингово-зорієнтовані управлінські функції. Детально їх розглянемо: інформаційно-

аналітична, мотиваційно-цільова, планово-прогностична, організаційно-виконавська, контрольно-діагностична, регулятивно-коригувальна.

В інформаційно-аналітичну функцію нашої моделі входить забезпечення збору управлінської інформації, здійснення аналізу ресурсного забезпечення освітніх послуг, які надаються споживачам, та процесу позиціонування ЗЗСО, здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ЗЗСО (наголошуємо на прямому та зворотному зв'язках між цілеутворюючим та теоретико-методологічним компонентами моделі; до цілеутворюючого компоненту надходить проаналізована інформація за методикою PEST і SWOT аналізу), здійснення аналізу якості освітніх послуг та інших основних позицій процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, створення аналітичного підґрунтя для формування програм по оцінці перспектив.

Постановка цілей маркетингу, їх оцінка та визначення пріоритетів відноситься до *мотиваційно-цільової функції*.

Планово-прогностична функція, яка є початком управлінського циклу, зумовлена нерозривним зв'язком планування та прогнозування, а саме: розроблення моделі передбачає прогнозування результатів її реалізації, і водночас, прогноз наслідків діяльності ґрунтується на моделі управлінських дій. Розроблення моделі управлінської діяльності на основі систематизованої інформації, а також встановлення взаємозв'язків між всіма елементами, з урахуванням їх особливостей та повноти, означає реалізацію зазначеної функції.

Організаційно-виконавська функція забезпечує організацію маркетингової діяльності ЗЗСО, формування потреби та стимулювання персоналу до неї.

Контрольно-діагностична функція нашої моделі базується на накопиченні даних про результати маркетингової діяльності, діагностуванні та оцінці результатів діяльності ЗЗСО, зокрема процесу позиціонування; висновках щодо покращення та удосконалення відповідних програм і проєктів.

Регулювання маркетингової програми під час її реалізації, внесення оперативних змін та коректив в процес управління ЗЗСО відноситься до *регулятивно-коригувальної функції*.

Крім того, в нашій моделі управління мають важливе місце проєктно-зорієнтована, креативно-інноваційна, рефлексивна функції та функція державно-громадського управління, які пов'язані з особливостями новітньої освітньої парадигми.

Сучасні науковці та менеджери звертають увагу на проєктний напрям управлінського процесу. І ЗЗСО, щоб бути ефективним, рости і набувати конкурентоздатність на ринку освітніх послуг, обирають курс проєктного управління. Управління проєктом тепер є необхідною складовою «портфеля знань» і компетенції всіх керівників [146]. Кожен проєкт має розглядатися з позицій загальної стратегії, «як інструмент її реалізації, а стратегія – реалізовуватися на засадах проєктного підходу до реалізації пріоритетів» [163].

Отже, *проєктно-зорієнтовану функцію* управління розглядаємо як управлінські дії, що спрямовані на виконання проєкту та охоплюють планування проєктних завдань, їх інтеграцію, координацію, реалізацію. Зазначену функцію моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг вважаємо цінною як унікальну людську практику, яка пов'язана із передбаченням майбутнього, утворенням ідеального образу майбутнього та здійсненням, оцінюванням наслідків реалізації задуманого.

Рефлексивна функція відноситься до соціально-психологічних аспектів управління. Визначаємо рефлексію як важливий механізм розвитку особистості керівника та взагалі управлінської діяльності, спрямований (механізм) на самопізнання й усвідомлення власних дій і станів, ролі та місця в діяльності. Рефлексивна функція управління дає можливість усвідомлювати дію: оцінювати мету з позиції перспективи успіху, коригувати її з

урахуванням різних норм, відчувати відповідальність за можливі результати, усвідомлювати їх наслідки.

На нашу думку, система управління ЗЗСО, зокрема процесом позиціонування, повинна передбачати інтеграцію цілей, ресурсів, персоналу та його знань, навичок, інтелекту, вмотивованості дій, безперервний розвиток креативності працівників та колективну співпрацю. Таким чином, актуалізується необхідність управління інноваційним становлення та креативним розвитком ЗЗСО. Слід зазначити, що глобальним завданням кожної освітньої організації, на нашу думку, є підтримка креативності у всіх складових діяльності організації. Справжню цінність для організації креативність становить у тому випадку, коли систематизована і піддається управлінню і контролю [3, с. 147].

Отже, розглядаємо *креативно-інноваційну функцію* моделі управління позиціонуванням ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг як окремий інтегруючий чинник впливу на кінцеві результати освітніх організацій, який системно впливає на проєктування, реалізацію найефективніших технологій розвитку, раціональне використання професійних, соціальних, інформаційних, фінансових, економічних факторів успішної діяльності ЗЗСО.

Слід зазначити, що стратегічні задуми креативно-інноваційного управління ЗЗСО повинні здійснюватися у певній послідовності, із науково-теоретичним, методологічним та організаційно-економічним супроводом, із забезпеченням системності управлінських дій та впливів у синергії інноваційних технологій, методів і механізмів з метою досягнення системної ефективності результатів функціонування зазначених освітніх організацій.

Основним завданням *функції державно-громадського управління* нашої моделі вбачаємо забезпечення діалогу адміністрації та педагогічного колективу ЗЗСО з органами громадського самоврядування, установлення рухомої рівноваги між державним регулюванням та процесами самоорганізації, що відбуваються в соціально-педагогічних системах.

«Запорукою прогресивних змін в освіті України має стати утвердження державно-громадської моделі управління нею» – зазначав Василь Кремень, – «урівноваження впливу державного та громадського чинників на стан і перспективи розвитку системи освіти набуває вирішального значення» [65]. Погоджуємося з думкою науковця щодо вирішального впливу процесів демократизації на розвиток системи освіти, зокрема функції державно-громадського управління ЗЗСО, яка, на наш погляд, у великій мірі формує та позитивно впливає на підвищення конкурентоздатності закладу та розвиток освітніх організацій загалом. Впорядкування управлінських функцій, їх логічність та гармонійність плину/узгодження повинні знаходитись у стані системного і своєчасного удосконалення/оновлення через вибір адаптованого до існуючих умов управлінського формату діяльності.

Змістовно-структурний компонент розроблено у відповідності із змістом діяльності ЗЗСО, його структурою та враховуючи основні завдання його діяльності щодо отримання конкретних результатів.

Сутність змістовно-структурного компоненту наступна:

- зміст управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг;
- фактори, що впливають на процес позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг
 - індикатори, показники, фактори, критерії процесу позиціонування ЗЗСО;
 - кваліметрична факторно-критеріальна субмодель оцінювання стану управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг;
- умови використання моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг;
- авторський освітній проєкт «Партнерство як ресурс» як дієвий інструмент управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Зміст управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг розкривається через теоретичні та нормативні положення про систему менеджменту діяльності закладу освіти, фундаментальні дослідження педагогічної та психологічної науки з проблем управління. Важливою умовою управління процесом позиціонування ЗЗСО є забезпечення його правового статусу, опора керівника в прийнятті управлінських рішень, пов'язаних із осучасненням освіти, на освітнє право, яке в теперішній час суттєво змінилося.

Слід зазначити, що відповідно до статті 26 Закону України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII «керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти. Повноваження (права і обов'язки) та відповідальність керівника закладу освіти визначаються законом та установчими документами закладу освіти. Керівник є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти» [109].

Крім того, важливо зазначити, що «керівник закладу освіти в межах наданих йому повноважень:

- «організовує діяльність закладу освіти;
- вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти;
- забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм;
- забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю закладу освіти;

– сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування закладу освіти тощо» [109].

Отже, правовий підхід, правові механізми та сучасні технології, наукові принципи та індивідуальні методи і стилі управлінської діяльності керівників ЗЗСО – це дієві інструменти управління ЗЗСО, зокрема процесом позиціонування на регіональному ринку освітніх послуг.

Погоджуємось з думкою М. Мосієнко, який вважає «основними функціями керівника закладу освіти наступні:

– *бачення стратегії*. Зазначена функція, в першу чергу, передбачає обізнаність управлінця із філософією освіти та знання законодавчої, нормативної бази. Також необхідно розумітись щодо особливостей розвитку місцевих освітніх систем, володіти вміннями з прогнозування розвитку закладу освіти та використання надбань світової педагогічної думки. Крім того, важливим аспектом зазначеної функції є готовність керівника до змін.

– *керівництво освітнім процесом та його моніторинг як функція* підумовлює знання теорії та практики освітнього процесу, обізнаність із науково-методичними основами, уміння щодо організації роботи персоналу, яка спрямована на досягнення мети. Вагомим аспектом цієї функції є готовність щодо прийняття управлінських рішень та здійснення моніторингу якості управління закладом освіти.

– *мотивація та управління персоналом*. Обов'язковими у зазначеній функції визначаємо обізнаність щодо теоретичних основ, психолого-педагогічних особливостей, форм та методів роботи з персоналом закладу. Вміння використовувати різноманітні стимули, конструктивно вирішувати конфліктні ситуації, бути готовим до виправданого ризику та здатним щодо толерантного ставлення до опонентів – необхідні складові зазначеного аспекту функціонування керівника.

Управління розвитком та фінансами підумовлює знання основ економіки та маркетингу, відповідної законодавчої та нормативної бази,

уміння ефективно розпоряджатись матеріальними, фінансовими ресурсами та залучати фандрайзингові, інші маркетингові технології в управлінську діяльність. У контексті зазначеної функції важлива готовність до запровадження інновацій, новітніх технологій.

Внутрішню та зовнішню комунікацію керівника як функцію розглядаємо як через наявність загальних знань про комунікаційні процеси та уміння щодо організації сучасних форм партнерської взаємодії, так і форм особистісного росту: робота в команді, володіння іноземними мовами, готовність до управління освітньою організацією як відкритою педагогічною системою та багато інших аспектів.

Якісне управління можливе лише при здійсненні зазначених функцій керівником ЗЗСО.

Змістовно-структурний компонент нашої моделі включає фактори, індикатори, показники, критерії діяльності суб'єктів та об'єкту управління процесом позиціонування ЗЗСО.

Процес управління ЗЗСО розглядаємо як невід'ємну складову управління соціальними системами, яка функціонує в умовах змін внутрішнього і зовнішнього середовища, відтак вона повинна своєчасно гнучко реагувати та забезпечувати її логічну перебудову: «гнучкі управлінські структури обумовлюють розвиток партнерських стосунків та інтерактивної взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу, що неодмінно виникають в умовах браку інформації та невизначеності» [50].

Здійснюючи аналіз наукової літератури, зовнішнього та внутрішнього середовища ЗЗСО, нами виокремлено основні фактори, які здатні як позитивно так і негативно вплинути на процес його позиціонування. Вважаємо доцільно поділяти фактори зовнішнього середовища на фактори прямої (безпосередньо визначають ефективність позиціонування) та непрямої дії (впливають через фактори прямої дії). Зазначена класифікація факторів процесу позиціонування ЗЗСО за змістовими характеристиками є однією із

визначальних, оскільки вона дає змогу охопити усю систему елементів, які у органічній сукупності забезпечують певний рівень позиціонування закладу освіти, при цьому пріоритетна дія цих чинників в кожній освітній установі може змінюватись залежно від етапу її (установи) життєвого циклу, специфіки ринку, на якому вона функціонує тощо. Також, визначаємо мікрофактори, на які ЗЗСО може безпосередньо чинити певний вплив у відповідь, та макрофактори, вплив яких ЗЗСО повинен враховувати для забезпечення бажаного рівня позиціонування.

Ознаки факторів, наприклад прогнозованість та непрогнозованість, дає змогу ЗЗСО при плануванні процесу позиціонування акцентувати максимальну увагу на врахування впливу прогнозованих факторів та передбачити механізми резервування, страхування та протидії при впливі не прогнозованих факторів. Ознака регульованості має на меті виокремлення факторів, які можуть підлягати певному корегуванню з боку ЗЗСО (регульовані) та факторів, які ЗЗСО не може змінити з урахуванням власних потреб (нерегульовані).

На нашу думку, запропонована класифікація факторів процесу позиціонування ЗЗСО дозволяє усебічно та системно розкрити усю можливу їхню сукупність з метою визначення їхньої пріоритетності, створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень та цілеспрямованого формування сильних позицій і конкурентних переваг. Слід зазначити, що при розробленні зазначеної класифікації використано наукові праці О. Кузьміна [68, с. 156].

Зміст таблиці 2.1 допомагає у формуванні наукової думки щодо характеристик зовнішніх та внутрішніх впливів прямої та непрямої дії на процес позиціонування ЗЗСО, певної деталізації умов щодо впливу на процес позиціонування, що можна використовувати при стратегічному управлінні зазначеним процесом, у процесі досягнення його ефективності та успішності.

Таблиця 2.1

**Класифікація факторів впливу на процес позиціонування ЗЗСО на
регіональному ринку освітніх послуг**

№ з/п	Ознаки	Фактори та їх характеристики
1	2	3
1	Фактори впливу зовнішнього середовища прямої дії на процес позиціонування ЗЗСО	<ul style="list-style-type: none"> – діяльність державних органів влади усіх рівнів, що спрямована на підтримку та розвиток сфери освіти; – сприятлива національна та іноземна законодавча база в освітній сфері; – характеристики та переваги конкурентів; – уподобання та потреби споживачів освітніх послуг; – пропозиції та взаємодія з громадськістю; – розвиненість інфраструктури ринку освітніх послуг; – вимоги, пропозиції батьківських колективів тощо
2	Фактори впливу зовнішнього середовища непрямої дії на процес позиціонування ЗЗСО	<ul style="list-style-type: none"> – міжнародні соціально-педагогічні події та міжнародне оточення; – науково-технічний прогрес; – соціально-культурні обставини; – політичні обставини; – військові дії; – особливості міжнародних соціально-культурних та економічних відносин тощо
3	Фактори впливу внутрішнього середовища на процес позиціонування ЗЗСО	<ul style="list-style-type: none"> – стан задоволеності освітніх потреб населення закладом освіти (структура потреб споживачів); – мотиви використання послуг; – зміст освіти; – матеріально-технічна база закладу освіти (обладнання майстерень, навчальних кабінетів, засоби навчання тощо); – сформованість системи цінностей (ціннісних орієнтирів) ЗЗСО; – кадрове забезпечення та наявність висококваліфікованого персоналу у ЗЗСО; – мотивація персоналу ЗЗСО; – сучасні технічні засоби та технології; – сучасні психолого-педагогічні засоби та технології; – система менеджменту ЗЗСО і використання сучасних управлінських технологій (інформаційно-когнітивні фактори управління – обсяг знань і навичок управлінців); – система маркетингу ЗЗСО; – формування іміджу ЗЗСО; – брендинг ЗЗСО; – наявність належного фінансового забезпечення діяльності;

Продовження табл. 2.1

1	2	3
		<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення якості надання освітніх послуг; – забезпечення якості виховного процесу; – забезпечення партнерської взаємодії між учасниками освітнього процесу; – наявність учнівського самоврядування; – розвиток комунікацій; – просування освітніх послуг; – засоби отримання інформації споживачами
4	Рівень впливу на процес позиціонування ЗЗСО	<ul style="list-style-type: none"> – макроекономічні (вплив державних органів влади, законодавства, системи економічних, соціально-культурних відносин у державі, міжнародних подій, науково-технічного прогресу тощо); – мікроекономічні (вплив конкурентів, громадськості, споживачів освітніх послуг та інших учасників освітнього процесу, інфраструктури тощо)
5	Регульованість впливу факторів на процес позиціонування ЗЗСО	<ul style="list-style-type: none"> – регульовані фактори (наприклад, управлінські, технологічні тощо); – частково регульовані фактори (наприклад, інфраструктурні); – нерегульовані фактори (наприклад, галузеві)
6	Прогнозованість впливу факторів на процес позиціонування ЗЗСО	<ul style="list-style-type: none"> – фактори прогнозованого впливу (наприклад, зміст освіти); – фактори не прогнозованого впливу (форс-мажорні)
7	Напрямок впливу на процес позиціонування ЗЗСО	<ul style="list-style-type: none"> – фактори позитивного впливу; – фактори негативного впливу; – фактори нейтрального впливу

Система факторів, яка чинить вплив на процес позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, потребує ретельного вивчення, що і зумовило необхідність розроблення комплексної класифікації таких факторів.

Подальші дослідження у зазначеному напрямі можуть стосуватись вивчення та аналізування напрямку та пріоритетності впливу виокремлених факторів на процес позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку.

Управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг розглядаємо як конкретну функцію менеджменту, виконання якої здійснюється у логічній послідовності, а саме, відповідно до загальних

функцій менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Отже, зазначаємо детальніше:

- планування процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг;
- організування роботи всіх структурних складових ЗЗСО з метою досягнення та підтримання бажаного рівня процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг;
- мотивування суб'єктів, що безпосередньо чи побічно формують процес позиціонування ЗЗСО;
- контролювання рівня процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг та регулювання виявлених проблем, відхилень, недоліків.

З огляду на зазначене вище планування процесу позиціонування ЗЗСО є загальною функцією менеджменту, тобто видом управлінської діяльності, який спрямований на визначення майбутнього стану освітньої організації чи окремих напрямів її діяльності на регіональному ринку освітніх послуг, а також посилення її конкурентоспроможності.

Проблема позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг є недостатньо розробленою і як правило, керівники зазначених організацій при плануванні управлінських дій лише акцентують увагу на певних перспективних завданнях, реалізація яких повинна була б забезпечити підвищення ефективності процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг. При цьому планування досягнення ефективного процесу позиціонування не здійснюється цілеспрямовано, системно та комплексно, що не створює умов для планомірного, поступового зміцнення сильних діючих унікальних позицій ЗЗСО та відповідно його ринкових конкурентних позицій.

Отже, з огляду на зазначене вище, автором виокремлено основні причини, які зумовлюють необхідність планування процесу позиціонування

ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, серед яких: урахування викликів середовища, діагностика ринку освітніх послуг, обґрунтування основних напрямів позиціонування, аналіз взаємозв'язків між елементами процесу позиціонування, визначення форм та засобів щодо підвищення ефективності процесу позиціонування. Розкриття сутності причин, що зумовлюють важливість планування процесу позиціонування ЗЗСО, які надано в таблиці 2.2, сприятиме формуванню саме стратегічного підходу до зазначеного процесу, і як наслідок, підвищення його успішності.

Таблиця 2.2

**Умови впровадження моделі управління процесом позиціонування
ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг**

№ з/п	Причини	Характеристики
1	Врахування викликів середовища функціонування ЗЗСО	При плануванні процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг необхідно враховувати динамічні зміни економічних, науково-технічних, політико-правових, соціальних, міжнародних умов діяльності, що провокують необхідність здійснення відповідних управлінських дій і організаційних змін для закріплення та утримання сильних дієвих унікальних позицій освітньої організації
2	Діагностика та прогнозування кон'юнктури регіонального ринку освітніх послуг	Пов'язано із оцінюванням основних ринкових параметрів (попиту, пропозиції, потенційних загроз та інших факторів), що впливають надалі на процес позиціонування
3	Обґрунтування пріоритетних напрямів процесу позиціонування ЗЗСО	Маємо на увазі обґрунтування та подальший розвиток тих напрямів (позицій), які є ключовими у забезпеченні ефективного позиціонування та позитивно сприяють випередженню закладом освіти конкурентів в певних умовах функціонування
4	Врахування взаємозв'язків між усіма складовими та напрямками діяльності ЗЗСО при досягненні сильних діючих (конкурентних) позицій	Базується на застосуванні системного підходу, тобто врахуванні усіх елементів системи організації, а також взаємозв'язків та взаємовпливів. Слід зазначити, що розглядаючи ЗЗСО як відкриту соціально-педагогічну систему, особливо актуалізується проблема співпраці та взаємодії освітньої установи з громадськістю
5	Визначення конкретних форм та засобів підвищення ефективності процесу позиціонування ЗЗСО	Базується на обґрунтуванні методів, способів формування чи розвитку конкурентних переваг – сильних, діючих, унікальних позицій, за рахунок маркетингових комунікацій, якісних, науково-педагогічних, економічних параметрів освітніх продуктів, модернізації існуючих чи впровадження сучасних інноваційних педагогічних технологій тощо

У схемі, наведеній нижче на рисунку 2.3 визначено основні складові планування процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.



Рис. 2.3 Схема планування процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг (власна авторська розробка)

Вважаємо, що ефективне управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг може бути забезпечено лише за умови наявності певних цілей у зазначеному напрямі та відповідної програми (комплексу заходів) щодо шляхів їх (цілей) досягнення.

Отже, програма планування процесу позиціонування закладу ЗЗСО визначає наступні складові:

- виокремлення існуючих проблем, слабких місць, недоліків, які зумовлюють втрату сильних діючих позицій, їх послаблення;

- напрями діяльності, які потребують організаційних перетворень (технології, інновації, інформаційне забезпечення, персонал організації, маркетингові комунікації тощо);

- цілі забезпечення ефективності позиціонування ЗЗСО (створення унікальних позицій, зміцнення та розвиток сильних діючих позицій освітньої установи, утримання конкурентних переваг на регіональному ринку освітніх послуг);

- шляхи забезпечення ефективного управління процесом позиціонування ЗЗСО (впровадження нових управлінських, освітніх технологій; створення унікальних освітніх продуктів, методик навчання тощо; підвищення кваліфікації працівників; розроблення рекламної кампанії; брендинг; формування іміджу; модернізація освітніх процесів, програм, методик; удосконалення організаційних аспектів, комунікативних зв'язків між ЗЗСО та громадськістю);

- ресурсне забезпечення шляхів щодо досягнення визначених цілей управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг;

- адміністративне забезпечення реалізації обраних шляхів (видання відповідних наказів, формулювання політики, правил, директив, системи цілей, що усвідомлюються колективом тощо);

- конкретні часові межі реалізації завдань програми.

Фактори, критерії, показники є невід'ємними складовими змістовно-структурного компонента моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг. Проаналізувавши фактори, які впливають на цей процес, розглянемо детальніше критерії та показники нашої моделі.

Отже, як зазначено в Словнику української мови, «критерій – це підстава для оцінки, визначення або класифікації чогось; мірило» [136].

Відомий український вчений-педагог С. Гончаренко поняття «критерій» визначає як «ознаку, на основі якої здійснюється оцінка чогось; мірило» [19, с. 68].

Доктор педагогічних наук С. Савченко характеризує «критерій, як ознаку, на основі якої здійснюється оцінка, визначення чогось; судження, оцінка якогось явища, а під показниками – ступінь її прояву, за яким можна судити про її сформованість і розвиток» [6, с.55].

В нашому дослідженні ми розглядаємо критерій як властивість об'єкту, процесу, на основі якої можна оцінити певний аспект його (об'єкту, процесу) стану, рівень розвитку та функціонування. За одним критерієм може існувати ціла система показників, тому що «критерій» – більш широке поняття. «Разом з тим, критерій і показник тісно взаємопов'язані: науково-обґрунтований вибір критерію значною мірою зумовлює правильний вибір системи показників, а якість показника залежить від того, наскільки він повно і об'єктивно характеризує прийнятий критерій» – зазначає Р. Чубук [161, с. 99].

В Академічному тлумачному словнику української мови зазначено, що «показник – це свідчення, доказ, ознака чого-небудь; наочні дані про результати якоїсь роботи, якогось процесу; дані про досягнення в чому-небудь» [2].

В нашому дослідженні розглядаємо показник як параметр якої-небудь властивості, якості об'єкта, явища, процесу чи рішення.

Розглянемо детальніше фактори впливу на процес позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг, їх критерії та показники. У таблиці 2.3 нами визначено основні фактори впливу на позиціонування закладу: діяльність державних органів влади, сприятлива законодавча база, уподобання та потреби потенційних споживачів/здобувачів освітніх послуг. Зазначені фактори впливу розкрито у ціннісному контексті завдяки 3 критеріям та 7 показникам.

Таблиця 2.3

**Фактори впливу на процес позиціонування ЗЗСО
на регіональному ринку освітніх послуг**

№	Фактор впливу	Критерій	Показник
1	Діяльність державних органів влади усіх рівнів, що спрямована на підтримку та розвиток сфери освіти	Діяльність державних органів влади районного (міського) і обласного рівня, що спрямована на розвиток національно-патріотичного виховання у закладах загальної середньої освіти області – проведення Всеукраїнської військово-патріотичної дитячо-юнацької гри «Сокіл» («Джура»)	1.1. Системність проведення; 1.2. Кількість роїв – учасників в обласному етапі гри; 1.3. Кількість учасників обласного етапу гри; 1.4. Кількість представників громадськості, залучених до організації та проведення гри
2	Сприятлива національна та іноземна законодавча база в освітній сфері	Національна законодавча база в сфері національно-патріотичного виховання у закладах освіти	2.1. Наявність нормативних документів, що сприяють розвитку Всеукраїнської військово-патріотичної дитячо-юнацької гри «Сокіл» («Джура»)
3	Уподобання та потреби споживачів освітніх послуг	Зацікавленість потенційних споживачів/здобувачів освітніх послуг щодо навчання у закладі освіти зі сформованою ціннісною системою	3.1. Важливість національно-патріотичного виховання у ЗЗСО на думку здобувачів та потенційних споживачів освітніх послуг; 3.2. Важливість виховання особистості – лідера у ЗЗСО на думку здобувачів та потенційних споживачів освітніх послуг

Метою управлінської діяльності, у нашому випадку, є формування управлінських механізмів щодо підтримки та розвитку процесу позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг.

Діяльність закладів освіти у процесі позиціонування на ринку освітніх послуг набуває варіативності відповідно до реальних умов, які складаються в процесі досягнення визначеної реальної мети. Пошук інноваційних форм та засобів управлінської, педагогічної діяльності набуває особливої актуальності.

Нині в Україні успішно реалізуються найрізноманітніші інноваційні освітні проєкти, в числі яких і освітній проєкт «Партнерство як ресурс». Освітній проєкт «Партнерство як ресурс» спрямовано на становлення та реалізацію особистості учня, громадянина, учасника проєкту через різноманітні форми публічної громадської активності та самореалізації, на активізацію діяльності молодіжного середовища регіону (педагогічних працівників, лідерів учнівських, студентських колективів закладів освіти області) через створення проєктних робіт, з обов'язковими: освітньою складовою (надання знань, навичок щодо проєктної діяльності, педагогічно-психологічною складовою (розвиток творчих, лідерських здібностей), практичною складовою (утворення та впровадження конкретних проєктів), конкурсною складовою (конкурс проєктних робіт), аналітичною складовою (аналіз та підведення результатів втілення освітнього проєкту «Партнерство як ресурс»).

В концепцію зазначеного проєкту закладено вагомі принципи освітньої діяльності, які визначено Законом України «Про освіту»: «людиноцентризм; державно-громадське управління, державно-громадське партнерство» [109]. Також, концептуально задум щодо заснування проєкту «Партнерство як ресурс» пов'язано з ідеями видатного вченого, президента Національної академії педагогічних наук В. Кременя, наукові праці якого стали для нас концептуальним підґрунтям та певним орієнтиром [66, с. 29].

Освітній проєкт «Партнерство як ресурс» є формою діяльності, спрямованої на самовдосконалення його учасників й одночасне вдосконалення оточуючого його середовища, спрямованого на утворення сучасного освітнього простору ЗЗСО, та виступає одним з інноваційних інструментів управління процесом позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг.

На рисунку 2.4 нами зображено взаємозв'язок освітнього проєкту «Партнерство як ресурс», ООШВД, консультативно-дорадчого органу та органів управління освітою, батьківських комітетів, громадськості тощо.

Важливо зазначити, що перераховані елементи зазначеної структури взаємопов'язані.

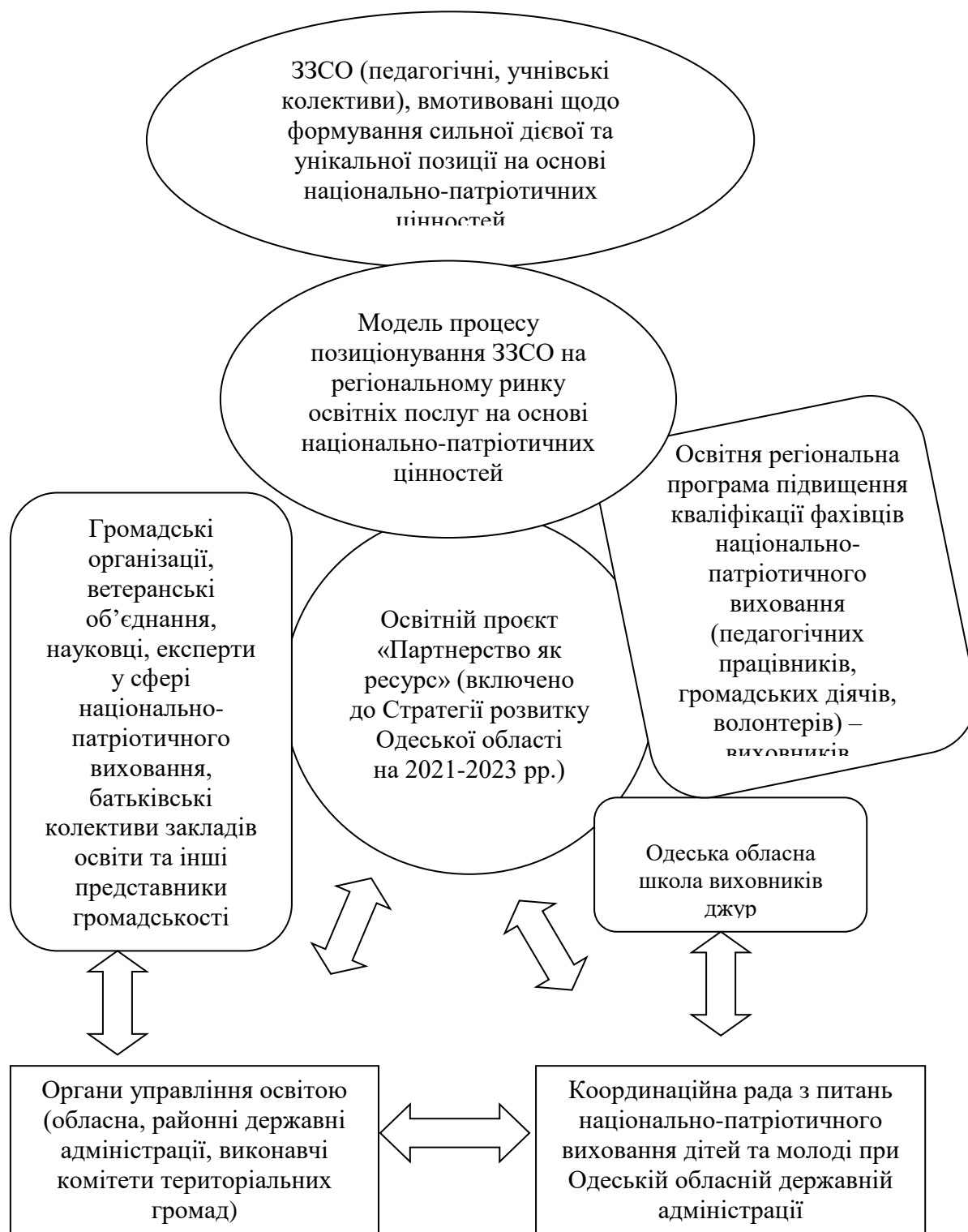


Рис. 2.4 Місце освітнього проекту «Партнерство як ресурс» у структурі моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг

Аналітико-результативний компонент моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг включає:

- успішне позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг;
- підвищення рівня конкурентоспроможності ЗЗСО;
- підвищення рівня лідерських якостей учасників освітнього процесу;
- формування учасника освітнього процесу як патріота України;
- аналіз, узагальнення та інтерпретація результатів діагностування стану процесу позиціонування ЗЗСО;
- корекцію стану позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

2.3 Технологія впровадження моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг

З урахуванням зовнішніх зв'язків відбувається зміна технологій управління ЗЗСО як зміна способів виконання управлінської діяльності, комунікативних засобів та видів реалізації управлінських рішень. Також, необхідно здійснювати прогнозування їхнього розвитку, створювати умови для реалізації процесів, самоорганізації об'єктів керування.

Зазначеними факторами зумовлено появу нових підходів, способів реалізації загальних функцій управління.

Нами неодноразово зазначено, що освітні організації функціонують в умовах ринкових відносин. Виклики сьогодення потребують інновацій, зокрема і в управлінській сфері. Інноваційний розвиток будь якої складної організаційної системи, зокрема освітньої організації, відбувається з використанням нових прогресивних технологій та передових управлінських рішень.

Одним з передових управлінських рішень, що сприяють підвищенню рівня ефективності позиціонування ЗЗСО, через підвищення кваліфікації

фахівців з питань національно-патріотичного виховання дітей та учнівської молоді, стало утворення Одеської обласної школи виховників джур.

«Формування патріотизму в українському суспільстві залишається першочерговим як для держави, так і для системи освіти в цілому. У зв'язку з цим національно-патріотичне виховання є важливою складовою освітнього процесу» [107].

Підготовка фахівців з національно-патріотичного виховання, підвищення їх кваліфікації є одним з основних ресурсів щодо забезпечення ефективного процесу позиціонування закладу освіти на ціннісній основі. На рисунку 2.5 нами зображено лінійну залежність рівня професійної компетенції фахівців – виховників куренів та рівня ефективності процесу позиціонування ЗЗСО.

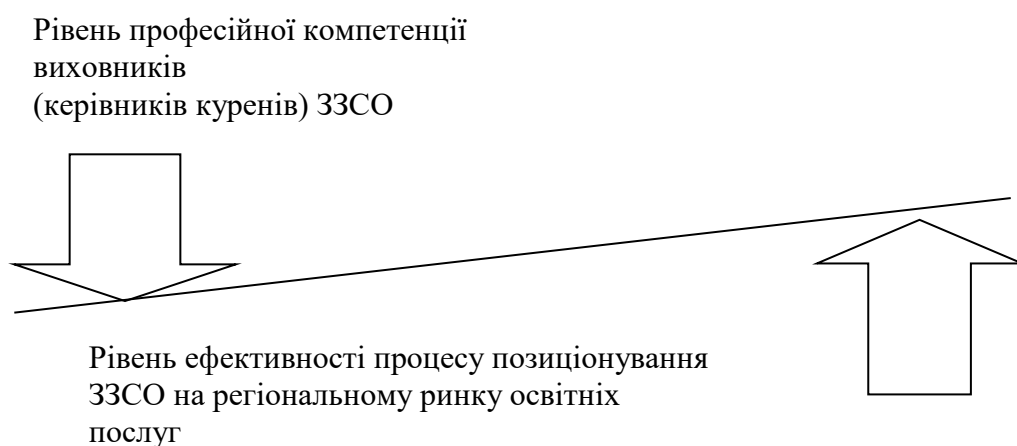


Рис. 2.5 Лінійна залежність рівня професійної компетенції фахівців – виховників куренів та рівня ефективності процесу позиціонування ЗЗСО
(доопрацьовано З. Дмитрук за З. Рябовою)

На рисунку 2.6 нами представлено технологію впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, яка передбачає наявність та визначення взаємозв'язків об'єкту, предмету, суб'єкту управління процесу позиціонування, мети, функцій, підходів та технологій зазначеного процесу.

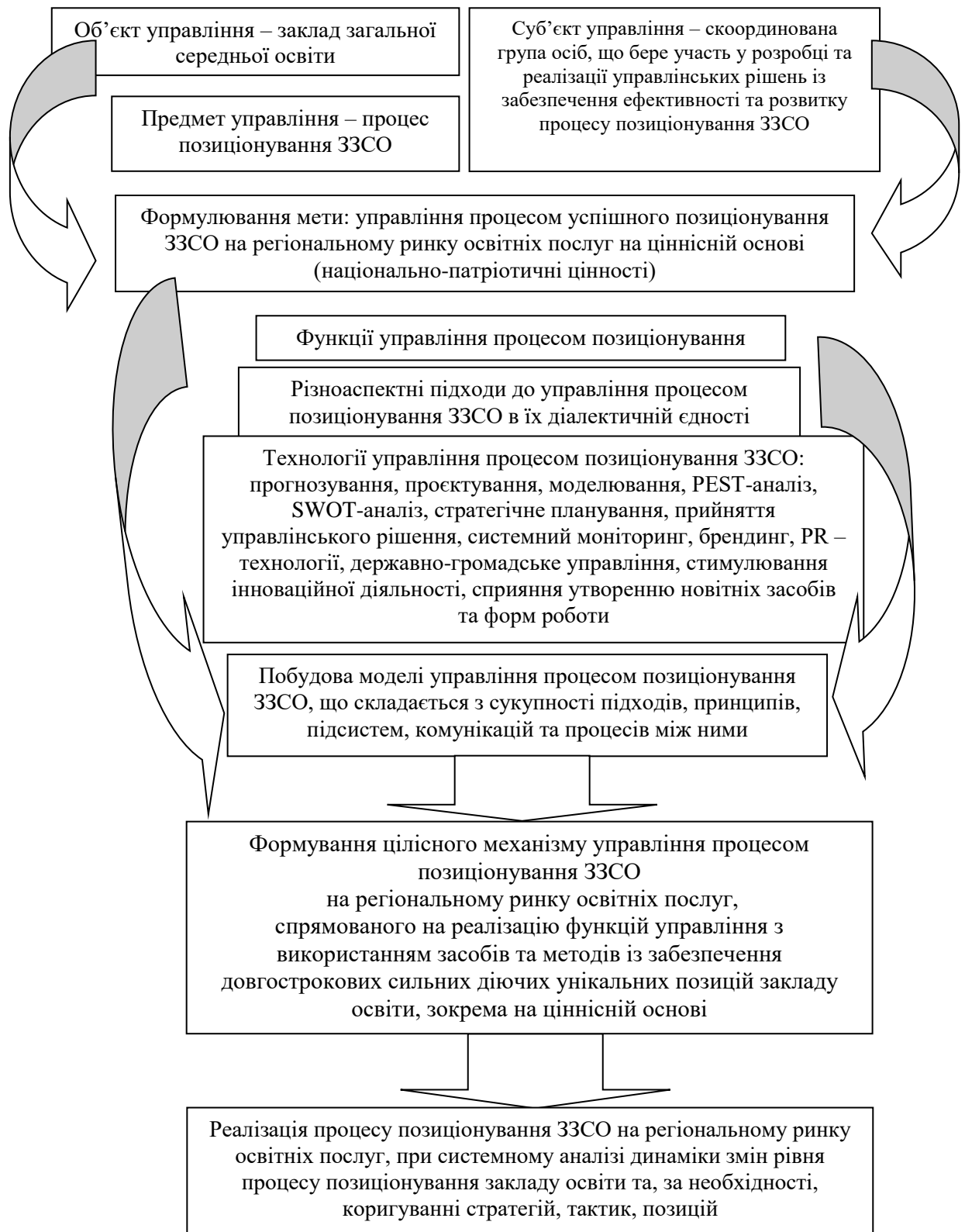


Рис. 2.6 Технологія впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг (власна авторська розробка)

Враховуючи думку Б. Ренькас щодо мети діяльності ЗЗСО як наперед спланованого, прогнозованого результату, досягнення якого передбачає аналіз умов, відповідних нормативних документів, а також, встановлення на цій основі потреб, інтересів, можливостей, нами розроблено алгоритм побудови системи управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг [137, с.203].

Вагомим ресурсом у технології впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО є запровадження в менеджмент освітянської діяльності методології стратегічного управління. У сучасних ринкових умовах, зокрема на ринку освітніх послуг, стратегічне управління процесом позиціонування є вагомим ресурсом реагування на динамічність та мінливість зовнішнього середовища. У розробку та висвітлення теорії стратегічного управління зробили внесок такі дослідники як: Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг [137], А. Рачинський [115], З. Рябова [122] та інші.

Визначення мети, як відправної точки стратегічних дій, для формування системи управління стратегічного типу є основою концепції стратегічного управління, зокрема і процесом позиціонування ЗЗСО.

На думку А. Рачинського, важливим складовим елементом розуміння стратегічного управління є реалізація стратегії (досягнення результатів) [115].

В авторській розробці структури стратегічного управління процесом позиціонування ЗЗСО, представлений на рисунку 2.7 розкрито, насамперед, напрями діяльності щодо пошуку ресурсів з реалізації зазначеного процесу, цільові аудиторії, на які спрямовано діяльність.

Одеську обласну школу виховників джур (далі – ООШВД) визначаємо як систему заходів, спрямованих на підготовку педагогічних працівників та громадських активістів, що залучаються до організації і проведення Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура») та інших заходів національно-патріотичного виховання дітей та молоді регіону.

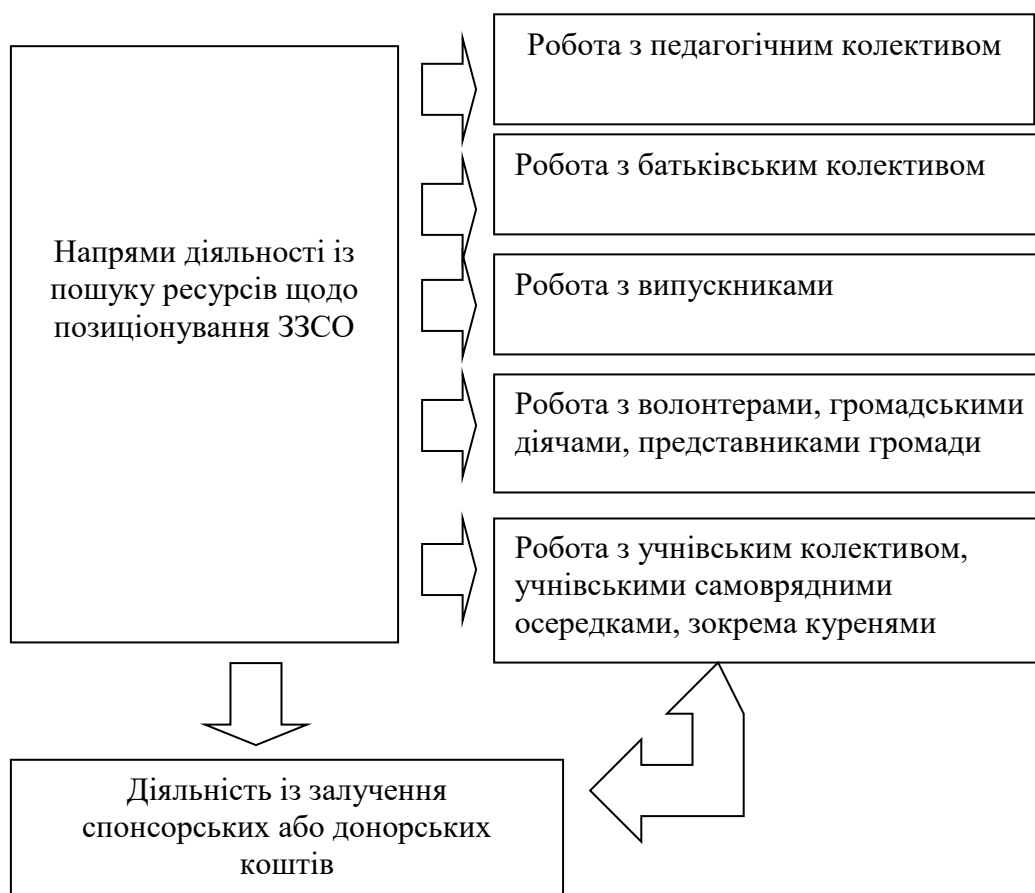


Рис. 2.7 Структура стратегічного управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг (авторська розробка)

Одеську обласну школу виховників джур утворено відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 17.10.2018 № 845 «Деякі питання дитячо-юнацького військово-патріотичного виховання» [23], Стратегії національно-патріотичного виховання, затвердженої Указом Президента України від 18.05.2019 № 286/2019 [112], наказу Міністерства освіти і науки України від 16.06.2015 № 641 «Про затвердження Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді, Заходів щодо реалізації Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді та методичних рекомендацій щодо національно-патріотичного виховання у загальноосвітніх навчальних закладах» (зі змінами) [107], листа Міністерства освіти і науки України від 24.10.2019 № 1342 «Про проведення у 2019/2020 навчальному році

Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура») [108] та з метою підготовки педагогічних працівників та громадських діячів, підвищення рівня їх професійних компетентностей з питань національно-патріотичного виховання учнівської молоді Одеської області (Додаток А).

Свою діяльність Одеська обласна школа виховників джур почала у 2019 році.

Координує роботу Одеської школи виховників джур – Координаційна рада з питань національно-патріотичного виховання при Одеській обласній державній адміністрації. Діяльність ООШВД відбувається за сприяння Департаменту освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації, Південного регіонального відділення Українського інституту національної пам'яті та Чорноморського науково-методичного ресурсного центру у структурі ГО «Чорноморське гайдамацьке з'єднання».

Регіональна освітня програма з підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання (укладач та розробник З. Дмитрук за участі науковців та громадських діячів: О. Голопотелюка, С. Гуцалюка, В. Полторака, В. Тимофєєва, О. Харітонова стала методичним підґрунтям діяльності зазначеної вище школи (Додаток Б).

Стратегія національно-патріотичного виховання, затверджена Указом Президента України від 18.05.2019 № 286/2019, наказ Міністерства освіти і науки України від 16.06.2015 № 641 «Про затвердження Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді, Заходів щодо реалізації Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді та методичних рекомендацій щодо національно-патріотичного виховання у загальноосвітніх навчальних закладах» (зі змінами), Постанова Кабінету Міністрів України від 17.10.2018 № 845 «Деякі питання дитячо-юнацького військово-патріотичного виховання» стали підґрунтям щодо розробки Освітньої регіональної програми підвищення кваліфікації фахівців з

національно-патріотичного виховання (педагогічних працівників, громадських діячів, волонтерів).

Освітня регіональна програма з підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання (педагогічних працівників, громадських діячів, волонтерів – виховників) зосереджена на реалізації освітньої політики, опанування учасниками навчань новітніми знаннями та практиками, технологіями і методиками, формами, методами професійної діяльності. Програму сформовано на засадах новітніх підходів з урахуванням потреб педагогічних працівників, представників держави та громадянського суспільства. В освітній політиці держави визначено орієнтацію на результат у формі розвинутих ключових компетентностей учнів та педагогічних працівників, структури їхніх знань, поглядів, зокрема, ціннісних орієнтирів, успішної самореалізації, формування особистості як патріота, інноватора, здатного конкурувати та розвивати свою Україну. Актуальність ціннісного виховання громадян, особливо дітей та молоді, визначено процесом консолідації та розвитку українського суспільства, сучасними викликами, які постають перед Україною та обумовлюють подальше вдосконалення системи національно-патріотичного виховання.

У сучасній українській школі провідне місце відводиться фахівцям нової формації, які знаходяться в авангарді суспільних та освітніх перетворень. Фахівців успішних, умотивованих, компетентних, які власним прикладом свого життя та діяльності доводять ідеї патріотизму та відданості своїй країні. В освітньому процесі вони виступають у ролі наставника, фасилітатора, консультанта, виховника, опановують навичками проєктного менеджменту (планування, організації освітнього процесу, розроблення методичного забезпечення), самостійно й творчо здійснюють пошук інформації, організовують виховний процес. Іншими словами, формують надійне підґрунтя особистості громадянина-патріота України. Набуття гармонії в контексті збереження ментальних українських характеристик

поряд з набуттям європейського виміру педагогічних якостей – місія сучасного педагога.

Концептуальна складова місії педагога-фахівця з національно-патріотичного виховання (представника громадськості, волонтера) потребує удосконалення підготовки фахівців – виховників, обізнаних щодо історичних подій героїчної боротьби Українського народу, у контексті творення власної держави, ідеалів свободи, соборності та державності, з чіткими ціннісними орієнтирами та громадянською самосвідомістю; фахівців-натхненників, здатних творчо діяти, здатних до прийняття нестандартних рішень в ситуаціях ринкової конкуренції, до реалізації освітніх проєктів.

Основними завданнями підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання визначаємо:

- забезпечення індивідуально-особистісного та професійного самовдосконалення учасників на основі активізації їхньої освіти, знаннєвої бази, професійного та життєвого досвіду, відповідно до індивідуально-особистих інтересів та запиту держави у сфері національно-патріотичного виховання дітей та молоді. Реалізація заходів Одеської обласної школи виховників послуговує процесу оволодіння учасниками не тільки спеціальними знаннями, а й громадянськими, патріотичними якостями.

Сутність регіональної освітньої програми підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання – це фаховий добір модулів і тем, в тому числі, з урахуванням особливостей професійної діяльності педагогічного фахівця з національно-патріотичного виховання.

У змісті модулів даної програми зазначено:

- вимоги суспільства щодо забезпечення освітніх організацій висококваліфікованими фахівцями;
- основні напрями державної політики у галузі освіти та сфері виховання;
- запити замовників/споживачів/здобувачів освітніх послуг.

Зміст програми містить обов'язкову і вибіркову складові: змістовну, практико зорієнтовану та методичну складові підвищення кваліфікації зазначених вище фахівців.

Освітня регіональна програма для підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання (педагогічних працівників, громадських діячів, волонтерів) містить очну та дистанційну форми навчання.

Очну/дистанційну форму навчання реалізовано на базі Одеського гуманітарного центру позашкільної освіти та виховання в різноманітних формах, а саме:

- тренінгові заняття;
- інтерактивні лекції;
- практичні заняття (майстер-класи);
- дискусії, конференції;
- розробка проєктних робіт та презентацій.

Зазначена вище програма має обов'язкову та вибіркову частини.

Обов'язкова частина – це, в першу чергу, очні сесії у кількості 32 годин, що включає фахові освітні модулі.

У вибірковій частині знаходиться вільний вибір модулів, формати – очний, очно-дистанційний або дистанційний, з урахуванням індивідуальних потреб учасників заходів, загальна кількість годин – 8 академічних годин.

Навчальний план регіональної освітньої програми для підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання містить 40 академічних годин, з яких 32 академічних години – це обов'язкова складова, 8 академ. годин – вибіркова складова.

У додатку надаємо розподіл днів/годин відповідно до обов'язкової і вибіркової складових нашої регіональної освітньої програми.

Під час третьої сесії здійснюється презентація авторських творчих продуктів, а саме: проєктів, методично-технологічних портфоліо, навчально-методичних розробок, програм тощо. За умовою успішного проходження

програми учаснику видається сертифікат. Мають місце окремі заходи ООШВД, а саме – одноденні освітні заходи, що присвячено тематиці певного модуля регіональної програми, виїзні заходи за запитом учасників з певних територіальних громад області.

Наприклад, у 2020 році реалізовано окремі заходи ООШВД у Южненській міській територіальній громаді. Це стало поштовхом у професійній діяльності фахівців, зокрема щодо утворення куренів у ЗЗСО як унікальної позиції освітньої установи, з метою досягнення успішності процесу її позиціонування.

Заходи Одеської обласної школи виховників джур реалізовано системно, роботу здійснено протягом 2019–2021 рр.

Лекторами ООШВД стали науковці закладів вищої освіти Одеської області, фахівці Департаменту освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації, Південного регіонального відділення Українського інституту національної пам'яті, Одеського гуманітарного центру позашкільної освіти та виховання. Також широко залучено громадські діячі, представників центрів професійного розвитку педагогічних працівників, органів управління освітою до лекторської роботи та інших видів освітньої діяльності тощо.

Інформація щодо діяльності ООШВД оприлюднюється на сайті ГО «Чорноморське гайдамацьке з'єднання» за посиланням <https://cutt.ly/Vy1gjG9> та на сторінці ООШВД у соціальних мережах, зокрема у фейсбуці <https://cutt.ly/2y1a1QL>

Для оцінювання стану управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг нами розроблено факторно-критеріальну субмодель оцінювання результативності процесу позиціонування ЗЗСО (табл. 2.4), в якій абсолютні показники k_i – ступінь проявлення критерію, величина самооцінки, що визначається в межах одиниці від 0 (критерій абсолютно не проявляється) до 3 (критерій проявляється максимально).

Таблиця 2.4

**Факторно-критеріальна субмодель оцінювання сформованості стану
позиціонування ЗЗСО (за результатами дослідження)**

Фактори – група елементів процесу позиціонування	Значущість факторів, <i>m</i>	Критерії – якісні/кількісні характеристики елементів процесу позиціонування	Значущість критеріїв, <i>t</i>	Ступінь проявлення критеріїв, <i>ki</i> (0-2)
1	2	3	4	5
1. Управлінський $u_5 = m_5 \cdot \sum_{i=1}^3 t_i \cdot k_i$	0,23	1.1. Наявність стратегії/плану позиціонування ЗЗСО та моніторинг результативності дій щодо виконання поставлених завдань	0,33	
		1.2. Створені керівництвом ЗЗСО умови сприяють реалізації основних завдань у сфері виховання учнівської молоді: – проведення у партнерській взаємодії з громадськістю шкільних етапів Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура»)	0,33	
		1.3. Керівництво сприяє участі учнівського самоврядування в організації діяльності ЗЗСО, а саме: – наявність осередків на принципах самоврядності та ціннісній основі на базі закладів ЗЗСО	0,34	
2. Мотиваційно-ціннісний $u_2 = m_2 \cdot \sum_{i=1}^3 t_i \cdot k_i$	0,19	2.1. Наявність системи заохочення, відзначення учасників освітнього процесу на рівні закладу/територіальної громади/області/ всеукраїнському рівні	0,34	
		2.2. Наявність ініціатив/пропозицій/проектів (зокрема на ціннісній основі), які спрямовані на сталий розвиток ЗЗСО та участь у житті місцевої громади (культурні, виховні, спортивні, екологічні проекти тощо)	0,33	
		2.3. Проведення освітніх, виховних, інформаційних заходів, спрямованих на формування учасників освітнього процесу як патріотів України та формування національної ідентичності (наявність відповідної документації, кількість заходів)	0,33	

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5
3. Інформаційно-іміджевий 4 $u_3 = m_3 \cdot \sum_{i=1}^4 t_i \cdot k_i$	0,23	3.1. Забезпечення змістовного наповнення та вчасного інформування (на стендах, сайті, сторінках у соціальних мережах ЗЗСО) про свою діяльність ЗЗСО	0,25	
		3.2. Наявність власних унікальних рекламних та презентаційних продуктів – символіки, буклетів, відеороликів, брошур, презентацій тощо у закладі освіти	0,25	
		3.3. Частка учасників освітнього процесу, які спрямовані на розробку та утворення стратегії з позиціонування ЗЗСО, розробку та утворення, підтримку іміджу, бренду ЗЗСО	0,25	
		3.4. Частка представників місцевої громади/області/країни, установ та організацій, з якими у ЗЗСО налагоджено партнерську взаємодію з питань здійснення уставної діяльності	0,25	
4. Компетентнісний 3 $u_4 = m_4 \cdot \sum_{i=1}^3 t_i \cdot k_i$	0,18	4.1. Частка педагогічних працівників, які беруть участь у інноваційній виховній діяльності (розроблення адаптація/впровадження освітніх технологій, авторських методик, програм тощо; здійснюють експериментальну роботу, ініціюють та/або реалізують освітні/виховні проекти)	0,34	
		4.2. Відсоток педагогічних працівників, які обирають новітні види та форми підвищення професіоналізму (участь в Одеській обласній школі виховників джур, кількість публікацій, перемог)	0,33	
		4.3. Компетентнісне зростання учасників освітнього процесу, зокрема розвитку лідерських якостей керівників ЗЗСО (самооцінювання)	0,33	
5. Фінансова та матеріально-технічна забезпеченість 2 $u_1 = m_1 \cdot \sum_{i=1}^2 t_i \cdot k_i$	0,17	5.1. Наявність фінансування та відповідної матеріально-технічної бази щодо забезпечення діяльності закладу освіти, зокрема у напрямі виховної діяльності (наявність спорядження для змагань, таборування, наметів тощо)	0,5	
		5.2. Наявність проектної діяльності у закладі освіти та залучення додаткового фінансування. Фандрайзинг	0,5	
Загальна оцінка	1,00	$U = U_1 + U_2 + U_3 + U_4 + U_5$		

У нашій таблиці k – еталонний базовий показник, для визначення абсолютних показників властивостей якого використовувалась двобальна шкала, відтак еталонний показник $k = 2$. Аспекти діяльності ЗЗСО, в певному

критерії процесу позиціонування, які відповідають абсолютному стандарту, проявляються часто, ефективно використовуються у відносному вимірюванні дістають одиницю ($2 : 2 = 1$), ті, які достатньо проявляються в реалізації уставних завдань – отримують оцінку $1 : 2 = 0,5$. Якщо певні аспекти процесу проявляються недостатньо, то по такому критерію виставляємо оцінку $0 : 2 = 0$.

Важливим є визначення вагомості кожного фактору з точки зору пріоритетності.

Поряд з k_i (абсолютний показник) кожна проста або складна властивість характеризується також своєю вагомістю (важливістю) серед усіх інших властивостей – коефіцієнтом вагомості показника властивості.

Експертами у зазначеній діяльності стали педагогічні колективи та члени адміністрації ЗЗСО, представники органів управління освіти, представники громадських організацій, дотичних до питань щодо реалізації основних напрямів виховної діяльності в учнівському середовищі.

Серед експертів проведено анкетування з метою визначення вагомості кожного елементу системи управління процесом позиціонування ЗЗСО. Для обрахування використано метод експертного визначення коефіцієнтів вагомості.

Враховуючи участь колективів ЗЗСО в експерименті, нами обраховано середньозважений показник кожної з експертних груп з округленням значення до одиниці. Для розрахунку показників вагомості процесу позиціонування ЗЗСО серед груп експертів проведено опитування, відбулось діагностування стану управління процесом позиціонування експериментальних ЗЗСО. Фахівцям було запропоновано оцінити елементи управління, на які спрямовано дії із забезпечення високого рівня процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Також експертам було запропоновано ознайомитися з анкетами, які заповнили учні, батьки та представники громадськості, яких залучено до проведення виховної складової освітнього процесу. У зазначених анкетах в доступній формі сформульовано питання, відповідно до яких можна

визначити, які з обраних елементів мають найбільше значення, а які – найменше. Під час призначення рангу визначеним елементам управління процесом позиціонування ЗЗСО експертами було враховано думки та побажання учнів, їх батьків та представників громадськості (громадських діячів), висловлені під час анкетування, проведення «аудиту переконань».

Для визначення вагомості обраних елементів використано метод Дельфі, сутність якого полягає у тому, щоб за допомогою послідовних логічних дій – опитування, інтерв'ювання, анкетування, проведення «аудиту переконань» тощо – досягти максимального консенсусу в ухваленні рішення. Експерти в групах проранжували фактори за значущістю від найнижчого до найвищого.

У факторно-критеріальній моделі оцінювання стану управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг кожний компонент (фактор) – група елементів процесу позиціонування має свою вагу в частках одиниці m_j . Параметри m_j були визначені експериментально методом Дельфі. Зазначений метод було запропоновано у США на початку 50-х років учені Т. Дж. Гордон та О. Хелмер та сутність його описано вище. Методики проведення опитувань експертів методом Дельфі наочним, гнучким і доступним для обробки результатів.

Сутність цього методу полягає у виявленні переваг у поглядах фахівців/експертів певного питання. Так, експертам/керівникам ЗЗСО було запропоновано проранжувати фактори з огляду пріоритетності, тобто навпроти кожної з п'яти груп умінь вказати її ієрархічний номер в системі найбільш значущих аспектів процесу позиціонування (1-найбільш значущий; 5 – найменш значущий). Сума оцінок експертів буде завжди однаковою і залежатиме тільки від кількості факторів, тобто $1+2+3+4+5=15$. Помноживши їх на кількість експертів (у нашому випадку вагомість визначалася за допомогою 200 респондентів – керівників/педагогічних працівників/учнів ЗЗСО Одеської області, Тернопільської області, представників громадськості, що проходили навчання в Одеській обласній школі виховників джур та

освітньому проєкті «Партнерство як ресурс»), дістанемо максимально можливий бал – $n = 200 \cdot 15 = 3000$.

Далі підраховується сумарна кількість балів, виставлених експертами за кожним фактором n_j , наприклад, за підрахунками 200 анкет, отримали **$n_2 = 570$** балів, тоді визначається відносна вагомість кожного фактора, як співвідношення сумарної кількості балів n_j із загальною можливою кількістю

балів 3000, тобто m_j визначається з формули $m_j = \frac{n_j}{n}$. Наприклад, вагомість другого фактора – «мотиваційно-ціннісна складова» становить

$$m_2 = \frac{n_2}{n} = \frac{570}{3000} = 0.19.$$

Подібні підрахунки проводимо за кожним фактором як елементу процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти і здобуті показники вагомості заносимо до відповідної факторно-критеріальної таблиці. Різні фактори мають різну вагомість, але сума коефіцієнтів їх вагомостей дорівнює 1,0 (одиниці). Одиниця символізує еталон ефективності зазначеного процесу, який має всю сукупність управлінських та педагогічних дій тощо, необхідних для ефективного здійснення управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг, тобто $m_1 + m_2 + m_3 + m_4 + m_5 = 0,23 + 0,19 + 0,23 + 0,18 + 0,17 = 1$.

У свою чергу кожний критерій (характеристика елементу процесу позиціонування) також має свою вагу t_i в межах одиниці, які визначалися методом Дельфі за алгоритмом аналогічним до вище наведеного, залежно від важливості для даного фактору (групи елементів).

Далі підраховується сумарна кількість балів, виставлених експертами за кожним критерієм n_j .

Тенденції розвитку європейського співробітництва, створення єдиного інформаційного освітнього простору та розвитку неформальної освіти в

Україні, як виклику сучасності, взаємодія з неформальними організаціями, громадськими організаціями надають управлінській команді додаткові можливості, підходи, інструменти у напрямі стратегічного розвитку закладу освіти на ринку освітніх послуг.

Інноваційний розвиток освітньої організації ґрунтується на специфічній цільовій діяльності суб'єктів освітнього процесу, що відрізняється від усталеної практики та орієнтована на створення та впровадження комплексу інновацій для забезпечення якості освітніх послуг та конкурентоспроможності ЗЗСО. Цей процес потребує чітко спланованих поетапних дій суб'єктів освітнього процесу загалом і керівника закладу зокрема [113].

Підкреслимо, що соціальна значущість ідеї впровадження проєктного менеджменту як технології щодо здійснення ефективного процесу позиціонування закладів загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг полягає у необхідності підготовки керівників навчальних закладів до ефективної діяльності в умовах невизначеності, в ринкових умовах.

З урахуванням вищезазначеного система освіти розвиватиметься в необхідному напрямку лише за наявності попиту та пропозиції на освітні послуги та орієнтуватиметься на поточні потреби здобувачів освітніх послуг та стан їхнього задоволення. Саме такий підхід до організації життєдіяльності освітньої організації забезпечується проєктним менеджментом, який в умовах сьогодення виступає певною технологією, що сприяє розвитку цієї організації [113].

В сучасних умовах, в умовах стрімких трансформацій, орієнтації суспільного життя на ринкові відносини, управління проєктами може забезпечити стабільність інноваційного розвитку ЗЗСО. За цих умов проєктний менеджмент стає новою філософією управлінської діяльності.

Розглянемо певні характеристики проєктного менеджменту як технології управління процесом позиціонування закладів загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг.

За визначенням авторського колективу учених З. Рябової, Т. Махині, А. Єрмоленко та інших, проєктний менеджмент – «процес управління командою, ресурсами проєкту за допомогою спеціальних методів та прийомів, з метою успішного досягнення поставленої мети». Класично найважливішими параметрами у процесі управління проєктом вважають виконання роботи у заданих обсягах, вчасно і в межах виділених коштів [113].

За визначенням А. Саламатової, «проєктноорієнтована організація – це організація, що динамічно розвивається і трансформується соціально, де мета досягається на основі внутрішньо організаційної інтегрованої/децентралізованої розробки та реалізації соціально-економічних проєктів інноваційного розвитку» [130, с. 245].

«Забезпечити успішність діяльності освітньої організації як проєктно орієнтованої можливо тільки використовуючи технологію проєктного менеджменту», – зазначає професор З. Рябова [11, с. 29]. Також науковець наголошує на тому, що між проєктним менеджментом, що використовується в бізнесі та в освіті існує значна відмінність. «По-перше, це пов'язано з метою використання. У бізнесі мета створення та реалізації проєкту надходить від його зовнішнього замовника, а у сфері освіти таким замовником виступає керівник освітньої організації та сам педагогічний колектив. По-друге, це мотиваційний аспект. Реалізація проєкту в бізнесі підпорядкована зовнішнім аспектам мотивації, а в освіті – внутрішнім. Детальніше зазначено у таблиці 1. Крім того, існують і певні переваги використання технологій проєктного менеджменту для інноваційного розвитку освітньої організації. Передусім, зазначена технологія забезпечує позитивний розвиток рівня професійної компетентності як педагогів взагалі, так і керівника навчального закладу, зокрема» [126, с. 57].

Таблиця 2.5

Різниця між проєктним менеджментом, що використовується в бізнесі, та проєктним менеджментом, що використовується у закладах освіти (за З. Рябовою) [125]

Бізнес	Освіта
частіше модель зверху – вниз;	інструмент забезпечення успішності життєдіяльності освітньої установи;
установки від замовника;	підвищує мотивацію суб'єктів освітнього процесу щодо здійснення професійної діяльності;
контроль за проєктом (показники, індекс віддачі тощо);	забезпечує стійкий інноваційний розвиток закладу;
терміни здачі проєкту та жорсткі стандарти	обумовлює конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг та на ринку праці

За З. Рябовою, інноваційний розвиток закладу освіти пов'язано з проєктно-орієнтованим підходом, що вимагає переорієнтацію усієї системи життєдіяльності освітньої організації на проєктній основі. «Використання принципово нових інноваційних технологій забезпечується проєктною діяльністю закладу освіти. Саме використання інноваційних освітніх проєктів в діяльності закладу і сприятиме його позитивному розвитку. Так, інноваційними освітніми проєктами можна вважати такі проєкти, які використовуються в освітньому процесі закладу й сприятиме досягненню визначених цілей діяльності. Наприклад, планування освітньої діяльності закладу може реалізовуватися на основі проєктів: у навчальній, виховній, методичній, фінансовій, науковій та інших складових життєдіяльності закладу освіти» [113, с. 105].

Сутність проєктного менеджменту й інноваційний розвиток закладу освіти розглядалися у працях таких авторів як О. Алейнікова, А. Єрмоленко, Л. Лук'янова, Є. Матвишин, Т. Махиня, В. Морозов, Л. Ноздріна,

О. Полотай, Л. Пономаренко, О. Почуєва, З. Рябова, А. Саламатова, Ф. Фрейх, В. Ящук та ін.

Як зазначалось у першому розділі дослідження щодо умов функціонування та розвитку ЗЗСО, – це умови ринкових відносин, тому надзвичайно актуальною проблематикою сьогодні постають питання щодо пошуку інноваційних інструментів процесу позиціонування закладу на ринку освітніх послуг.

У своїй книзі «Думай поза шаблонами» Люк Брабандер зазначає, що «складна структура світу вимагає від нас постійного жонглювання форматами, моделями і стратегіями. Щоб стати більш креативними і вижити в світі стрімких змін і складних проблем, ви повинні робити більше, ніж просто думати поза форматом. Навпаки, ви повинні навчитися думати новими форматами, що означає умисне (не підсвідоме) створення ряду свіжих моделей, послідовне їх вивчення і постановку пріоритетів серед них» [12, с. 175].

Таким чином, технологією використання моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг в нашому дослідженні є основні пріоритетні напрями та визначені ключові проєктні характеристики. Зазначена технологія спрямована на управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг та вимагає концентрації зусиль всіх фахівців: професіоналів, задіяних у проєкті, підвищення рівня відповідальності кожного члена проєктного колективу за досягнені результати та адекватної калькуляції й розподілу фінансових і матеріально-технічних ресурсів, необхідних для реалізації проєкту.

Технологія використання моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг має наступні етапи: прийняття рішення щодо впровадження зазначеної моделі; аналіз системи управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг; адаптація моделі до об'єкту управління; розробка управлінських дій щодо реалізації моделі; реалізація плану управління процесом позиціонування

ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг; валідація результатів впровадження. На першому етапі необхідно провести аналіз реального стану управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, який передбачає визначення сильних і слабких сторін закладу освіти; другий етап має на меті визначення функцій суб'єктів управління; на третьому етапі адаптуємо модель до закладу освіти та розробляємо управлінські дії щодо реалізації, зокрема засобами проєктної технології.

Висновки до другого розділу

У розділі здійснено опис процесу моделювання, зокрема в педагогічних системах; розкрито концептуальні засади і сутність моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг; описано технологію впровадження зазначеної управлінської моделі в закладі освіти.

Процес позиціонування ЗЗСО певним чином зорієнтовано на відчуття потенційного споживача освітніх послуг, саме тому, у зазначеному контексті актуалізується використання нетрадиційних інструментів маркетингу. Споживачі, за умов конкуренції, з поміж багатьох ідентичних закладів загальної середньої освіти /освітніх послуг обере той, про який складеться найкраще враження.

На нашу думку, створення подібного роду вражень на основі національно-патріотичних цінностей та враховуючи базові потреби потенційних споживачів освітніх послуг/здобувачів освіти і є, на нашу думку, однією з необхідних умов ефективного процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку послуг.

Аналізуючи концепцію Нової української школи та концептуальні засади реформування сфери освіти наголошуємо, що в новітній парадигмі управління ЗЗСО, зокрема, процесом позиціонування освітньої установи, обов'язкова присутність наступних аспектів: ціннісно-сміслових орієнтацій

управлінської діяльності, ефективної адаптивної взаємодії із зовнішнім середовищем, зокрема за принципом державно-громадського управління, враховуючи впровадження ринкових законів, форм і методів конкурентної боротьби, адаптованих до соціально-педагогічних завдань закладу освіти.

У розділі детально описано елементи моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг: цілеутворюючий, теоретико-методологічний, змістовно-структурний та аналітично-результативний компоненти, основним завданням якої є закріплення унікальної сильної дієвої позиції закладу освіти на ринку освітніх послуг.

Управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг розглядаємо як конкретну функцію менеджменту, в якій присутні загальні функції менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Зокрема, нами визначено причини, які зумовлюють необхідність планування процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг та основні його складові.

Реформування сфери освіти спонукає в тому числі, і до змін технологій управління ЗЗСО як змін способів виконання управлінської діяльності, комунікативних засобів та видів реалізації управлінських рішень. Також, зазначені процеси потребують системного прогнозування їхнього розвитку, створення умов для реалізації процесів, самоорганізації об'єктів керування.

Отже, зазначеними факторами зумовлено появу нових підходів, способів реалізації загальних функцій управління, інновацій в управлінській сфері.

Нами також описано технологію впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг та структуру стратегічного управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг (власні авторські розробки представлено в розділі).

Технологія впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку заснована на утворенні та запровадженні комплексу нововведень для безперервного забезпечення якості надання освітніх послуг; підвищення кваліфікації педагогічних працівників; формування та утримання сильних діючих унікальних позицій закладу освіти та підвищення рівня процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Технологія використання моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг має певні етапи. На першому етапі необхідно провести аналіз реального стану управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, який передбачає визначення сильних і слабких сторін закладу освіти; другий етап має на меті визначення функцій суб'єктів управління; на третьому етапі адаптуємо модель до закладу освіти та розробляємо управлінські дії щодо реалізації, зокрема засобами проєктної технології. Наступні дії: прийняття рішення щодо впровадження зазначеної моделі; аналіз системи управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг; адаптація моделі до об'єкту управління; розробка управлінських дій щодо реалізації моделі; реалізація плану управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг; валідація результатів впровадження.

Основний зміст розділу опубліковано в роботах автора [26; 27; 29; 33; 39; 40; 42].

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

3.1 Організація експериментальної перевірки моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг

Організація експериментального дослідження передбачає перевірку релевантності моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг та здійснення моніторингу результативності її впровадження.

Самим продуктивним методом педагогічного дослідження є педагогічний експеримент (від лат. *Experiment* – проба, досвід) під яким ми розуміємо організацію та реалізацію комплексу дій та методів дослідження щодо об’єктивного та обґрунтованого доведення ефективності/неефективності запропонованої дослідником гіпотези [131].

Педагогічний експеримент в нашому дослідженні – це спеціально організоване дослідження, яке проводилось з метою визначення результативності моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, використання певних методів, засобів, форм, видів, прийомів, способів та нового змісту освітнього проекту «Партнерство як ресурс» як інструмента діяльності, з метою підвищення рівня процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

У нашому дослідженні використано комплекс теоретичних та емпіричних методів під час реалізації педагогічного експерименту. Серед них анкетування, опитування, метод експертної оцінки (метод Делфі),

тестування, кваліметрія, спостереження, метод «аудит переконань». Модель управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг з концептуальним обґрунтуванням відноситься до теоретичного комплексу педагогічного експерименту, авторський освітній проєкт «Партнерство як ресурс» став інструментом у процесі реалізації педагогічного експерименту, кваліметрична субмодель – інструментом щодо перевірки результативності теоретичних засад викладених вище.

Експериментальну перевірку моделі процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг (на основі національно-патріотичних цінностей) здійснено в декілька етапів:

1) підготовчий (вихідний), мета якого – утворення концептуальної науково-методичної бази та емпіричної бази; визначення закладів загальної середньої освіти територіальних громад області – учасників експериментальної діяльності;

2) констатувальний, мета якого – початковий контроль знань, умінь, навичок, показників певного процесу;

3) формувальний, мета якого – вплив на процес, що досліджується або вплив на випробуваних новим фактором;

4) завершальний (контрольний), мета якого – визначення ефективності проведеної формуючої роботи і заключний контроль знань, умінь і навичок, показників певного процесу [144, с. 153].

Експериментальну перевірку моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг було проведено на базі закладів загальної середньої освіти Одеської та Тернопільської області.

Усього в експериментальній перевірці взяли участь 2574 осіб, з них керівників ЗЗСО – 59, педагогічних працівників – 570, учнів – 1920, представників громадськості – 25.

Пропонуємо розглянути послідовність проведення педагогічного експерименту нашого дослідження:

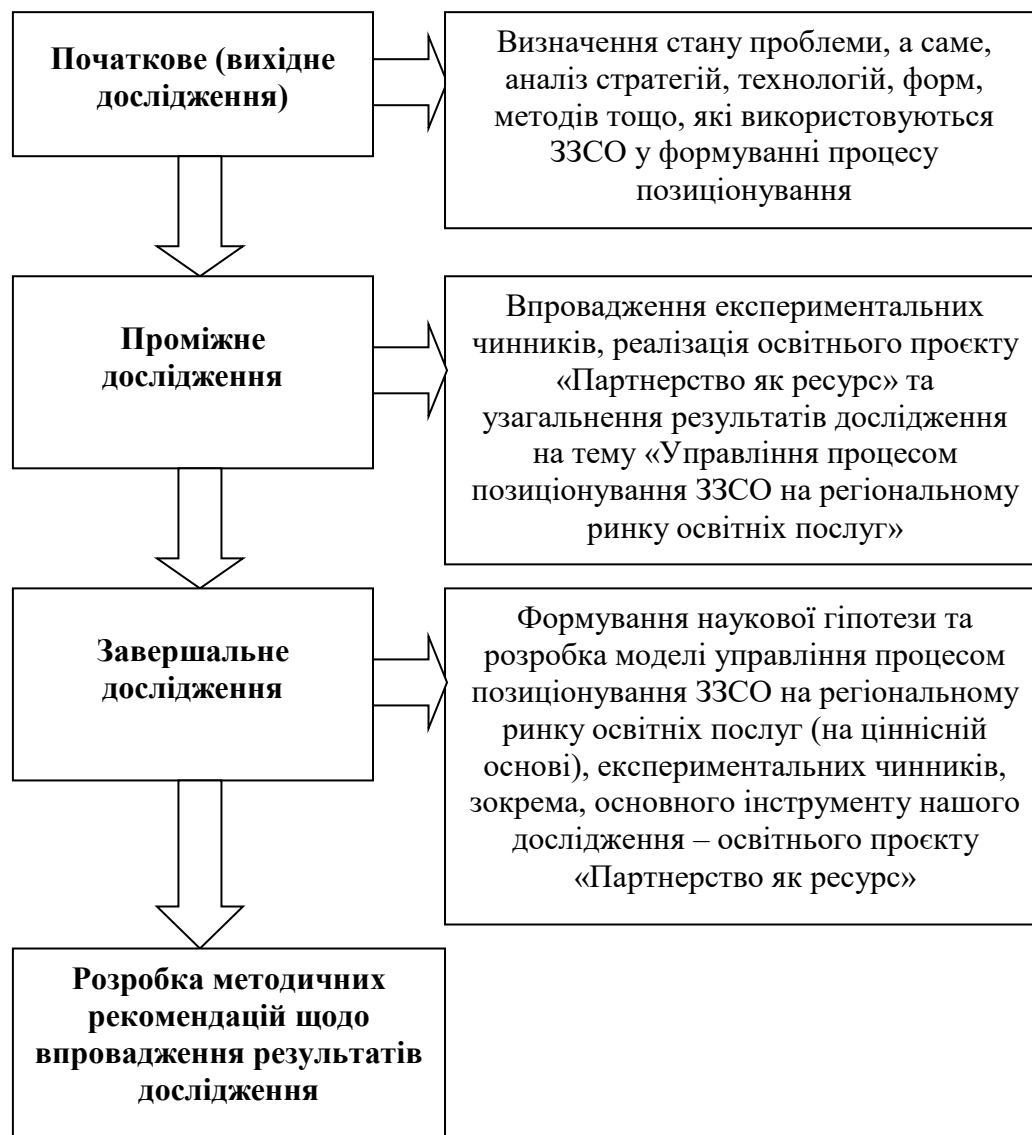


Рис. 3.1 Схема проведення педагогічного експерименту дослідження на тему «Управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг»

На початку експерименту нами було виміряно об'єкт; потім діємо експериментальними стимулами і знову вимірюємо показник, який цікавить. Відбувається постійне зіставлення стану «до» і «після».

Формування експериментальної групи здійснювалось на основі врахування кількості змінних, здатних викликати реакції на експериментальний стимул.

У підсумку експериментальної роботи обов'язково враховано ступінь надійності висновків залежно від чистоти умов експерименту та також, відповідність висновків і результатів загальній і частковій гіпотезі дослідження.

Важливим аспектом підсумків нашої дослідницької роботи вважаємо актуалізацію можливостей щодо розповсюдження висновків та результатів в освітній галузі, визначення основних напрямів подальших досліджень та практичні пропозиції щодо втілення в практику результатів проведеного дослідження.

Підготовчий етап, під час якого утворено концептуальну науково-методичну базу та емпіричну базу (визначено заклади загальної середньої освіти територіальних громади області). Також, на цьому етапі було розроблено та підписано освітні угоди про співпрацю з органами управління освітою територіальних громад Одеської області (додаток).

У ході підготовчого (вихідного) етапу нами здійснено:

- теоретичне дослідження проблематики щодо позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, проаналізовано методологічні, теоретичні, методичні засади процесу позиціонування ЗЗСО;
- утворено програму експерименту, а саме, визначено етапи, мету, зміст тощо;
- визначено експериментальну базу дослідження;
- утворено робочу групу експертів з питань проведення експериментальної перевірки нашої моделі управління.

Очікуваний результат на зазначеному етапі – це обґрунтування змісту науково-методичного забезпечення щодо реалізації моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Одним з вагомих аспектів проведення експерименту стало визначення експериментальної бази дослідження. У процесі реалізації освітнього проєкту

«Партнерство як ресурс» у умовах експериментальної перевірки моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг у період з 2018–2021 рр. на базі ЗЗСО Одеської області утворено 57 куренів – осередків з національно-патріотичного виховання учнівської молоді.

На початку підготовчого етапу нами було поінформовано всі органи управління освітою Одеської області щодо можливості взяти участь у подібній діяльності, було розіслано відповідні листи та проєкти угод про освітню співпрацю, по мірі оголошення освітніх організацій сільських/селищних/міських територіальних громад області та підписання зазначених угод було сформовано експериментальну базу з числа 57 ЗЗСО. Інформацію про утворені курені зазначено у (Додатку В).

Сформовані та підписані угоди щодо освітньої співпраці з учасниками експерименту стали правовим та інформаційним підґрунтям експериментальної діяльності протягом трьох років партнерської взаємодії.

За основу при формуванні експериментальної бази було взято: тип закладу освіти, розташування закладу, рівень фінансового та матеріально-технічного забезпечення, рівень кадрового забезпечення, стан процесу позиціонування закладу на регіональному ринку освітніх послуг.

До експериментальної бази увійшли: 4 ЗЗСО Березівського району Одеської області, 3 ЗЗСО Болградського району Одеської області, 9 ЗЗСО Ізмаїльського району Одеської області, 23 ЗЗСО Одеського району Одеської області, 11 ЗЗСО Подільського району Одеської області та 7 ЗЗСО Роздільнянського району Одеської області.

На констатувальному етапі нами було проведено виміри існуючого стану процесу позиціонування експериментальних закладів освіти, стану використання ціннісної основи в управлінській діяльності з позиціонування освітніх установ, визначено пріоритети діяльності суб'єктів освітнього процесу експериментальних закладів освіти щодо позиціонування на регіональному ринку освітніх послуг, проведено діагностування рівня процесу позиціонування

експериментальних закладів освіти. У контексті позиціонування ЗЗСО, у ході констатувального етапу експерименту відбулось:

- вивчення та опис початкового стану процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг;
- отримання експертної оцінки мотиваційно-ціннісного рівня учасників освітнього процесу;
- проведення спостереження, «аудит переконань», анкетування, співбесід тощо з отримання даних за визначеними факторами, критеріями та показниками;
- проведення початкових замірів відповідно до визначених критеріїв;
- фіксація даних, зокрема, щодо фінансової спроможності та доступності унікальних сильних діючих позицій ЗЗСО у процесі позиціонування на ринку освітніх послуг;
- фіксація даних за кількісними показниками факторів та критеріїв процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Одним з підходів, який ми вважаємо корисним для застосування в експериментальній перевірці та взагалі в управлінській діяльності, є «аудит переконань». Може використовуватись як метод щодо отримання оціночної інформації так і для з'ясування джерел переваг організації, її цінностей і цілей, існуючих проблем тощо.

Під час «аудиту переконань» ви можете сформулювати будь-які питання, покликані розкрити основні ідеї, припущення і цінності; побоювання, надії, мрії про майбутнє; теперішні стратегії та стратегічні бачення – шаблони тих людей, які долучені до вашої організації чи ситуації колективно й індивідуально [12].

У межах цього процесу необхідно взяти інтерв'ю в учасників освітнього процесу (педагогічних працівників, учнів, батьків, інших осіб, долучених до організації) і оцінити думки кожної людини щодо певних процесів: поточних джерел конкурентної переваги організації, ключових

ризиків у розвитку освітньої установи, найважливіших аспектів філософії організації, зобов'язань, на які працівники витрачали свій час, та ідей щодо майбутнього. Проведення «аудиту переконань» надасть інформацію щодо готовності учасників освітнього процесу до змін і сприйняття нових ідей, щодо існування шаблонів: поширених та індивідуальних. Для того, щоб розкрити не лише поверхневі, а й підсвідомі, стримувані переконання та припущення проводити опитування повинні сторонні особи.

На констатувальному етапі відбулось оцінювання стану управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, в якій передумовлено розчленування досліджуваного об'єкту на структурні сегменти – фактори, які в свою чергу розкриваються за допомогою відповідних критеріїв та показників, його здатності до формування сильних діючих унікальних позицій на ціннісній основі, зокрема, на основі національно-патріотичних цінностей, та можливостей щодо закріплення зазначених позицій на регіональному ринку освітніх послуг.

З метою вивчення загального початкового стану процесу позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг необхідно було оцінити якісні властивості за допомогою кількісних показників, з використанням певної математичної формули, моделі або технології. Важливим аспектом зазначеної роботи є порівняння реального стану об'єкту з ідеальним, який визначено нормативно або представлено як бажаний результат.

Для цього використовуємо факторно-критеріальну субмодель, відповідно до розробленої нами факторно-критеріальної субмоделі (табл. 2.4), в якій передумовлено розчленування досліджуваного об'єкту на структурні сегменти – фактори, які в свою чергу розкриваються за допомогою відповідних критеріїв та показників. Цінність підходу, з використанням факторно-критеріальної субмоделі, у визначенні результатів полягає у тому, що він дозволяє розглянути досліджуваний об'єкт як систему взаємопов'язаних елементів: факторів, критеріїв та показників.

У факторно-критеріальній субмоделі, як апараті вимірювання, використовується кваліметрія («квалі» – якість, «метрія» – міряю).

Якість оцінювання стану процесу позиціонування ЗЗСО певною мірою залежить від якості визначених показників (стандартів) цього стану.

Технологія використання кваліметрії дає можливість заміряти стан об'єкта нашого дослідження у період проведення експерименту. Зазначена технологія здійснюється на основі комплексного оцінювання стану об'єкта через оцінювання простих/складних властивостей об'єкта. На кожному етапі проводиться низка операцій, які ґрунтуються на принципах кваліметричного підходу до вивчення стану об'єкта. Відповідно до мети вимірювання у нашому дослідженні, надходить інформація не про сам об'єкт – процес позиціонування ЗЗСО, а про його відмінні ознаки та властивості.

Застосування кваліметрії дає змогу формалізувати якісні характеристики відповідних явищ і процесів шляхом поділу їх на простіші, визначити нормативний чи стандартний їх перебіг через систему критеріїв – показників діяльності (розвитку) об'єкта управління, що забезпечує замірювання результатів, які фіксують досягнення лише на певний час [24].

Критерій – підстава для оцінювання, визначення, класифікації чогось, мірило [13].

Для визначення результативності впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг у нашому дослідженні користуємося системою факторів, критеріїв та показників. У педагогічній літературі автори (Ю. Бабанський, М. Таланчук, В. Бондар, М. Красовицький та ін.) використовують різну кількість критеріїв – 4–10.

З метою комплексного оцінювання процесу позиціонування ЗЗСО вважаємо за доцільне використовувати оптимальну кількість факторів, критеріїв та показників. Наприклад, на основі одного критерію оцінити таке складне явище неможливо, а надмірна їхня кількість ускладнює даний процес.

В нашому дослідженні розглядаємо показники як статистичні дані, які дозволяють виміряти ключові аспекти процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг. Цінність показника визначається можливістю його використання для вимірювання найбільш суттєвих властивостей об'єкту та зв'язків у структурі моделі, зручністю використання.

Через сукупність показників із застосуванням відповідної кваліметричної моделі відбувається комплексне оцінювання якості процесу позиціонування та ефективності впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

У нашому дослідженні визначено на основі критеріїв та показників наступні фактори процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг:

- управлінський фактор;
- мотиваційно-ціннісний фактор;
- інформаційно-іміджевий фактор;
- компетентнісний фактор;
- фактор фінансової та матеріально-технічної забезпеченості.

Очікуваний результат на констатувальному етапі – отримання первинних даних про стан позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг як досліджуваного явища, – цілком досягнуто.

На формуальному етапі було запроваджено в діяльність експериментальних ЗЗСО технологію використання моделі управління процесом позиціонування на регіональному ринку освітніх послуг, здійснено реалізацію авторського освітнього проєкту «Партнерство як ресурс», проведено моніторинг проміжних результатів експериментальної перевірки тощо.

В сучасних умовах виникає необхідність створення інструментів (форм та способів діяльності), які будуть сприяти підвищенню потенціалу учасників освітнього процесу, створенню умов для розвитку кожної особистості та

ефективності управління процесом позиціонування ЗЗСО, становленню закладу освіти як відкритої, демократичної системи.

Одним з таких інструментів визначено авторський освітній проєкт «Партнерство як ресурс» (автор З. Дмитрук), що успішно впроваджується у ЗЗСО з червня 2018 року, за сприяння профспілкової організації Департаменту освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації, громадської організації «Чорноморське гайдамацьке з'єднання» та інших інститутів громадянського суспільства. Зазначену проєктну діяльність цілком схвалено Державною науковою установою «Інститут модернізації змісту освіти» Міністерства освіти і науки України, Департаментом освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації (Додаток Д).

На Одещині 871 заклад загальної середньої освіти, 109 позашкільних закладів, 38 закладів професійно-технічної (професійної) освіти, і у кожному закладі існує учнівське самоврядування, але рівень активності таких громадських об'єднань недостатній. Саме активізація роботи з лідерами учнівського самоврядування закладів освіти стане вагомим фактором у розвитку громадянського суспільства. Освітній проєкт «Партнерство як ресурс» спрямовано на об'єднання зусиль представників громадськості, педагогічних працівників, батьківських колективів та фахівців – науковців і державних службовців у напрямках, визначених у меті та завданнях нашого проєкту. Це органічна співпраця всіх зацікавлених на принципах партнерства, громадянської свідомості, толерантності, наукового підходу та фахової підготовки тренерів. Важливо зазначити, що проєкт розроблено з метою поєднання та узгодженості потреб особистості, суспільства і держави.

Мета освітнього проєкту «Партнерство як ресурс»: підготовка тренерів – педагогічних працівників, лідерів учнівського самоврядування, представників батьківських колективів закладів освіти області, громадських організацій формами та засобами проєктної технології; підготовка молоді як

активних успішних громадян, формування громадянських навичок і цінностей, вагомих ресурсів щодо ефективної участі у сучасному житті.

Завдання:

1) опанування учасниками проєкту: учнівською молоддю, педагогічними працівниками засобами та формами проєктної технології, знаннями та навичками проєктної діяльності як ресурсу в реалізації особистості та позиціонуванні закладу освіти на регіональному ринку освітніх послуг;

2) формування національно-свідомого учня-лідера-громадянина шляхом вивчення та популяризації історико-культурної спадщини рідного краю, закладу освіти тощо;

3) підготовка тренерів для подальшої роботи у напрямі активізації представників молодіжного середовища регіону, сприяння реалізації кожної особистості – учасника проєкту в сучасному житті;

4) сприяння розвитку творчих здібностей учнів та педагогічних працівників, всіх учасників освітнього проєкту;

5) оволодіння навичками партнерської взаємодії та командної роботи (учні, педагогічні працівники, батьки, інші учасники освітнього проєкту у процесі створення та реалізації проєктів отримують навички колективної роботи на партнерських засадах);

6) оволодіння навичками щодо утворення відеороликів, презентацій та інших видів презентаційних матеріалів.

Учасниками освітнього проєкту «Партнерство як ресурс» є:

- керівники, члени адміністрацій закладів загальної середньої освіти Одеської області;

- лідери учнівського самоврядування закладів загальної середньої освіти Одеської області;

- педагогічні працівники – класні керівники закладів загальної середньої освіти Одеської області;

- представники громадських організацій;

- представники батьківських колективів закладів загальної середньої освіти Одеської області;

- представники комунальних установ, соціальних інституцій тощо, зацікавлених у зазначеній проєктній діяльності та дотичних до питань виховання дітей та молоді.

Одними з основних видів діяльності в освітньому проєкті «Партнерство як ресурс» вважаємо:

- реалізацію освітніх заходів: тематичних семінарів, лекцій, тренінгових занять, консультацій, бесід та інших заходів з питань щодо надання знань та навичок проєктної технології, розвитку творчих здібностей, становлення лідерських якостей особистості, громадянського та національно-патріотичного виховання учнівської молоді;

- практична робота (створення та реалізація проєктів учасниками заходів) з консультативною допомогою тренерів освітнього проєкту «Партнерство як ресурс».

Впровадження проєкту здійснюється поетапно, розраховано на 2 роки (2018/2020 рр.) та розподілено на 7 етапів. Важливо зазначити, що освітній проєкт «Партнерство як ресурс» у 2020 році внесено до Стратегії розвитку Одеської області, до Стратегії розвитку освіти Одеської області на 2021–2023 рр., що розглядаємо як новий цикл щодо впровадження та розвитку закладених в проєкт ідей та завдань (Додаток Е).

Перший етап освітнього проєкту визначено як «Просвітницький» (тривав з червня по серпень 2018р. – 3 місяці).

Основними видами діяльності зазначеного етапу стали: ознайомлення всіх зацікавлених (керівники РДА, ОТГ, міст, відділів (управлінь) освіти, закладів освіти, причетних установ тощо) з метою, завданнями, умовами, засобами та формами діяльності в освітньому проєкті «Партнерство як ресурс»; листування; визначення учасників проєкту; скріплення домовленостей відповідними угодами про освітню співпрацю (Додаток Ж).

Місце проведення заходів: відділи (управління) освіти районних/міських державних адміністрацій, територіальних громад Одеської області, заклади загальної середньої освіти всіх форм власності.

Другий етап визначено як «Освітній» (тривав з вересня 2018 р. по червень 2019 р. – 10 місяців).

Основними видами діяльності другого етапу визначено: реалізація освітніх заходів, таких як тематичні семінари, тренінгові заняття, консультації, лекції, бесіди та інші заходи з проблематики проєктної технології, присвячені розвитку творчих здібностей, становленню лідерських якостей особистості, розвитку громадянського та національно-патріотичного виховання учнівської молоді (згідно із запитами учасників проєкту).

Місце проведення заходів: відділи (управління) освіти районних/міських державних адміністрацій, територіальних громад Одеської області, заклади загальної середньої освіти Одеської області всіх форм власності.

Третій етап визначено як «Продуктивний» (тривав з липня 2019 року по грудень 2019 року – 6 місяців).

Основні види діяльності на цьому етапі – практична робота (створення проєктів учасниками заходів) з консультативною допомогою тренерів освітнього проєкту.

Місце проведення заходів: відділи (управління) освіти районних/міських державних адміністрацій, територіальних громад Одеської області, заклади загальної середньої освіти Одеської області всіх форм власності.

Четвертий етап звучить як «Результативний» (з січня по лютий 2020 р. – 2 місяця).

Основні види діяльності на цьому етапі – організаційна робота з підготовки та проведення конкурсу; визначення кращих проєктів. Зазначена діяльність проводиться організаційним комітетом освітнього проєкту «Партнерство як ресурс».

П'ятий етап за змістом «Аналітичний» (з березня по квітень 2020 р. – 2 місяця).

Основні види діяльності на цьому етапі – аналітична робота щодо вивчення результатів впровадження освітнього проєкту «Партнерство як ресурс». Зазначена діяльність здійснюється автором та тренерами проєкту.

Шостий етап визначено як «Підсумковий» (травень 2020 року, 1 місяць).

Основні види діяльності на цьому етапі – проведення підсумкової конференції за результатами проєктної діяльності (із запрошенням переможців, учасників, наукових консультантів проєкту, почесних гостей).

Сьомий етап визначено як «Безперервний» (червень 2020 року, 1 місяць).

Основні види діяльності на цьому етапі – проведення заходів, які спрямовано на пошук нових партнерів та новітніх ресурсів, з метою продовження реалізації освітнього проєкту «Партнерство як ресурс» (круглі столи з потенційними партнерами, відкриті зустрічі, креативні ініціативи, інформаційні звернення тощо).

Місце проведення заходів: відділи (управління) освіти районних/міських державних адміністрацій, територіальних громад Одеської області, заклади загальної середньої освіти всіх форм власності Одеської області, відділи (управління) освіти районних/міських державних адміністрацій, територіальних громад інших регіонів України.

Відповідно до рішення Одеської обласної ради від 03 березня 2020 року № 1229-VII освітній проєкт «Партнерство як ресурс» включено до Плану заходів із реалізації у 2021–2023 роках Стратегії розвитку Одеської області на 2021–2027 рр. Режим доступу: <https://cutt.ly/DE6qdI5>

У процесі формувального етапу експерименту в освітній процес, з інтегрованою виховною складовою відповідно до Концепції Нової української школи, та управлінську систему закладу загальної середньої освіти

впроваджено новітні управлінські технології та інноваційні проєктно-освітні технології, зокрема авторські (освітній проєкт «Партнерство як ресурс»).

Отже, під час формувального етапу експерименту:

- відбулась апробація моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг та її адаптація;
- проінструктовано учасників експерименту про умови та методику його проведення;
- проведено консультації, семінари, тренінги, майстер-класи, презентації тощо з педагогічними та учнівськими колективами;
- здійснено поточне корегування стану позиціонування ЗЗСО;
- здійснено фіксацію та облік даних з системним аналізом проміжних результатів контрольних зрізів;
- здійснено послідовний професійний вплив на управлінську систему та систему щодо підвищення рівня компетенцій всіх учасників освітнього процесу закладу загальної середньої освіти (мотиваційний, ціннісний аспекти, розвиток лідерських якостей тощо) зокрема, в рамках реалізації авторського освітнього проєкту «Партнерство як ресурс»;
- здійснено проміжні та заключні заміри стану позиціонування ЗЗСО.

У ЗЗСО, які увійшли до експериментальної групи, в межах експериментальної діяльності, зокрема, реалізації освітнього проєкту «Партнерство як ресурс» проводилось з 2018 по 2021 роки:

- методично-практичні семінари;
- педагогічні ради;
- консультації;
- тренінгові заняття;
- наради за участю представників органів управління освітою;

– заходи Одеської обласної школи виховників джур як форма підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання (педагогічних працівників, представників громадськості, волонтерів) тощо.

Окремою формою експериментальної діяльності стали наради з представниками органів управління освіти, які координують питання виховної роботи у ЗЗСО.

Додатково проводились заходи для директорів ЗЗСО, які брали участь в експерименті.

У досліджуваних нами ЗЗСО було виявлено певні недоліки в системі управління та освітньому процесі, а також в управлінні процесом позиціонування закладу освіти та матеріально-технічної забезпеченості освітнього/виховного процесу. Недостатніми виявились, також, професійний розвиток персоналу, рівень партнерської взаємодії з громадськістю та рівень брендингу, іміджу закладу. Вважаємо, що зазначені недоліки діяльності ЗЗСО є поширеними в багатьох вітчизняних освітніх установах та пояснюються спільним, надмірно централізованим, минулим.

Отже, для підвищення рівня інформаційно-іміджевого фактору запропоновано розширити участь ЗЗСО у сфері соціальної активності, підвищити рівень партнерської взаємодії з громадськістю, що сприятиме соціальній згуртованості та широкому залученню учнівської молоді до життя громади. Інструментом у зазначеній діяльності може послугувати інтернет технології з формування іміджу, бренду ЗЗСО, просування інформації до потенційного споживача освітніх послуг, здобувачів освітніх послуг. Крім того, утворення у ЗЗСО куренів як самоврядних осередків, утворення сторінки куреня у соціальних мережах, символів, унікальної назви, унікальних освітніх методик та форм роботи – все це сприятиме формуванню іміджу та бренду ЗЗСО, його унікальної сильної та діючої позиції на ринку освітніх послуг.

Підвищенню мотиваційно-ціннісного фактору процесу позиціонування сприятиме збільшення якісних освітніх/виховних заходів із залучення

учасників освітнього процесу та представників громадськості, зокрема учасників бойових дій в зоні АТО/ООС, військових, ветеранів, заходів, що спрямовані на формування особистості – патріота України та на формування української ідентичності у нашому суспільстві. Інформацію про проведені заходи системно висвітлено на всіх можливих офіційних веб-ресурсах та сторінках у соціальних мережах.

Для підвищення фактору «Фінансова та матеріально-технічна забезпеченість» необхідно використовувати фандрайзингові технології та практики. ЗЗСО необхідно розвивати зв'язки з партнерами, зокрема підприємцями, державними та недержавними установами, спільнотою випускників, брати участь у грантових пропозиціях, проєктах тощо. Отже, необхідно реалізовувати програму співпраці із спонсорами щодо забезпечення необхідним обладнанням, спорядженням, коштами щодо участі у змаганнях та таборуваннях, інших формах співпраці з благодійниками.

Фактор «Компетентнісний» потребує приділення додаткової уваги підвищенню рівня професійної компетентності фахівців, в нашому випадку – це розроблення унікальної освітньої регіональної програми з підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання (педагогічних працівників, представників громадськості та волонтерів, дотичних до освітнього процесу в ЗЗСО). Сприятиме підвищенню професійного рівня педагогічних працівників системне проведення тренінгів з проєктної технології, щодо інноваційної творчої діяльності, партнерської взаємодії з представниками громадськості.

Для підвищення рівня фактору «Управлінський» необхідно ЗЗСО формувати стратегію процесу позиціонування на певний період, включаючи всі необхідні елементи. Стратегічне планування дозволяє рухатись до розвитку та ефективного процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг впевнено та чітко. В нашому дослідженні одним з вагомих кроків та елементом певної стратегії позиціонування ЗЗСО на

регіональному ринку освітніх послуг стало утворення інтерактивної карти куренів на базі ЗЗСО – «Інтерактивна карта куренів Одеської області». Зазначена унікальна ініціатива сприятиме закріпленню позиції кожного ЗЗСО на ринку освітніх послуг, покращенню взаємодії фахівців різних ЗЗСО та підвищенню їх професійного рівня, взаємообміну досвідом тощо.

Також наголошуємо, що управління означеними факторами процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг приводить до того, що загальний результат виявляється більшим за сумарне зростання по названим компонентам елементів управління, адже зростає не тільки часткова оцінка критерію, на які спрямовується управлінський вплив, а й споріднені, пов'язані критерії факторів, на які начебто не здійснювався управлінський вплив.

Це пояснюється тим, що усі визначені нами фактори процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг є взаємопов'язаними та взаємозалежними, тобто управління одними факторами відчутно впливає на показники інших, пов'язаних з ними факторів.

В межах реалізації авторського освітнього проєкту «Партнерство як ресурс» проведено дослідження щодо формування лідерських якостей керівників ЗЗСО.

Принципове значення в контексті проблеми управління процесом позиціонування ЗЗСО мають наукові праці, в яких вивчалось поняття лідерства та лідерських якостей (І. Волков, А. Єршов, Н. Жеребова, Д. Максвел, А. Менегетті, М. Мескон, Г. Осовська, Б. Паригін, Р. Стогділл). Усі вище названі наукові праці слугували теоретичною основою дослідження формування лідерських якостей керівників ЗЗСО.

Незважаючи на увагу вчених до проблеми лідерства, питання формування лідерських якостей керівників ЗЗСО у процесі професійної діяльності проблематика залишається сьогодні актуальною. Залишається невизначеною структура лідерських якостей керівників ЗЗСО, не визначено

критеріальні показники лідерства, не розроблено та не обґрунтовано методику формування лідерських якостей керівників ЗЗСО у процесі професійної діяльності. Зазначене дозволяє стверджувати, що існують суперечності між: потребою формування лідерських якостей керівника ЗЗСО і недостатньою роботою закладів вищої освіти у цьому напрямі; гострою необхідністю використання у професійній діяльності керівників ЗЗСО ідей і теорій щодо формування лідерських якостей та відсутністю розробленої методики їх формування.

Мета зазначеного дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні сутності формування лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти як підходу у реалізації процесу позиціонування закладів загальної середньої освіти та визначенні шляхів його удосконалення.

Для досягнення мети дослідження були поставлені наступні завдання:

- розкрити теоретичні засади проблеми формування лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти як підходу у реалізації процесу позиціонування закладів загальної середньої освіти;
- дослідити стан формування лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти у ході реалізації освітнього проєкту «Партнерство як ресурс»;
- визначити шляхи формування лідерських якостей керівників ЗЗСО.

Практичне значення отриманих результатів полягає у збагаченні змісту підготовки керівників ЗЗСО досвідом формування лідерських якостей у ході реалізації освітнього проєкту «Партнерство як ресурс», на основі врахування потреб сучасних умов ринку праці, розробці методичних рекомендацій щодо перспектив розвитку лідерських якостей керівників.

Професійна діяльність керівників ЗЗСО вимагатиме від них виконання видів роботи, пов'язаних зі збором та аналізом інформації, її оцінкою, порівнянням та засвоєнням; постановкою цілей, завдань, плануванням, підготовкою та прийняттям рішень; опануванням стресами, мотивацією і

стимулюванням членів команди на досягнення. Для виконання цих завдань керівникам необхідно вміти відстоювати свою думку, наполягати, бути впевненим у собі і своїх рішеннях, зосереджуватись, переключати увагу з одного виду діяльності на інший, аналізувати інформацію, роботу та результат діяльності, надихати працівників, знаходити найкращі засоби емоційно-психологічного впливу та опанувати емоції.

Питання мотивів та мотивації широко досліджувались як вітчизняними так і зарубіжними науковцями (М. Грегор, Б. Гордон, С. Занюк, І. Іл'їн, І. Коронер, Н. Літвінова, А. Маслоу, А. Менігетті, С. Походенко, В. Семиченко). В. Семиченко в роботі «Проблеми мотивації поведінки та діяльності людини» говорить про мотив як про сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, пов'язаних із задоволенням потреб індивіда, які визначають ступінь прояву й спрямованості його активності. Спрямованість особистості розглядається як сукупність властивих їй мотивів, що орієнтують її діяльність і поведінку [3].

В управлінні мотивація – це процес стимулювання працівників до здійснення ефективної діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства [5]. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань.

У професійній діяльності керівники загальноосвітніх навчальних закладів мають обирати шляхи стимулювання підлеглих, тобто визначати «мотиватори». М. Грегор визначив такі види «мотиваторів» як: досягнення, визнання успіху, інтерес до роботи як такий, відповідальність, можливість професійного зростання. Переважна більшість учених (Н. Баловсяк, О. Долженко, Ю. Капжанська, С. Кондрат'єва) вважають, що комунікативні якості неможливі без співпереживання, включення до свого внутрішнього світу цінностей, поглядів, почуттів людини. Осмислюючи причини тих чи інших вчинків, поглядів, оцінок інших людей, особистість починає глибше осягати себе, свої чесноти й вади. Порівнюючи себе з іншими, людина

збагачується осягненням складного внутрішнього світу інших людей, їхніх моральних якостей, стилю і манер поведінки.

Комунікація є однією з фундаментальних потреб та ресурсів людини. Комунікативні якості є багатоплановим явищем установлення і розвитку контактів між людьми, що передбачає обмін інформацією, певну тактику і стратегію взаємодії, сприймання і взаєморозуміння між суб'єктами спілкування. Керівники ЗЗСО, отримуючи досвід взаємодії з іншими людьми, усвідомлюють себе через порівняння з ними, розвиваються інтелектуально і таким чином, зміцнюють власні наукові, світоглядні, етико-естетичні погляди і переконання. Успішна професійна діяльність керівника ЗЗСО залежить від рівня його комунікативної компетенції. Комунікативну компетенцію розглядаємо як цілісне динамічне утворення, що забезпечує адаптацію та самореалізацію особистості в сучасному суспільстві. Професійна діяльність керівників ЗЗСО вимагатиме від них виконання видів роботи, пов'язаних з проведенням бесід, презентацій, організаційній діяльності з іншими людьми щодо досягнення успіху закладу освіти, встановленням та розвитком взаємодії між персоналом та іншими шкільними та позашкільними установами, визначення шляхів і методів роботи, що в свою чергу вимагатиме від них наявність уміння знаходити спільну мову, налагоджувати взаємовідносини, вести діалог, дискусію, переговори та вміння творчо вирішувати завдання та імпровізувати.

Окрім розвинених навичок професійного спілкування, високого рівня мотивації та креативності, керівники ЗЗСО мають бути фахівцями у своїй галузі, володіти управлінськими знаннями, організаційними навиками. Тому компонентом лідерських якостей керівників ЗЗСО виступають організаторсько-діловий, який складається з таких якостей: енергійність, активність, цілеспрямованість, послідовність, амбіційність, гнучкість, професіоналізм та організаторські якості.

Розглядаючи організаторські вміння, зазначаємо, що організаторська діяльність зобов'язує оволодіти відповідними вміннями. До основних компонентів організаторської роботи вона відносить такі: вивчення навколишньої обстановки, планування подальшої справи, обговорення плану, організацію взаємодопомоги на стадії практичного виконання, соціалістичне змагання, контроль, облік роботи, а після її завершення – підведення підсумків. Усі ці сторони організаторської роботи ґрунтуються на розумінні людей і різних видах роботи з ними (видах спілкування): вимогах, розпорядженнях, переконаннях, проханнях, які здійснюються з метою впливу на розум, волю і почуття людей. Зазначені компоненти є джерелами щодо формування організаторських умінь і здібностей.

Для виконання професійних обов'язків пов'язаних з аналізом стану колективу, розумінням мотивів поведінки підлеглих; орієнтацією у конфліктних ситуаціях, які виникають у колективі і умінням вирішувати ці проблеми; участю у професійному відборі та допомогою у кваліфікаційному росту працівників; оцінюванням роботи колективу і внеску кожного члена команди; керуванням групою, керівникам потрібно мати достатньо розвинений рівень таких умінь: оцінювати власну роботу, роботу кожного члена групи і групи в цілому, робити зауваження, корегувати методи роботи, працювати як член команди, адаптуватися у групі, керувати групою, швидко вирішувати проблемні ситуації, створювати ефективні робочі групи, співпрацювати з кожним членом команди.

Індивідуально-психологічний компонент лідерських якостей керівників ЗЗСО складається з таких якостей як: наполегливість, рішучість, впевненість, з волевих й аналітичних якостей, мотивації та емоційної стабільності; та з наступних умінь: відстоювати свою думку, бути впевненим у своїх рішеннях, переключати увагу з одного виду діяльності на інший, аналізувати інформацію, надихати працівників, опанувати емоцій. Розвиток складових індивідуально-психологічного компоненту спрямовано на забезпечення

виконання різних видів роботи, пов'язаних зі збором, аналізом інформації, її оцінкою, порівнянням та засвоєнням, постановкою цілей, завдань, планування та прийняттям рішень, опануванням стресів, мотивацією і стимулюванням на досягнення членів команди.

Комунікативно-креативний компонент лідерських якостей керівників ЗЗСО включає комунікативні й креативні якості, а також наступні уміння: знаходити спільну мову, налагоджувати взаємовідносини, вести діалог, дискусію, переговори, творчо вирішувати завдання та імпровізувати. Комунікативно-креативний компонент спрямовано на забезпечення виконання роботи, пов'язаної із проведенням переговорів, бесід, презентацій, організаційній діяльності з іншими людьми щодо досягнення успіху компанії, встановленням та розвитком взаємодії між персоналом.

Організаторсько-діловий компонент лідерських якостей керівників ЗЗСО складається з організаторських якостей, цілеспрямованості, амбіційності та гнучкості та таких умінь як: проявляти ділові якості, контролювати і оцінювати результати роботи, планувати та розподіляти роботу, гнучко реагувати на зміни у ситуаціях.

Соціально-груповий компонент лідерських якостей керівників ЗЗСО включає такі якості як: критичність, управлінські якості та адаптованість та уміння такі як: оцінювати власну роботу, роботу кожного співробітника окремо і команди в цілому, корегувати роботу, працювати як член команди, адаптуватися у групі, керувати групою, швидко вирішувати проблемні ситуації, створювати ефективні робочі групи, співпрацювати з кожним членом команди. Соціально-груповий компонент лідерських якостей керівників ЗЗСО спрямовано на забезпечення виконання роботи, пов'язаної із аналізом стану колективу, розумінням мотивів поведінки підлеглих, орієнтацією у конфліктних ситуаціях, що виникають у колективі й умінням вирішувати ці проблеми, участю у професійному відборі та допомогою у кваліфікаційному рості працівників, керуванням групою.

Отже, визначальну роль у формуванні лідерських якостей керівників ЗНЗ позиціонують *чотири компоненти* (індивідуально-психологічний, комунікативно-креативний, організаторсько-діловий, соціально-груповий), кожен з яких включає в себе якості, уміння, що забезпечують успішну управлінську діяльність. Розвиток лідерських якостей керівників ЗЗСО прогнозує підвищення їхнього професіоналізму та сприяє успішній роботі у майбутньому.

В сучасних умовах виникає необхідність створення інструментів (форм, засобів діяльності), які будуть підвищувати потенціал та сприяти формуванню лідерських якостей учасників освітнього процесу, створювати умови для розвитку кожної особистості та сприяти становленню системи закладу освіти як відкритої та демократичної системи.

Освітній проєкт «Партнерство як ресурс» є формою діяльності, спрямованою на самовдосконалення його учасників й одночасне вдосконалення оточуючого їх середовища, що сприяє створенню сучасного освітнього простору у закладах загальної середньої освіти, та одним з інноваційних інструментів процесу позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг.

Для вирішення поставленої мети використано теоретичні методи наукового дослідження: аналіз сучасного стану досліджуваної проблеми у філософській, педагогічній та спеціальній літературі, метод педагогічного проєктування: а) аналіз розвитку педагогічної ситуації і формулювання проблеми; б) висунення ідей в рамках певної системи цінностей і підходів, які можуть сприяти розв'язанню суперечностей і проблем; в) побудова моделі бажаного педагогічного об'єкта згідно з провідними ідеями і цінностями; г) формулювання припущення про способи досягнення ідей, а також варіанти поетапної діяльності; д) встановлення критеріїв оцінки очікуваних результатів; вибір оптимального варіанта проєкту, який конструється в загальній моделі педагогічної діяльності; ж) конкретизація задач, які необхідно розв'язати для реалізації задуму; з) реалізація проєкту при безперервній діагностиці, аналізі і

коригуванні проєктної діяльності; і) узагальнення результатів, презентація досвіду педагогічній громадськості [2].

На завершальному етапі підведено підсумки експериментальної перевірки моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти через аналіз результатів динаміки показників процесу позиціонування на ціннісній основі (відповідно до мотиваційно-ціннісного, інформаційно-іміджевого, фінансового та діяльнісного критеріїв), порівняння пріоритетів та рівня діяльності суб'єктів освітнього процесу (з інтегрованою виховною складовою) експериментальних закладів загальної середньої освіти на початку та наприкінці експериментальної перевірки.

Завершальний (контрольний етап) містить: обробку, узагальнення, інтерпретацію результатів експериментальної діяльності; формування висновків та утворення рекомендацій з управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Очікуваний результат завершального етапу: отримання валідних даних, які підтверджують/спростовують результативність моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

На завершальному (контрольному) етапі експерименту нами:

- перевірено та проаналізовано вихідні дані, які отримано від експериментальної групи в ході експерименту дослідження на тему «Управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг»;
- описано кінцеві результати та сформовано відповідні висновки щодо експериментальної діяльності з впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг на ціннісній основі;
- зазначено умови, за яких експеримент має позитивні результати;
- фіксуються специфічні особливості суб'єктів експериментального стимулу;

- зазначено дані про витрачені ресурси щодо проведення експерименту;
- актуалізовано можливості щодо розповсюдження висновків та результатів експериментальної діяльності в освітній галузі, визначено основні напрями подальших досліджень та методично-практичні рекомендації щодо впровадження в практику результатів проведеного дослідження.

На завершальному етапі підведено підсумки експериментальної перевірки моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти через аналіз результатів динаміки показників процесу позиціонування на ціннісній основі (відповідно до мотиваційно-ціннісного, інформаційно-іміджевого, фінансового та діяльнісного критеріїв), порівняння пріоритетів та рівня діяльності суб'єктів освітнього процесу (з інтегрованою виховною складовою) експериментальних закладів загальної середньої освіти на початку та наприкінці експериментальної перевірки.

Завершальний (контрольний етап) містить: обробку, узагальнення, інтерпретацію результатів експериментальної діяльності; формування висновків та утворення рекомендацій з управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Очікуваний результат завершального етапу: отримання валідних даних, які підтверджують/спростовують результативність моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

На завершальному (контрольному) етапі експерименту нами:

- перевірено та проаналізовано вихідні дані, які отримано від експериментальної групи в ході експерименту дослідження на тему «Управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг»;
- описано кінцеві результати та сформовано відповідні висновки щодо експериментальної діяльності з впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг на ціннісній основі;

- зазначено умови, за яких експеримент має позитивні результати;
- фіксуються специфічні особливості суб'єктів експериментального стимулу;
- зазначено дані про витрачені ресурси щодо проведення експерименту;
- актуалізовано можливості щодо розповсюдження висновків та результатів експериментальної діяльності в освітній галузі, визначено основні напрями подальших досліджень та методично-практичні рекомендації щодо впровадження в практику результатів проведеного дослідження.

Як засвідчує порівняльний аналіз результатів дослідження до і після початку експериментальної перевірки моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, у 57 ЗЗСО, на базі яких було утворено курені, відбулись значні позитивні зміни щодо перерозподілу рівнів сформованості лідерських якостей керівників ЗЗСО.

Отже, кількісні та якісні результати переконливо свідчать про ефективність освітнього проєкту «Партнерство як ресурс» у напрямі формування лідерських якостей керівника ЗЗСО.

З'ясовано, що сьогодні закладам освіти необхідно достойно показати себе на ринку освітніх послуг, використовуючи ті можливості, які дозволяють зробити результат їх діяльності відкритим для цільових аудиторій; що в сучасних ринкових умовах питання позиціонування закладів загальної середньої освіти та пошук нових можливостей, напрямів та форм діяльності набувають особливої актуальності, зокрема формування лідерських якостей керівників ЗЗСО, але недостатньо розглядаються у фундаментальних наукових працях та потребують подальшого вивчення.

Освітній проєкт «Партнерство як ресурс» визначено одним з інструментів формування лідерських якостей керівників ЗЗСО, що у процесі позиціонування закладів освіти дасть змогу підвищити їх конкурентоспроможність на регіональному ринку освітніх послуг.

Кількісні та якісні результати переконливо свідчать про ефективність освітнього проєкту «Партнерство як ресурс» у напрямі формування лідерських якостей керівників ЗЗСО.

У зв'язку з включенням освітнього проєкту «Партнерство як ресурс» до Стратегії розвитку Одеської області, Стратегії розвитку сфери освіти Одеської області на 2021–2023 рр. постає обґрунтованою метою подальше впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, зазначеного освітнього проєкту як інструменту діяльності, у ЗЗСО Одещини та інших регіонів України.

3.2 Результативність впровадження моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг

Оцінка результативності впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг відбулась з використанням різних діагностичних методів оцінювання. Значення абсолютних показників знаходили методами визначення ефективності, розробленими у технічних та економічних науках.

При формуванні моделі управління процесом позиціонування закладу ЗЗСО використано метод самооцінювання, саме він має вагому роль у підході до оцінки якості та розробки відповідних методик та забезпечує належну інформаційну базу для прийняття внутрішніх рішень та реалізації мети дослідження – розвитку високого рівня процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Слід зазначити, що жодна модель не в змозі врахувати всі особливості та задовольнити різноманітні потреби в самооцінюванні системі освіти. Оцінювання розглядається як засіб, що дає змогу експерту/керівникам ЗЗСО/членам адміністрації ЗЗСО визначити рівень управлінських

умінь/знань/навичок, рівень ефективності позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг. Ідея самооцінювання базується на розумінні того, що експерти/керівники ЗЗСО/ члени адміністрації ЗЗСО, вивчаючи власну діяльність у межах своїх ресурсів і загальних можливостей, визначають рівень певного її аспекту: формування та реалізація процесу позиціонування ЗЗСО та перспективу його розвитку, зокрема шляхом професійного вдосконалення, розвитку своїх управлінських умінь.

Експериментальне дослідження відбувалось за наступною структурою. На початку експерименту у визначених нами закладах було з'ясовано рівень процесу позиціонування. Експертами виступили педагогічні працівники та члени адміністрацій означених закладів, працівники центрів професійного розвитку педагогічних працівників територіальних громад.

Зауважимо, що порівняння рівня стану управління процесом позиціонування визначених ЗЗСО повинно проводитися як на початку експерименту та і по його завершенню, аби мати можливість порівняти вихідні та підсумкові характеристики процесу позиціонування ЗЗСО. Зазначений підхід дозволяє довести ефективність та практичну значимість запровадження авторської моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Для забезпечення неупередженого ставлення до об'єктів оцінювання до і після впровадження авторської моделі управління процесом позиціонування на регіональному ринку освітніх послуг, закладам освіти, що діагностувались, було присвоєно числові вирази.

Для вивчення початкового стану експериментальних ЗЗСО серед експертів було поширено анкету (Додаток 3). Проаналізувавши анкети з оцінювання початкового стану процесу позиціонування експериментальних ЗЗСО, маємо можливість надати якісним характеристикам, визначеним експертами, кількісні показники, представивши їх як суму оцінок,

переведених у числові вираження відповідних коефіцієнтів відповідності компонентів елементів управління.

Нами визначено оцінку кожного фактору (елементу процесу позиціонування ЗЗСО) як суму добутків оцінок за кожний критерій і відповідних коефіцієнтів вагомості, оцінку кожного параметра – як суму добутків оцінок за кожний фактор і відповідного коефіцієнта вагомості, оцінку за об'єкт як суму оцінок за параметри.

Під час проведення моніторингу експериментальної перевірки за допомогою кваліметричної субмоделі проводились заміри двічі на рік – на початку та наприкінці року. Отримані відповідно до субмоделі результати оброблялись і виводились середні показники за кожен рік по кожному ЗЗСО.

Суттєвим в організації та проведенні педагогічного експерименту з перевірки моделі управління процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг було те, що йому надано системного характеру з усіма його ознаками: цілеспрямованістю, поліструктурністю, варіативністю, критеріальністю, керованістю.

Індексна оцінка використовується нами при оцінюванні результативності впровадження моделі, результатів тестування та аналізі масивів таблиць; індексна оцінка є об'єктивним показником рівня отриманих результатів. Індексний метод є одним з найпотужніших та поширених інструментів педагогічного аналізу, за допомогою якого можна порівнювати окремі показники однорідного об'єкта та складні явища, зокрема процес позиціонування ЗЗСО.

У таблиці 3.1 представлено зведені показники динаміки стану позиціонування експериментальних ЗЗСО (57 ЗЗСО).

Таблиця 3.1

**Зведені показники динаміки стану позиціонування ЗЗСО
на початку та наприкінці експериментальної перевірки
за факторно-критеріальною субмоделлю**

Експериментальний ЗЗСО	Загальна оцінка в частках одиниці		Приріст індексної оцінки	
	На початку експериментальної перевірки	Наприкінці експериментальної перевірки	У частках одиниці	У відсотках
1	2	3	4	5
ЗЗСО 1	0,63	0,79	0,16	16%
ЗЗСО 2	0,49	0,64	0,15	15%
ЗЗСО 3	0,68	0,89	0,21	21%
ЗЗСО 4	0,67	0,78	0,11	11%
ЗЗСО 5	0,75	0, 85	0,10	10%
ЗЗСО 6	0,33	0,40	0,07	7%
ЗЗСО 7	0,45	0,57	0,12	12%
ЗЗСО 8	0,77	0,85	0,08	8%
ЗЗСО 9	0, 35	0,46	0,11	11%
ЗЗСО 10	0,44	0,55	0,11	11%
ЗЗСО 11	0,50	0,65	0,15	15%
ЗЗСО 12	0,55	0,67	0,12	12%
ЗЗСО 13	0,47	0,58	0,11	11%
ЗЗСО 14	0,48	0,61	0,13	13%
ЗЗСО 15	0,77	0,89	0,12	12%
ЗЗСО 16	0,57	0,73	0,16	16%
ЗЗСО 17	0,39	0,48	0,09	9%
ЗЗСО 18	0,52	0,61	0,09	9%
ЗЗСО 19	0,47	0,57	0,10	10%
ЗЗСО 20	0,78	0,89	0,11	11%
ЗЗСО 21	0,63	0,75	0,12	12%
ЗЗСО 22	0,43	0,56	0,13	13%
ЗЗСО 23	0,49	0,59	0,10	10%
ЗЗСО 24	0,61	0,77	0,16	16%
ЗЗСО 25	0,39	0,49	0,10	10%
ЗЗСО 26	0,75	0,88	0,13	13%
ЗЗСО 27	0,37	0,47	0,10	10%
ЗЗСО 28	0,57	0,70	0,13	13%
ЗЗСО 29	0,45	0,54	0,09	9%
ЗЗСО 30	0,65	0,77	0,12	12%
ЗЗСО 31	0,48	0,65	0,17	17%
ЗЗСО 32	0,45	0,55	0,10	10%
ЗЗСО 33	0,57	0,71	0,14	14%
ЗЗСО 34	0,44	0,57	0,13	13%
ЗЗСО 35	0,59	0,70	0,11	11%
ЗЗСО 36	0,43	0,55	0,12	12%
ЗЗСО 37	0,79	0,98	0,19	19%
ЗЗСО 38	0,51	0,63	0,12	12%
ЗЗСО 39	0,63	0,77	0,14	14%

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
ЗЗСО 40	0,49	0,62	0,13	13%
ЗЗСО 41	0,67	0,78	0,11	11%
ЗЗСО 42	0,42	0,54	0,12	12%
ЗЗСО 43	0,69	0,80	0,11	11%
ЗЗСО 44	0,40	0,48	0,08	8%
ЗЗСО 45	0,52	0,61	0,09	9%
ЗЗСО 46	0,39	0,49	0,10	10%
ЗЗСО 47	0,50	0,71	0,21	21%
ЗЗСО 48	0,69	0,79	0,10	10%
ЗЗСО 49	0,48	0,65	0,17	17%
ЗЗСО 50	0,49	0,61	0,12	12%
ЗЗСО 51	0,70	0,85	0,15	15%
ЗЗСО 52	0,71	0,81	0,10	10%
ЗЗСО 53	0,35	0,46	0,11	11%
ЗЗСО 54	0,75	0,89	0,14	14%
ЗЗСО 55	0,46	0,58	0,12	12%
ЗЗСО 56	0,42	0,55	0,13	13%
ЗЗСО 57	0,55	0,70	0,15	15%
Середнє арифметичне	0,53	0,67	0,14	14%

Аналіз отриманих даних доводить, що наприкінці експериментальної перевірки моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг було отримано приріст індексної оцінки стану розвитку у всіх експериментальних ЗЗСО.

За допомогою факторно-критеріальної субмоделі визначили рівні оцінки стану позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг. Визначені критерії дозволяють провести діагностику ЗЗСО, які беруть участь в експерименті (57 закладів ЗЗСО) на предмет з'ясування наявного в них рівня процесу позиціонування. У подальшому наявний рівень процесу позиціонування допоможе нам у кожному конкретному випадку визначити структурні елементи управління, на які потрібно спрямувати вплив функцій суб'єктів управління, аби забезпечити належний рівень процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Для оцінювання рівня процесу позиціонування нами визначено 4 рівня: низький, достатній, середній та високий (Додаток І).

Низький рівень – нижче 0,25, коли в ЗЗСО всі ключові управлінські функції забезпечуються на неналежному рівні.

У ЗЗСО управлінський та освітній процеси відбуваються на неналежному рівні. У системі управління та освітньому процесі закладу не використовуються інноваційні технології, фінансування направлено на вирішення поточних проблем, а не на розвиток закладу. Ціннісні аспекти діяльності закладу та управління розвитком персоналу недостатньо розвинуті. Комунікативна політика закладу освіти здійснюється епізодично, на низькому рівні.

Загалом послуги ЗЗСО не відповідають запитам потенційних споживачів освітніх послуг, здобувачів освітніх послуг, заклад не користується попитом.

Середній рівень – від 0,25 до 0,49, коли в ЗЗСО забезпечуються основні управлінські функції, але слабо виражені елементи, що відповідають за позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

На середньому рівні в системі управління та освітньому процесі слабо проявляються елементи процесу позиціонування, використовуються сучасні технології та підходи, але ці прояви інноваційності є епізодичними та несистемними. Управлінська стратегія більшою мірою спрямована на підтримку існуючого рівня, іміджеві знаки та ціннісні аспекти – слабо виражені, а просування інформації до потенційних споживачів освітніх послуг відбувається на недостатньому рівні. Також, несистемною можна назвати співпрацю з партнерами ЗЗСО. Загалом відповідність послуг ЗЗСО вимогам споживачів та здобувачів освітніх послуг є невисокою, що потребує низки управлінських рішень та стратегічних змін, направлених на управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Достатній рівень – від 0,5 до 0,74, коли в ЗЗСО забезпечено всі ключові фактори процесу позиціонування закладу освіти.

На достатньому рівні управлінська стратегія ЗЗСО зорієнтована на потенційного споживачів освітніх послуг, на здобувачів освітніх послуг, що впливає на формування позитивного іміджу закладу, управлінські функції та освітній процес здійснюється на належному рівні. У системі управління та освітньому/виховному процесі присутні інноваційні методики, підходи та технології; у закладі працює висококваліфікований персонал, питанням підвищення кваліфікації педагогічних працівників приділяється системна увага. На українських державницьких та корпоративних цінностях формується організаційна культура закладу та освітній процес. Приділяється системна увага пошуку формуванню та підтримки сильної унікальної діючої позиції ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг

Високий рівень – від 0,75 до 1, коли забезпечено всі фактори позиціонування ЗЗСО на високому рівні.

На високому рівні у закладі освіти у наявності повне фінансове забезпечення та матеріально-технічне забезпечення освітнього/виховного процесу. На розвиток ЗЗСО широко залучаються кошти стекхолдерів та активно проводиться фандрайзингова діяльність. В управлінні закладом превалює системний підхід, зорієнтований на потенційних споживачів освітніх послуг та здобувачів освітніх послуг, заснований на ефективних управлінських рішеннях, зокрема з пошуку, утворення та утримання сильної діючої унікальної позиції ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг. Активно формується імідж та бренд ЗЗСО. Заклад має усталені традиції, побудовані на державницьких українських цінностях, які розподіляються та підтримуються всіма учасниками освітнього процесу. У системі управління та освітньому/виховному процесі широко використовуються інноваційні методики, підходи та технології; у ЗЗСО працює висококваліфікований персонал, питанням підвищення кваліфікації якого приділяється системна увага. У ЗЗСО існує стратегія та план заходів з позиціонування на регіональному ринку освітніх послуг, підтримки сильної унікальної позиції закладу освіти; питанням партнерської взаємодії всіх

учасників освітнього процесу з представниками громадськості приділяється вагома увага. Учасники освітнього процесу цікавляться новітніми технологіями, зокрема обізнані та працюють з проєктною технологією у ЗЗСО та за його межами. У ЗЗЗСО успішно працює учнівське самоврядування, утворюються самоврядні осередки, приділяється додаткова увага розвитку лідерських якостей усіх учасників освітнього процесу. Системно проводяться заходи у ЗЗСО, спрямовані на формування української ідентичності та виховання особистості – патріота України.

Наведені рівні оцінки стану процесу позиціонування дозволяють ефективно провести оцінювання ЗЗСО та отримати відносні показники, для їхнього зіставлення з визначеними за допомогою факторно-критеріальної моделі еталонними показниками, що дозволяє прийняти адекватні управлінські рішення та дії щодо забезпечення ефективного процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Порівняльні результати стану управління процесом позиціонування експериментальних ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг до та після експерименту за рівнями діаграмою (рис. 3.2).

Як бачимо з рисунку, після експериментальної перевірки моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг забезпечення цього процесу збільшилося на високому рівні з 7 до 19 та на достатньому рівні з 23 до 30. При цьому середній рівень управління процесом позиціонування експериментальних ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг зменшився з 27 до 8.

На прикладі змін у стані процесу позиціонування закладів освіти Арцизької міської територіальної громади зазначимо про позитивну динаміку після впровадження нашої моделі. За визначеними факторами підвищено рівень процесу позиціонування ЗЗСО 5 на 0,1 (10%) з 0,75 до 0,85; ЗЗСО 6–0,07 (7%) з 0,33 до 0,4. Аналіз результативності говорить про те, що, в першу

чергу, у кожному закладі сформовано стратегію/план щодо реалізації процесу позиціонування.

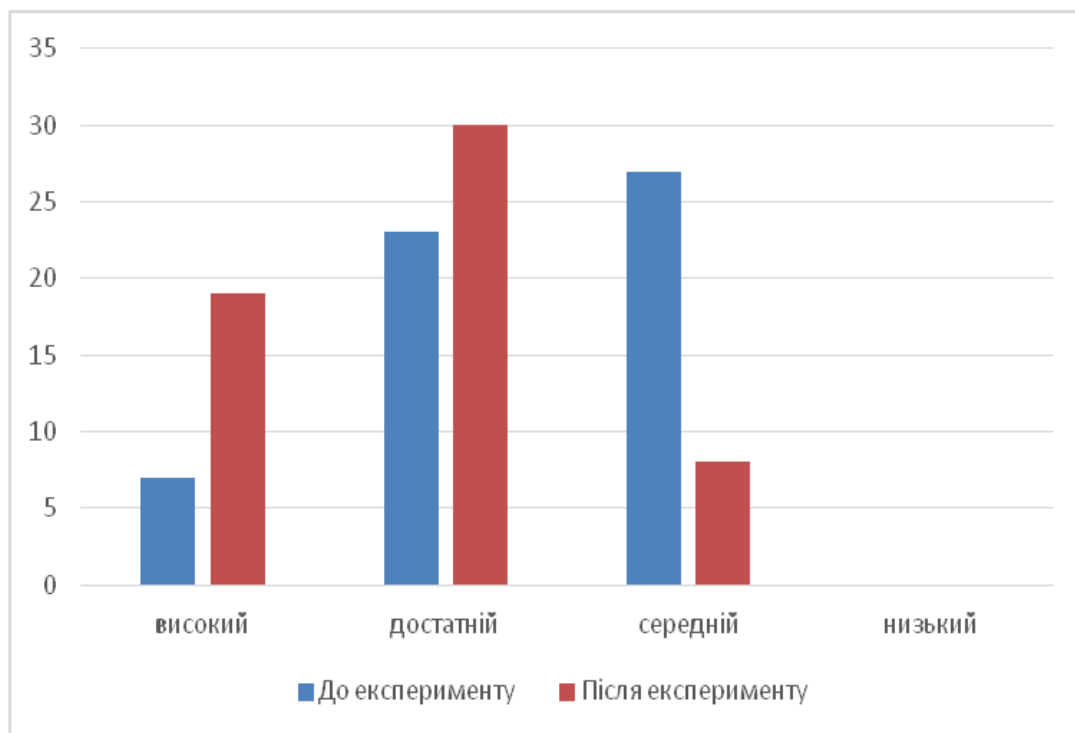


Рис. 3.2 Порівняльні результати стану управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг

Крім того, у 2017 році на організацію проведення Всеукраїнської дитячо-юнацької гри «Сокіл» («Джура») (шкільних етапів, етапу на рівні територіальної громади та участі в обласному етапі) профінансовано у сумі ста тисяч грн., у 2018 році – понад ста тисяч грн., у 2019 році – 200 тисяч грн., у 2020 році на період дій карантинних обмежень заплановані заходи було призупинено та частково перенесено в Інтернет-медійну сферу, що не потребувало фінансування. У 2021 відновлено фінансування у розмірі понад ста тисяч грн. на рік.

Завдяки зазначеному фінансуванню з місцевого бюджету, протягом останніх років було організовано 2–3 денне таборування міжшкільного рівня в межах проведення Гри. Крім того, широке залучення представників

громадськості, представників місцевої влади, їх активне включення у зазначену діяльність сприяли наступним змінам:

У 2017 році команда Холмського ЗЗСО в обласному конкурсі посіла 9 місце серед 29 команд.

У 2018 році рій-переможець «Соколи» Арцизької ЗШ І–ІІІ ст. № 5 став переможцем обласного етапу та увійшов до десятки кращих роїв на Всеукраїнському рівні.

У 2019 році рій «Соколи» Арцизької ЗШ І–ІІІ ст. № 5, переможець районного етапу, посів II місце в обласному етапі. Рій «Соколи» отримали: кубок за II місце, кожен з учасників – медалі та ювілейні монети до 100-річчя акту злуки УНР та ЗУНР та велику кількість серед усіх призерів обласного етапу – 7 дипломів: I місце – змагання «Пластун», місце – змагання «Саперна підготовка», II місце – змагання «Стрільба» у загальному заліку, II місце – конкурс «Впоряд», місце – гра-вікторина «Відун», II місце – змагання з фізичної підготовки, II місце – у загальному заліку обласного етапу гри «Сокіл» («Джура»), що сприятиме підвищенню мотивації учасників та педагогічних працівників.

У 2020 році 19 роїв закладів загальної середньої освіти Арцизького району взяли участь у Всеукраїнському онлайн-конкурсі «Відун», з них 6 роїв середньої вікової групи вирішили взяти участь поза конкурсом.

За підсумками участі у Всеукраїнському етапі Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура»), серед 2646 учасників з усієї України, представники Арцизької міської територіальної громади – три призери отримали грамоти Українського державного центру національно-патріотичного виховання: II місце – рій «Соколи» Павлівського ЗЗСО І–ІІІ ступенів; III місце – рій «Соколи» Арцизької ЗОШ І–ІІІ ступенів № 5 та рій «Вільні сіроманці» Прямобалківської ЗОШ І–ІІІ ступенів.

У 2019/2020 році рій «Пласт» Надеждівської ЗОШ І–ІІІ ступеня взяв участь в обласному заочному етапі для молодшої вікової групи Всеукраїнської гри «Сокіл («Джура») де посів ІІ місце.

У 2020/2021 році рій «Соколи» Арцизького ЗЗСО І–ІІІ ст. № 5 брав участь у фіналі ІІ (обласного) етапу Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл («Джура») 2021» та здобув призові місця з різних видів змагань.

Рій «Соколи» у липні 2021 року брав участь у ІІІ (Всеукраїнському) етапі Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл («Джура») «Джура – 2021: Буковинська Січ» та посів І місце у конкурсі «Таборування». Всі учасники рою «Соколи» були нагороджені дипломами учасника ІІІ (Всеукраїнського) етапу Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл («Джура») «Джура – 2021: Буковинська Січ» (старша вікова група – «молоді козаки»).

У 2021 році органом управління було організовано участь роїв від закладів освіти Арцизької міської територіальної громади у таких етапах Гри: 14 ЗЗСО взяли участь у заочному етапі для молодшої вікової групи Всеукраїнської гри «Сокіл («Джура»), з них, п'ять роїв дійшли до обласного рівня, а двоє стали переможцями – посіли І місце (рій «Пласт» Надеждівський ЗЗСО, та «Соколята» Виноградівський ЗЗСО).

Включення Виноградівського опорного закладу освіти Арцизької міської територіальної громади до експериментальної бази нашого дослідження сприяло утворенню куреня, як з метою виховання юних патріотів на засадах національної гідності та активної громадянської позиції, так і для утворення, закріплення сильної дієвої унікальної позиції процесу позиціонування ЗЗСО. Це стало можливістю щодо залучення до партнерської взаємодії учнів, педагогів, батьків, представників місцевого самоврядування та громадських організацій.

У рамках проєкту в школі організовано курінь ім. Самійла Калниболоцького, який став рушійною силою, згуртував на засадах співпраці весь колектив закладу освіти. В основі діяльності куреня покладені три складові – патріотична, екологічна і благодійна. Щоб їх реалізувати, започатковано довготривалий шкільний проєкт «УКРАЇНА – ЦЕ МИ!», який містить сходинки мудрості та шляхетності. Педагогічні працівники, юні джури, представники громадськості спільно розробляють, формують та реалізують флешмоби, акції, презентації, мініпроєкти, свята тощо, що сприятиме позиціонуванню ЗЗСО. Інформація про проведену роботу активно висвітлюється на сайтах закладів освіти, органу управління освітою міської територіальної громади, Інтернет-виданні «Українська Бессарабія», на сторінках у соціальних мережах <https://www.facebook.com/100111534888762/videos/1479133142282598>, <https://www.facebook.com/100111534888762/videos/2299447017025828>, https://drive.google.com/file/d/13sF8tU8dJeJW8Hn0VRgB93W_LshSRdLx/view <https://www.facebook.com/103107598484305> сайт закладу: <https://znzvunograd.odessaedu.net/>

Учасники проєкту, як інструменту експериментальної діяльності, активно брали участь і в діяльності екологічного спрямування. Члени куреня Виноградівського ЗЗСО приєдналися до проєкту «Лісосмути Життя», головною метою якого стало віднесення існуючих лісосмуг та закладання нових насаджень, що має знизити негативний вплив на сільськогосподарські угіддя та відновлення біорізноманіття. Посилання на інформацію: <https://www.facebook.com/103107598484305/videos/2894833817463112>. Кожен учасник куреня долучився до акції. Силами учнів старших класів (рій «Патріот», рій «Відважні козаки») висаджено 105 дерев при в'їзді в село Виноградівка. Саджанці горіху, акації, плодових дерев надали представники місцевої влади, громадськості, батьки учнів закладу. Посилання на інформацію: <https://www.facebook.com/100111534888762/videos/3797925876957536>.

Також було висаджено 205 дерев козаками роїв «Сіроманці», «Буджацькі яструби», «Відважні козаки». Допомогу в організації акції було надано фермерським господарством «А/ф «Бургуджи» та Виноградівський старостинський округ. Саджанці акації придбала агрофірма. Долучились до посадки дерев представники громади – батьки козачат рою «Соколята». Дерев позначили синіми стрічками – символом надії на відродження лісосмуги. Зазначена діяльність об'єднала у партнерській взаємодії учнів, вчителів.

Окрім того, у межах реалізації освітнього проєкту «Партнерство к ресурс» нами більш глибоко приділялася увага розвитку лідерських якостей керівників ЗЗСО.

Для цього восени 2018 року нами було проведено інформаційно-мотиваційну роботу, роз'яснено суть дослідження та проведено діагностичну роботу на базі управлінь (відділів) освіти відповідних територіальних громад.

Мета цього етапу експерименту – з'ясування рівня сформованості лідерських якостей керівників експериментальних ЗЗСО. Для її досягнення застосовувались такі методики: проведення психологічних тестів та анкетування керівників; проведення групових та індивідуальних бесід із керівниками ЗЗСО. На етапі констатувального експерименту виділено критерії та показники сформованості лідерських якостей керівників ЗЗСО: мотиваційний (сформованість мотивації розвитку лідерських якостей керівників ЗЗСО); професійний (володіння знаннями принципів, методів, форм організації ефективної управлінської діяльності в сучасному світі); соціокультурний (володіння навиками співпраці з членами команди); комунікативний (готовність керівника налагоджувати професійні взаємовідносини в колективі); оціночний (спроможність керівників ЗНЗ до самооцінки власної професійної діяльності). На основі визначених критеріїв і показників розроблено рівні оцінювання сформованості лідерських якостей керівників ЗЗСО (низький, задовільний, середній і високий).

Для визначення рівня сформованості лідерських якостей керівників ЗЗСО на констатувальному етапі експерименту в межах мотиваційного критерію керівників відповідали на запитання опитувальника «Мотивація досягнення успіху» Т. Елерса, виконували тест «Самооцінка вольових якостей» за модифікацією В. Лозниці. Професійний критерій визначався шляхом експертного опитування, проведенням тестів «Схильність до ризику» за методикою О. Шмельова, «Шкала контролю за дією» за методикою Ю. Куля, «Тип спрямованості особистості» за методикою В. Смекала та М. Кучери та за кваліметричною субмоделлю «Формування лідерських якостей керівника ЗЗСО».

В межах комунікативного критерію керівники ЗЗСО відповідали на запитання опитувальника В. Синявського та Б. Федорошина «Комунікативно-організаторські схильності».

Оціночний критерій визначався шляхом проведення анкетування з експертною групою. За результатами констатувального експерименту більшість керівників ЗЗСО мають низький (41,9%) або задовільний (39,1%) рівні сформованості лідерських якостей; найменший відсоток респондентів мають високий (9,2%) або середній (9,8%) рівні. Одержані результати підтверджують необхідність розробки та впровадження методики формування лідерських якостей керівників ЗЗСО.

Методика формування лідерських якостей керівників ЗЗСО реалізовувалась у чотири етапи (інформаційно-мотиваційний, орієнтаційний, виконавчий, контрольно-коригувальний), кожен із яких мав відповідну мету, зміст, форми, методи та прийоми роботи, очікуваний результат.

Інструментом щодо формування лідерських якостей керівників ЗЗСО нами визначено авторський освітній проєкт «Партнерство як ресурс» (автор З. Дмитрук), який впроваджується у закладах загальної середньої освіти Одещини з червня 2018 року за підтримки профспілкової організації Департаменту освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації та

громадської організації «Чорноморське гайдамацьке з'єднання». Зазначену проєктну діяльність цілком схвалено Державною науковою установою «Інститут модернізації змісту освіти» Міністерства освіти і науки України [8] (Додаток К).

Освітній проєкт «Партнерство як ресурс» спрямовано на реалізацію особистості громадянина через різноманітні форми публічної громадської активності та самоорганізації, на активізацію діяльності всіх учасників освітнього процесу (керівників, педагогічних працівників, лідерів учнівських колективів закладів освіти області) через створення проєктних робіт, з обов'язковими: навчальною складовою (надання знань, навичок щодо проєктної діяльності, психологічною складовою (розвиток творчих, лідерських здібностей), практичною складовою (створення та реалізація конкретних проєктів), конкурсною складовою (конкурс проєктних робіт), аналітичною складовою (аналіз та підведення результатів втілення освітнього проєкту «Партнерство як ресурс»).

Основний вид діяльності в освітньому проєкті «Партнерство як ресурс» проведення освітніх заходів: тематичних семінарів, тренінгових занять, консультацій, лекцій, бесід тощо з питань проєктної діяльності, розвитку творчих здібностей, лідерських якостей особистості, громадянського та національно-патріотичного виховання (Додаток Л).

Варто зазначити, що нами зафіксовано вплив результативності роботи таких самоврядних унікальних позицій закладів освіти на роботу обласних органів, зокрема консультативно-дорадчих органів при Одеській обласній державній адміністрації. Отже, є показовим, що у складі Регіональної дитячої ради при Одеській обласній державній адміністрації 15% обраних членів – найактивніших з учнівської молоді регіону, складають постійні учасники заходів куренів у школах своїх територіальних громад. Зазначене є додатковим підтвердженням щодо позитивної динаміки з формування

лідерських якостей у процесі пошуку, утворення та функціонування таких позицій ЗЗСО як самоврядні осередки – курені.

Вище нами описано невеличкий фрагмент щодо реалізації моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО, діяльності куренів як сильних, дієвих, унікальних позицій закладу та результативності їх функціонування. Але робота відбувалась системно, у кожній територіальній громаді, у кожному ЗЗСО про свідчить приріст індексної оцінки по кожному ЗЗСО експериментальної групи.

Приріст індексної оцінки стану процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг після впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО складає 0,14 (14%).

Метою експериментальної перевірки було підтвердження/спростування гіпотези, що впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО позитивно вплине на зміст, форми та методи управління зазначеним процесом, підвищить мотивацію педагогічних працівників, їх професійний рівень, рівень взаємодії з представниками громадськості, що сприятиме забезпеченню ефективного позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг загалом.

Таким чином експериментальним шляхом було доведено, що модель управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг сприяє позитивній динаміці зазначеного процесу, створенню позитивного іміджу, бренду закладу освіти та утворенню і утриманню сильної діючої унікальної позиції ЗЗСО та як наслідок – забезпеченню успішності його позиціонування на регіональному ринку освітніх послуг.

Результати проведеної експериментальної перевірки підтверджують викладену у дисертації гіпотезу та є основою для висновку, що представлена нами модель управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг є ефективною та заслуговує на впровадження у закладах освіти України.

3.3 Методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг

Результати проведеної експериментальної перевірки підтверджують викладену у дисертації гіпотезу та є основою для висновку, що представлена нами модель управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг є ефективною та заслуговує на впровадження у закладах освіти України. Враховуючи багатофункціональність зазначеної моделі нами розроблено методичні рекомендації щодо її впровадження для керівників ЗЗСО. Також, методичні рекомендації щодо впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг можуть бути використано іншими категоріями учасників освітнього процесу, представниками громадських організацій, які дотичні до освітньої діяльності закладу освіти, сприяють його розвитку та конкурентоспроможності.

Здійснюючи управління процесом позиціонування необхідно зважати на певний його аспект, а саме постійну динамічність зазначеного процесу, який потребує адекватного реагування на сучасні суспільні запити і потреби в освітній сфері. Таким чином, можемо говорити про динамічний характер процесу позиціонування ЗЗСО. Це означає, що досягнення ефективного рівня процесу позиціонування ЗЗСО не є статичним процесом і не може розглядатися як довгострокова ринкова позиція освітньої організації. Процес позиціонування ЗЗСО, насамперед, має відповідати критеріям безперервності, інноваційності та унікальності, тільки за цих умов можна досягти та утримувати сильну діючу позицію закладу освіти на регіональному ринку освітніх послуг.

Означені критерії повинен забезпечити теоретичний модуль, в який входять теоретичні засади та концепції процесу позиціонування ЗЗСО, та

технологічний модуль, який складається з алгоритмів, функцій та технологій управління процесом позиціонування ЗЗСО.

Зазначені модулі, діалектично поєднані у систему управління процесом позиціонування ЗЗСО, відповідають за місію проєкту, мотивацію суб'єктів управління, узгодження цілей та визначення послідовності дій, спрямованих на досягнення мети.

Теоретико-методологічний рівень використання моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг передумовлює наступне.

Одним з шляхів досягнення високого рівня ефективності процесу позиціонування ЗЗСО є системний, стратегічний та ціннісно-орієнтований підходи управління. Зазначені управлінські підходи покликані забезпечити успішне управління процесом позиціонування ЗЗСО.

Організація управління процесом позиціонування ЗЗСО повинна проходити по наступним напрямам:

- формування динамічної політики управління закладом освіти на засадах інноваційності засобами проєктної технології, що забезпечується через підтримку управлінських, педагогічних інновацій, творчої ініціативності та креативності, які набувають виміру усвідомлених суспільних цінностей та цінностей організації;

- чітке визначення та окреслення цілей змін та бажаних результатів, зокрема щодо утворення та утримання унікальних сильних діючих позицій ЗЗСО, злагоджена співпраця команди по продукуванню зазначених новацій шляхом умотивованості працівників закладу та їх широке залучення до планування, розробки відповідної стратегії та реалізації перетворень;

- ефективний контроль за ходом змін в управлінні процесом позиціонування ЗЗСО за рахунок чітко структурованих управлінських дій, гармонії у функціонуванні компонентів організації та напрямів організаційної діяльності у ході упровадженні змін.

В управлінні процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг особливої ваги набувають планування діяльності ЗЗСО, пошук утворення та утримання унікальних сильних діючих освітніх позицій закладу, спрямованих на успішне позиціонування ЗЗСО як суб'єкта на ринку освітніх послуг. Важливим аспектом є те, що зазначена діяльність повинна забезпечуватись у партнерській взаємодії всіх учасників освітнього процесу за участю дотичних до освітньої/виховної діяльності громадських діячів, представників громади та за принципом державно-громадського управління.

Отже, управління процесом позиціонування ЗЗСО повинне спиратись на людський потенціал та орієнтувати діяльність установи на запити здобувачів освіти, потенційних споживачів освітніх послуг, а також, забезпечувати гнучке регулювання і своєчасність перетворень у закладі освіти, що загалом дозволить освітній організації досягати високого рівня позиціонування на ринку освітніх послуг в довгостроковій перспективі.

В сучасних умовах одними з основних якісних показників діяльності ЗЗСО є безперервна підтримка інноваційності, ціннісно-сміслова орієнтація діяльності установи та її фінансова, матеріально-технічна забезпеченість.

Принцип інноваційності в управлінні процесом позиціонування ЗЗСО забезпечується через підтримку керівництвом закладу школи педагогічних інновацій, творчості та креативності у діяльності всіх учасників освітнього процесу. Інноваційна технологія, інноваційні підходи в управлінні процесом позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг повинні пронизувати всі аспекти освітнього процесу, а саме: науково-дослідницький, навчально-методичний, навчально-організаційний, освітньо-виховний процеси.

Також, в нашій моделі управління є важливим аспект ціннісно-сміслових орієнтацій, у поєднанні з принципом державно-громадського управління, зокрема через утворення самоврядних осередків з національно-патріотичного виховання – куренів, які функціонуватиме за долученням представників громадськості, ветеранських об'єднань тощо. Зазначена

синергія з грамотним управлінням розвитком людського потенціалу установи дозволить ЗЗСО утворити та утримати стійкі переваги на ринку освітніх послуг, забезпечить розвиток інтелектуального капіталу, а відтак, – якості навчання та виховання, що позитивно впливає на процес позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг загалом.

Отже, управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, як певна інтегрована якість, повинно бути направлено на невинне системне позиціонування всіх аспектів діяльності закладу, утворення позитивного іміджу, брендинг, позиціонування персоналу, учнів та їх досягнень, освітніх послуг/продуктів тощо.

Враховуючи той факт, що позиціонування ЗЗСО характеризується багатофункціональним спектром дій та різновекторністю діяльності при управлінні зазначеним процесом необхідно враховувати не тільки економічні позиції, а й різноманітні форми партнерства з громадськими організаціями та об'єднаннями, державними органами, підприємствами, іншими установами та організаціями.

Досить перспективним у напрямі формування ефективного процесу позиціонування ЗЗСО вважаємо формування стратегічних ал'янсів на засадах партнерської взаємодії та проєктної технології, що включали б співпрацю з консультативно-дорадчими органами, самоврядними осередками інших закладів освіти, з громадськими спільнотами та об'єднаннями, із залученням представників місцевого самоврядування, державних органів влади тощо.

Реалізація теоретичних напрацювань потребує застосування відповідного емпіричного інструментарію, яким в нашій роботі з дослідження проблематики позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг, виступає педагогічний експеримент. У наступній частині звертаємо увагу саме на практично-методологічних засадах реалізації нашої моделі.

Практико-орієнтований рівень використання моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Проведений в нашому дослідженні аналіз управлінської діяльності показав, що в цілому управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг здійснюється на середньому та достатньому рівнях. В освітньому процесі та управлінській практиці присутні елементи суб'єкт-суб'єктної взаємодії, орієнтація на потребу здобувачів освітніх послуг, на вимоги споживачів освітніх послуг на регіональному ринку. В системі управління та освітньому процесі здебільшого наявні сучасні методики, підходи та форми діяльності, що є основою для утворення та утримання унікальних діючих сильних позицій ЗЗСО в процесі позиціонування. У ЗЗСО здебільшого підтримуються усталені державницькі та корпоративні традиції, цінності; управлінські стратегії спрямовані на потенційного споживача освітніх послуг, що сприяє загалом процесу позиціонування закладу на середньому та достатньому рівні.

Водночас на підставі отриманих даних можна виокремити загальні недоліки в управлінні процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, що дозволяє зробити певні висновки, узагальнити пропозиції та розробити практичні та методологічні рекомендації щодо забезпечення достатнього та високого рівня управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Одним з вагомих інструментів реалізації нашої управлінської моделі став авторський освітній проєкт «Партнерство як ресурс», ресурси проєктної технології визначені нами як основні у вирішенні завдань дисертаційного дослідження. Саме тому нами рекомендовано використовувати проєктну технологію як інструмент управлінської діяльності у формуванні успішного ефективного процесу позиціонування.

Детально в наших рекомендаціях хочемо зупинитись на процесі утворення та організації функціонування куренів як сильних діючих позицій ЗЗСО. До речі, процес утворення куренів розглядаємо теж як здійснення проєктної діяльності. Утворення куреня – проєкт, реалізований кожною

школою. 57 проєктів, реалізованих у школах – 57 куренів як унікальних діючих позицій. Сьогодні в різних куточках нашого регіону розгорнулась успішна велика праця виховників куренів. Про наявність та потужність зазначених позицій свідчить інтерактивна карта куренів Одеської області, яка стала унікальною позицією нашого регіону. Утворення інтерактивної карти – це, насамперед, позиціонування Одеської області як регіону, де приділяється велика увага становленню молодого особистості як патріота України. В нашій інтерактивній карті зазначена інформація про ЗЗСО та їх керівників, курені та виховників, розміщено відповідні фото. По друге, – це позиціонування ЗЗСО області, по третє – це ресурс щодо обміну досвідом, налагодження зв'язків між виховниками, педагогічними працівниками та представниками громадськості, які залучаються до освітнього/виховного процесу адміністраціями шкіл. Наші рекомендації полягають, зокрема, в утворенні регіональних інтерактивних карт куренів у ЗЗСО та всеукраїнської інтерактивної карти куренів, що сприятиме, на наше переконання, посиленню взаємозв'язків фахівців закладів освіти України, підсилить роботу з формування національної ідентичності в країні.

Отже, рекомендуємо розглядати утворення куреня у закладі освіти як проєкт та пропонуємо детальний опис основних положень і алгоритмів дій.

Курінь у ЗЗСО утворюється в певній послідовності:

- по-перше, адміністрація ЗЗСО здійснює підбір відповідної кандидатури, на яку буде покладено функції виховника куреня. Необхідно, щоб перед початком відповідної діяльності новопризначений виховник пройшов курси підвищення кваліфікації, або інший вид навчання;
- по-друге, виховником утворюється перший рій (група учнів – юних джур у кількості 8 осіб). У склад рою входять учні ЗЗСО, які зголосилися бути учасниками, вмотивовані на зазначену діяльність у курені, висловлюють готовність у позашкільний час брати участь у підготовці, тренуваннях, освітніх сесіях, акціях та інших видах гурткової роботи;

– по-третє, розгортання повноцінного куреня через утворення трьох-чотирьох роїв джур, де молоді козаки виконують функції ройових (керівників-лідерів). Крім того, обирається старшина новоутвореного куреня з числа молодих козаків-учнів ЗЗСО, виховником здійснюється навчання ройових – вишколи;

– по-четверте, проводяться вибори ройових у роях з числа джур, утворюється рада ройових – орган, який діє на принципах самоврядності.

Прийом до рою відбувається на добровільних засадах, за умови письмової згоди батьків (для учнів від 6–17 років). Кожен новий рій до куреня приймає рада ройових. Із забезпеченням принципу самоврядування учасники (учні-юні джури) об'єднуються в рої, а рої – в курені.

Відповідно до героїки боротьби за незалежність України рої привласнюють певну назву, яку затверджує рада ройових. Це унікальні позиції рою. Аналогічно і курінь обирає назву за іменем історичної видатної постаті, яка зробила вагомий внесок у становлення та боротьбу за незалежність української державності; видатної постаті місцевого або загальноукраїнського значення. Зазначені дії теж формують унікальну позицію куреня, і як наслідок, унікальну позицію ЗЗСО.

У кожного рою існують Книга звітяг, в яку вносяться перемоги і досягнення, вся робота, що проводиться учасниками куреня, та відповідно зазначена інформація висвітлюється у відповідному розділі на сайті закладу; світлина, відеоматеріали та інформація про діяльність куреня системно оприлюднюється у блогах, на сторінках у соціальних мережах, у засобах масової інформації тощо.

У підсумку діяльності куреня у навчальному році стає наметове таборування і презентація про діяльність, що організовує рада ройових куреня. За сприяння представників громадських організацій, об'єднань відбувається наметове таборування, яке проводиться у форматі військово-патріотичного табору. Основними видами діяльності куреня є: вишколи

ройових як основний стимул якісного зростання юнацтва – учасників куреня; рада ройових як основна форма самоврядування куреня; ройовий змаг, який організується радою ройових; щотижневі сходи куреня як підготовка до змагань, мандрівок, таборуваль; безпосередньо мандрівки, змагання, таборування, з обов’язковим висвітленням подій та інформуванням громади щодо проведеної діяльності.

Унікальність кожного куреня, утвореного на базі ЗЗСО підкреслюють: знамено куреня, знамено рою, барви куреня, відзначка (емблема) рою, гасло (клич), яке ідейно єднає учасників куреня/рою та спрямовує їх на позитивну ціннісну поведінку.

Для ефективного функціонування куреня, а саме для опанування ройовими принципами самоврядування та певними управлінськими, організаційними функціями необхідно не менше року. Перші роки є найважливішими у формуванні куреня, його характеристик, традицій, ціннісного підґрунтя, що впливатиме на діяльність куреня у майбутньому. Фахова управлінська діяльність та лідерство виховника куреня та ройових обов’язково приведе до вагомого результату. Саме на початковому етапі важливо ініціювати креативні ціннісні ідеї, формувати традиції та такі особистісні характеристики кожного учасника як лідерські якості, на що ми звертали особливу увагу в третьому розділі нашого дисертаційного дослідження. Відповідно до становлення та розвитку куреня та відповідно до становлення, набуття досвіду та відповідальності ройовими, управління всією діяльністю куреня повинні здійснювати ройові куреня, що утворює принцип самоврядування та дає можливості щодо особистісного зростання кожного учасника.

Важливо зазначити про можливість утворення опікунської ради куреня, що стане ефективним ресурсом у становленні та функціонуванні зазначеного осередку. Опікунська рада куреня – це група людей, представників громадських організацій, батьківських колективів, органів місцевого

самоврядування, підприємців тощо, які вмотивовані щодо допомоги та підтримки діяльності куреня. Зазначена рада може сприяти вирішенню проблемних питань у декількох напрямках:

- фінансового та матеріально-технічного забезпечення щодо функціонування осередку;
- консультативно-рекомендаційної діяльності, яка сприятиме розвитку куреню, посиленню партнерської взаємодії з громадою та органами влади, підприємцями тощо. Опікунська рада, за умови конструктивної організації її діяльності, має сприяти ефективному забезпеченню освітнього/виховного процесу в закладі освіти, надавати підтримку у вирішенні фінансових проблем, організації різноманітних форм змагальної, освітньої, виховної, ціннісної та практично-зорієнтованої діяльності куреня. Крім допомоги у розвитку куреня зазначена опція (утворення опікунської ради) значно посилює партнерські взаємозв'язки та поглиблює співробітництво закладу освіти і громади.

Одним з елементів позиціонування ЗЗСО на основі діяльності куренів є наявність однострія: святкового, польового та спортивного, який є і виховним ресурсом та утворюється відповідно до визначених барв куреня.

Наголошуємо, що унікальність позиції ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг при наявності куреня забезпечується наступними елементами: назва, символи, знамени, барви, гасла, однострій, крім того, важливо зазначити про унікальні форми методи роботи, авторські методики, програми тощо. Важливо зазначити, що діяльність куреня спрямовано на виховання таких компетенцій учасників як здатність до самовиховання, відповідальне ставлення до навчання та формування взаємовідносин з однолітками, самозарадність та рятівництво, формування навичок життя у природних умовах та оволодіння основами фізичної і військово-спортивної підготовки.

Зауважуємо, що процес утворення куренів у ЗЗСО рекомендуємо розглядати відповідно до основ і засад проєктної технології, з чітким визначенням мети, завдань, певним алгоритмом дій, термінів виконання тощо.

Отже, що застосування системи куренів, утворених на базі ЗЗСО, гарантує освітнім організаціям у процесі їх позиціонування на регіональному ринку освітніх послуг вагомий результат і успіх, а саме – успішний ефективний процес позиціонування.

Висновки до третього розділу

Для перевірки результативності авторської моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг було організовано та здійснено експериментальну перевірку, у ході якої активно використовувалась факторно-критеріальна субмодель оцінки стану процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Вона складається з 5 факторів та 15 критеріїв. Факторами процесу позиціонування ЗЗСО визначено: фінансова та матеріально-технічна забезпеченість освітнього процесу, управлінська, мотиваційно-ціннісна, компетентнісна та інформаційно-іміджева складові.

Визначено характеристики рівнів процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг:

- високий (0,75–1);
- достатній (0,5–0,74);
- середній (0,25–0,49);
- низький (0–0,24).

Наведені рівні оцінки стану позиціонування дозволяють провести оцінювання стану позиціонування ЗЗСО та отримати відносні показники, що дозволяє прийняти адекватні управлінські рішення та провести коригувальні дії для підвищення рівня позиціонування ЗЗСО.

Одним з основних аспектів експериментальної діяльності, що описано в третьому розділі, є опис авторського освітнього проєкту «Партнерство як ресурс» (Свідоцтво про реєстрацію авторського права Міністерством економічного розвитку і торгівлі України від 30.11.2018 № 83390).

Освітній проєкт «Партнерство як ресурс» визначено формою діяльності, яка спрямована на самовдосконалення учасників й одночасне вдосконалення оточуючого їх середовища, що сприяє створенню сучасного освітнього простору у ЗЗСО. Крім того, зазначений проєкт одним з інноваційних інструментів процесу позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг.

Рішенням Одеської обласної ради від 03 березня 2020 року № 1229-VII освітній проєкт «Партнерство як ресурс» включено до Плану заходів із реалізації у 2021–2023 роках Стратегії розвитку Одеської області на 2021–2027 рр., до Плану заходів із реалізації у 2021–2023 роках Стратегії розвитку освіти Одещини (додаток) що має вагому практичну значущість для розвитку і становлення ЗЗСО області та сфери освіти Одещини загалом.

Експериментальними ЗЗСО (57 закладів освіти) практично та системно підтримано лідерські позиції на регіональному ринку освітніх послуг з формування громадянських цінностей та навичок, які в сучасних умовах становлення української державності є надзвичайно актуальними.

Аналіз результативності використання факторно-критеріальної субмоделі системи управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг показав, що управління взаємопов'язаними факторами приводить до зростання рівня не лише компонентів, на які спрямовується управлінський вплив, але й дотичних до них факторів.

На початку експерименту середнє арифметична оцінка стану позиціонування ЗЗСО (57 закладів освіти) становить 0,53. Після впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на

регіональному ринку освітніх послуг та проведення відповідних дій, наприкінці експерименту середнє арифметична оцінка зростає та становить – 0,67. В середньому приріст складає 0,14 (14%), що говорить про зростання рівня процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, тобто нашу гіпотезу щодо позитивного впливу моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг на стан позиціонування ЗЗСО підтверджено.

Розроблено методичні рекомендації щодо управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, які складаються з двох аспектів: теоретико-методологічний та практико-орієнтований рівні.

Теоретико-методологічний рівень використання моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО, який базується на методології стратегічного управління, підходах адаптивного управління та людиноцентризму, безперервній підтримці інноваційності в управлінні закладом освіти, технологій проєктного менеджменту та педагогічного проєктування.

Управління процесом позиціонування ЗЗСО має спиратися на людський потенціал та орієнтувати діяльність освітньої організації на запити здобувачів освіти, потенційних споживачів освітніх послуг, а також, забезпечувати гнучке регулювання і своєчасність змін у закладі освіти. Організація управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг повинна проходити по напрямку формування динамічної політики управління закладом на засадах інноваційності, пошуку, утворення та утримання сильних унікальних діючих позицій освітньої організації, що забезпечується через підтримку педагогічних новацій, утворення на ціннісній основі самоврядних осередків, творчості та креативності персоналу закладу освіти, що набуває виміру усвідомлених цінностей зазначеної установи.

Практико-орієнтований рівень використання моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг передбачає наступні дії прикладного характеру: розширення участі ЗЗСО у соціальній активності, налагодження системного партнерства з представниками громадськості, державними, комунальними установами та органами місцевого самоврядування; забезпечення комунікативної інформаційної політики ЗЗСО в конкурентному середовищі ринку освітніх, утворення в ЗЗСО самоврядних учнівських осередків на ціннісній основі; налагодження зв'язків з провідними державними та недержавними освітніми установами; посилення участі у всеукраїнській та міжнародній діяльності; формування стратегії з позиціонування ЗЗСО, насамперед, з пошуку, утворення та утримання сильних дієвих унікальних позицій закладу освіти; системна діяльність з підвищення професійної компетентності персоналу; системне проведення тренінгів на професійну тематику та з підвищення мотивації персоналу; креативна цілеспрямована діяльність з розробки іміджу, бренду ЗЗСО, їх підтримка у колі здобувачів освіти, потенційних споживачів освітніх послуг; формування планів діяльності закладу освіти, з урахуванням особистісних освітніх потреб учасників освітнього процесу та спрямування до загального розвитку освітньої організації, зокрема удосконалення її управлінської системи.

Основний зміст розділу опубліковано в роботах автора [30; 31; 36; 37; 38; 42; 46].

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Проведене дисертаційне дослідження дало змогу теоретично обґрунтувати та експериментально перевірити дієвість та результативність розробленої системи управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Комплекс використаних загальнонаукових теоретичних та емпіричних методів надали можливість дійти до поставленої мети, розв'язати завдання дисертаційного дослідження, а також, зробити наступні висновки:

1. Проаналізовано сутність процесу позиціонування ЗЗСО та управління цим процесом. На основі теоретичного аналізу процесу позиціонування організацій, підприємств в різних галузях знань було уточнено основні поняття досліджуваної проблеми:

- позиціонування – це багатоаспектний та багатофункціональний процес, сукупність послідовних системних дій щодо пошуку, створення та підтримки (відтворення) організацією унікальної позиції, яка забезпечує конкурентні переваги.

Позиціонування ЗЗСО в загальній системі розглядаємо як комплекс заходів довгострокової маркетингової стратегії, спрямованої на формування бренду, іміджу, підтримки репутації, утворення та утримання сильних, діючих, унікальних позицій, наявність яких дозволяє зазначеній освітній організації:

- посісти у свідомості цільової аудиторії власне, відмінне від інших та вигідне для себе, місце;
- донести до здобувача освітніх послуг, потенційного споживача освітніх послуг ті вигоди і переваги, які він отримає від вибору запропонованих освітніх програм, методик, форм і методів роботи;
- показати партнерам, представникам громадськості шляхи співпраці та напрями партнерської взаємодії з ЗЗСО.

Дієвий імідж ЗЗСО розглядаємо як образ зазначеної освітньої організації, наповнений позитивним змістом та спрямований на утворення, підтримку ефективного зв'язку з громадськістю, що є необхідною умовою позиціонування та конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Такий імідж ЗЗСО здатен підвищувати професійний рівень педагогічного колективу та мотивувати всіх учасників освітнього процесу до навчання та розвитку (М. Зацерківна доопрацьовано З. Дмитрук).

Отже, під процесом позиціонування ЗЗСО розуміємо реалізацію комплексу дій з формування в свідомості цільових споживачів сильної, дієвої, унікальної позиції освітньої організації на основі тих елементів освітнього комплексу маркетингу, які на явно виділяють заклад освіти серед конкурентів і складають для потенційних споживачів освітніх послуг високу цінність.

ЗЗСО, державної, комунальної або приватної форми власності, по суті, пропонують своїй цільовій аудиторії одну і ту ж послугу – освітньо-виховну. Формування унікальної сильної дієвої на регіональному ринку освітніх послуг позиції ЗЗСО полягає в тому, яким чином і на якому рівні ця послуга буде надана.

В нашому дослідженні розглядаємо, в першу чергу, позицію освітньої/виховної послуги/продукту ЗЗСО. Отже, позиція освітньої/виховної послуги/продукту ЗЗСО формується у свідомості споживачів, – це їх думка стосовно зазначеної послуги/продукту. Якщо позиція буде унікальною, тобто, суттєво відрізнятися від позиції конкурентів, то потенційні споживачі освітніх послуг будуть виділяти ЗЗСО та його освітні послуги на ринку серед великого числа аналогічних. Позиція представляє думку конкретної споживчої групи, цільового ринкового сегменту про те, які найважливіші характеристики освітньої послуги ЗЗСО. Вона визначає співвідношення ЗЗСО з конкурентами у свідомості споживачів освітніх послуг. Певна група цільових споживачів повинна сприймати ЗЗСО як такий, що володіє чітким позитивним іміджем, брендом, репутацією, які вирізняють його від

аналогічних. По суті, процес позиціонування ЗЗСО – це пошук унікальної сильної діючої позиції освітньої/виховної послуги/продукту, її освоєння, формування та утримання.

2. Управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг є цілеспрямованим, принципово новим за формами, процесом впливу суб'єкта управління на об'єкт, з метою забезпечення стійких позитивних змін в діяльності цієї організації, закріплення сильних, діючих, унікальних позицій ЗЗСО, розвитку закладу та підвищення його конкурентоспроможності як на ринку праці, так і на ринку освітніх послуг.

За авторським визначенням, *стратегія ЗЗСО* — це системні сплановані та узагальнені дії, які реалізуються для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів зазначеної освітньої організації. Тобто, *стратегія управління процесом позиціонування ЗЗСО* полягає в комплексі дій щодо пошуку, планування, формування, освоєння та утримання унікальної сильної діючої позиції освітньої організації (зокрема освітньої/виховної послуги/продукту), планів досягнення цілей, враховуючи можливості та ресурси зазначеного закладу освіти.

Тобто, управління процесом позиціонування ЗЗСО – це цілеспрямований вплив на сукупність послідовних системних дій щодо пошуку, утворення та підтримки (відтворення) закладом освіти унікальної сильної діючої освітньої/виховної позиції, яка забезпечує конкурентні переваги на ринку освітніх послуг. На нашу думку, процес позиціонування ЗЗСО належить більшою мірою до довгострокової стратегії, ніж до короткострокової тактики. Важливим аспектом управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг є те, що реалізація стратегічного управління повинна забезпечуватись за принципом державно-громадського управління, у партнерстві з громадськістю та на засадах ефективної взаємодії всіх учасників освітнього процесу.

Функціонування ЗЗСО як складної, динамічної, відкритої соціально-педагогічної системи відбувається в умовах постійних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, і управління такою системою повинно конструктивно реагувати на ці зміни та своєчасно забезпечувати її перебудову.

Забезпечити ефективність зазначеної вище діяльності можливо завдяки використанню певних інновацій, новітніх технологій, підходів, моделей в управлінській теорії і практиці.

Тобто, стратегічне управління процесом позиціонування ЗЗСО має спиратися на людський потенціал та орієнтувати діяльність установи на запити споживачів освітніх послуг, а також, забезпечувати гнучке управлінське регулювання та своєчасність змін у формуванні та утриманні сильних дієвих унікальних позицій освітньої установи, що дозволяє ЗЗСО досягати високого рівня процесу позиціонування та сприяє розвитку закладу освіти та набуття конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг в довгостроковій перспективі.

Крім того, вагомою складовою процесу позиціонування ЗЗСО нами визначено брендинг. Сформульовано наступне авторське трактування *брендингу ЗЗСО* – діяльність щодо створення довготривалої переваги освітньої організації або освітньої послуги/продукту/позиції. Реалізується на спільних посилених діях, спрямованих на потенційного споживача освітніх послуг, споживача рекламних звернень, інформації та заходів, інших елементів рекламно – комунікаційної діяльності, що виокремлюють та створюють впізнаваний образ закладу освіти або освітньої послуги/продукту/позиції.

В ринкових умовах одним з першочергових завдань стає формування сталих позитивних емоцій та лояльного ставлення потенційних споживачів освітніх послуг, здобувачів освіти, представників батьківських колективів до рівня та особливостей надання освітніх послуг і в цілому до закладу освіти. Бренд є найціннішим активом ЗЗСО та інструментом формування

довгострокових конкурентних переваг зазначеної освітньої організації. Наявність бренду передумовлює те, що навіть при наближено рівних споживчих та інших властивостях, ЗЗСО буде приваблювати цільові групи, потенційних партнерів та споживачів освітніх послуг. Вважаємо, що досвід європейських освітніх організацій, де активно використовується брендинг як один з ефективних механізмів формування, розвитку та підвищення конкурентоспроможності закладу освіти, створення ділової репутації, яка позитивно впливає на довіру співробітників та здобувачів освітніх послуг, варто застосовувати в управлінській теорії та практиці українських ЗЗСО.

Одним з надважливих аспектів процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг є інноваційна діяльність. Принцип інноваційності суттєво впливає на рівень процесу позиціонування закладу освіти та повинен забезпечуватися через підтримку з боку адміністрації школи педагогічних та учнівських інновацій, творчої ініціативності та креативності учасників освітнього процесу.

Враховуючи те, що основним змістом життєвого циклу ЗЗСО є освітній процес, який складається з науково-дослідного, навчально-методичного, навчально-організаційного процесів та інноваційних підходів до реалізації освіти, необхідно, щоб принцип інноваційної діяльності наскрізне пронизував всі складові освітнього процесу та управлінську систему освітньої організації, управлінські дії.

У зв'язку з трансформаційними процесами останнього десятиріччя, які відбулись в Україні, в соціально-освітній сфері постали важливі завдання щодо подолання економічних, соціальних, правових та освітніх суперечностей. Головною ланкою суттєвих перетворень стає національна самосвідомість, національна самоідентифікація як вагомий справжній ресурс у вирішенні проблем та сприянні подальшому розвитку освітньої сфери. Створення теоретичної управлінської моделі щодо процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг саме на ціннісній основі

забезпечуватиме, на нашу думку, як втілення у життя позитивних перетворень в освітньому просторі загалом так і формування унікальних діючих сильних позицій – ключових факторів розвитку та конкурентоспроможності кожного конкретного ЗЗСО.

Отже, у період реформування освітньої галузі, змін та трансформацій особливої вагомості набуває управлінська теорія та практика, яка реалізується на ціннісно-орієнтованому підґрунті культурно-освітніх, виховних козацьких традицій.

В концепцію Нової української школи як основну ідею освіти майбутнього закладено саме виховання, що ґрунтується на ціннісно-смислових орієнтаціях. Законом України «Про освіту» визначено всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу Українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору, – метою освіти.

Отже, формування сучасних управлінських процесів/моделей на ціннісній основі, зокрема управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг на ціннісно-орієнтованих засадах, – є ґрунтовною відповіддю як на сучасні запити та потреби країни, держави, суспільства, так і на потреби, інтереси високодуховної особистості – громадянина України.

3. У дисертаційній роботі розкрито концептуальні засади побудови моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку

освітніх послуг, охарактеризовано зазначену управлінську модель та описано технологію її використання.

Процес позиціонування ЗЗСО певним чином зорієнтовано на відчуття потенційного споживача освітніх послуг, саме тому, що споживачі, за умов конкуренції, з поміж багатьох ідентичних ЗЗСО /освітніх послуг/продуктів оберуть той, про який складеться найкраще враження.

Отже, створення подібного роду вражень на основі національно-патріотичних ціннісно-сміслових орієнтацій та враховуючи базові потреби потенційних споживачів освітніх послуг/здобувачів освіти і є, на нашу думку, однією з необхідних умов ефективного процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку послуг.

Аналізуючи концепцію Нової української школи та концептуальні засади реформування сфери освіти наголошуємо, що в новітній парадигмі управління ЗЗСО обов'язково повинно бути місце для: ціннісно-сміслових орієнтацій управлінської діяльності, ефективної взаємодії із зовнішнім середовищем, зокрема за принципом державно-громадського управління, враховуючи впровадження ринкових законів, форм і методів конкурентної боротьби, адаптованих до соціально-педагогічних завдань закладу освіти.

Також, описано елементи моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг: цілеутворюючий, теоретико-методологічний, змістовно-структурний та аналітично-результативний компоненти, основним завданням якої є закріплення унікальної сильної дієвої позиції закладу освіти на ринку освітніх послуг.

Управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг розглядаємо як конкретну функцію менеджменту, в якій присутні загальні функції менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Зокрема, нами визначено причини, які зумовлюють необхідність планування процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг та основні його складові.

4. Реформування сфери освіти призводить і до змін технологій управління ЗЗСО, зокрема, змін способів виконання управлінської діяльності, комунікативних засобів та видів реалізації управлінських рішень. Крім того, зазначені процеси потребують системного прогнозування щодо розвитку, створення умов для реалізації процесів та самоорганізації об'єктів керування.

Таким чином, зазначеними факторами зумовлено появу нових підходів, способів реалізації загальних функцій управління, інновацій в управлінській сфері ЗЗСО.

Технологія впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку заснована на утворенні та запровадженні комплексу нововведень для безперервного забезпечення якості надання освітніх послуг; підвищення кваліфікації педагогічних працівників; формування та утримання сильних діючих унікальних позицій зазначеного закладу освіти та підвищення рівня процесу позиціонування освітньої організації на регіональному ринку освітніх послуг.

Технологію використання моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг розподілено на певні етапи.

Перший етап – прийняття рішення щодо впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО; другий етап – здійснення аналізу системи управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг; третій етап – процес адаптації моделі до об'єкту управління; четвертий етап – розробка управлінських дій щодо реалізації зазначеної управлінської моделі; п'ятий етап – реалізація плану управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг; шостий етап – валідація результатів впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг. На сьомому етапі здійснюється аналіз результативності впровадження та внесення певних коректив щодо управлінських дій на відповідних етапах.

З метою перевірки результативності авторської моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг було організовано та здійснено експериментальну перевірку. У ході зазначеної перевірки активно використовувалась факторно-критеріальна субмодель оцінки стану процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Зазначена факторно-критеріальна субмодель складається з 5 факторів та 15 критеріїв. Факторами процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг визначено: фінансова та матеріально-технічна забезпеченість освітнього процесу, управлінська, мотиваційно-ціннісна, компетентнісна та інформаційно-іміджева складові.

Також, автором визначено характеристики рівнів процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг:

- високий (0,75–1);
- достатній (0,5–0,74);
- середній (0,25–0,49);
- низький (0–0,24).

Наведені рівні оцінки стану позиціонування дозволили провести оцінювання стану позиціонування ЗЗСО та отримати відносні показники, що стало основою з прийняття адекватних управлінських рішень та проведення коригувальних дій для підвищення рівня позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг.

Одним з основних аспектів експериментальної діяльності нашого дослідження став авторський освітній проєкт «Партнерство як ресурс» (Свідоцтво про реєстрацію авторського права Міністерством економічного розвитку і торгівлі України від 30.11.2018 № 83390).

Освітній проєкт «Партнерство як ресурс» визначено формою діяльності, яка спрямована на самовдосконалення учасників й одночасне вдосконалення оточуючого їх середовища, що сприяє створенню сучасного освітнього простору у ЗЗСО; зазначений проєкт одним з ефективних

інноваційних інструментів процесу позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг.

Рішенням Одеської обласної ради від 03 березня 2020 року № 1229-VII освітній проєкт «Партнерство як ресурс» включено до Плану заходів із реалізації у 2021–2023 роках Стратегії розвитку Одеської області на 2021–2027 рр., до Плану заходів із реалізації у 2021–2023 роках Стратегії розвитку освіти Одещини (додаток) що має вагомий практичний значущість для розвитку і становлення ЗЗСО області та сфери освіти Одещини загалом.

Експериментальними ЗЗСО (57 закладів освіти) практично та системно підтримано лідерські позиції на регіональному ринку освітніх послуг з формування громадянських цінностей та навичок, які в сучасних умовах становлення української державності є надзвичайно актуальними.

Аналіз результативності використання факторно-критеріальної субмоделі системи управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг показав, що управління взаємопов'язаними факторами приводить до зростання рівня не лише компонентів, на які спрямовується управлінський вплив, але й дотичних до них факторів.

На початку експерименту середнє арифметична оцінка стану позиціонування ЗЗСО (57 закладів освіти) становить 0,53; після впровадження моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг та проведення відповідних дій, наприкінці експерименту середнє арифметична оцінка зростає та становить – 0,67. Таким чином, в середньому приріст складає 0,14 (14%), що говорить про зростання рівня процесу позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг. Отже, нашу гіпотезу щодо позитивного впливу моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг на стан позиціонування ЗЗСО цілком підтверджено.

Крім того, автором дисертаційного дослідження розроблено інтерактивну карту куренів, зареєстрованих на базі ЗЗСО, що беруть участь в експерименті. Зазначена унікальна позиція Одеської області сприятиме успішному позиціонуванню ЗЗСО на регіональному та всеукраїнському ринку освітніх послуг, посиленню партнерської взаємодії педагогічних працівників, представників громадськості, обміну досвідом тощо.

5. Розроблено методичні рекомендації щодо управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг, які складаються з двох аспектів:

- теоретико-методологічний рівень використання моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО, який базується на методології стратегічного управління, підходах адаптивного управління та людиноцентризму, безперервній підтримці інноваційності в управлінні закладом освіти, технологій проєктного менеджменту та педагогічного проєктування.

Доведено, що управління процесом позиціонування ЗЗСО повинне спиратися на людський потенціал та орієнтувати діяльність освітньої організації на запити здобувачів освіти, потенційних споживачів освітніх послуг, а також, забезпечувати гнучке регулювання і своєчасність змін у закладі освіти. Організація управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг складається:

- з формування динамічної політики управління закладом на засадах інноваційності;

- пошуку, утворення та утримання сильних унікальних діючих позицій освітньої організації, що забезпечується через підтримку педагогічних новацій, утворення на ціннісній основі самоврядних осередків, творчості та креативності персоналу закладу освіти, що набуває виміру усвідомлених цінностей зазначеної установи.

Практико-орієнтований рівень використання моделі управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг передбачає наступні дії прикладного характеру:

- розширення участі ЗЗСО у соціальній активності, налагодження системного партнерства з представниками громадськості, державними, комунальними установами та органами місцевого самоврядування;
- забезпечення комунікативної інформаційної політики ЗЗСО в конкурентному середовищі ринку освітніх послуг, утворення в ЗЗСО самоврядних учнівських осередків на ціннісній основі;
- налагодження зв'язків з провідними державними та недержавними освітніми установами; посилення участі у всеукраїнській та міжнародній діяльності;
- формування стратегії з позиціонування ЗЗСО, насамперед, з пошуку, утворення та утримання сильних дієвих унікальних позицій закладу освіти;
- реалізація системної діяльності з підвищення професійної компетентності персоналу;
- системне проведення тренінгів на професійну тематику та з підвищення мотивації персоналу;
- реалізація креативної цілеспрямованої діяльності з розробки іміджу, бренду ЗЗСО, їх підтримка у колі здобувачів освіти, потенційних споживачів освітніх послуг;
- формування планів діяльності закладу освіти, з урахуванням особистісних освітніх потреб учасників освітнього процесу та спрямування до загального розвитку освітньої організації, зокрема удосконалення її управлінської системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. *Создание сильных брендов*. Москва : Изд. дом Гребенникова, 2003. 440 с.
2. Академічний тлумачний словник української мови. URL : <http://sum.in.ua/> (дата звернення: 15.10.2021).
3. Алексеева В.Г. Ценностные ориентации как фактор жизнедеятельности и развития личности. *Психологический журнал*. 1984. Т. 5, № 5. С. 63–70с .
4. Антилогова Л.Н. О взаимосвязи ценностных ориентаций и нравственной активности личности. *Сибирская психология сегодня*: сб. науч. трудов. Кемерово : Кузбассвуиздат, 2003. Вып. 2. URL: <http://hpsy.ru/public/x2629.htm> (дата звернення: 15.10.2021).
5. Атаманчук Г.В. *Теория государственного управления*: курс лекцій. Москва : Омега-Л, 2006. 584 с.
6. Безгін К.С., Гришина І.В. Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2. С. 3.
7. Берталанфи Л. Общая теория систем – критический обзор. *Исследование по общей теории систем*: сборник. Москва : Прогресс, 1969. С. 23–82.
8. Бех І.Д. *Особистість у просторі духовного розвитку*: навч. посіб. Київ : Академвидав, 2012. 256 с.
9. Бех І. Патріотизм як цінність. 7 наукових позицій у національно-патріотичному вихованні. *Управління освітою*. 2018. № 6. 402 с.
10. Белова Л.О. Якісна освіта як запорука якості життя населення. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. праць. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2016. Вип. 4(54). С. 8–17.

11. Бойко М. *Методологічні основи формування ціннісно-орієнтованого управління підприємствами*. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2009/05/9.pdf> (дата звернення: 15.10.2021).
12. Брабандер Л. де, Айні А. *Думай поза шаблонами: інноваційна парадигма креативності в бізнесі*; пер. з англ. Т. Семигіної. Київ : Форс Україна, 2017. 368 с.
13. *Великий тлумачний словник сучасної української мови* / уклад. і голов. ред. В. Бусел. Київ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2001. 1616 с.
14. *Великий тлумачний словник сучасної української мови*: [250 000 сл. та словосполучень з дод. та доп.] / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. Київ; Ірпінь : Перун, 2009. 736 с.
15. Галетова Н.Л. *Организация маркетинговой деятельности на рынке образовательных услуг (на примере второго высшего экономического образования): автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05*. Москва, 2000. 20 с.
16. *Геоeкономічні сценарії розвитку і Україна*: монографія / М.З. Згуровський, Ю.М. Пахомов, А.С. Філіпенко та ін. Київ : ВЦ «Академія», 2010. С. 328.
17. Гнезділова К.М., Касярум С.О. *Моделі та моделювання у професійній діяльності викладача вищої школи*: навч. посібник. Черкаси : Видав. Чабаненко Ю.А., 2011. 124 с.
18. Голубков Е.П. *Осваиваем маркетинг. Маркетинг в России и за рубежом*. 2001. № 4.
19. Гончаренко С.У. *Педагогічні дослідження: методологічні поради молодим науковцям*. Київ – Вінниця : ДОВ «Вінниця», 2008. С. 120.
20. Гончаров С.М. *Маркетинг*: навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2007, 364 с. С. 145–146.
21. Гришунина Е.В. *Психологические технологии как средство формирования имиджа организации*. Москва : Мысль, 1995. 212 с.

22. Дахин А.Н. Педагогическое моделирование: сущность, эффективность и ... неопределенность. *Педагогика*. 2003. № 4. С. 21–31.
23. Деякі питання дитячо-юнацького військово-патріотичного виховання. *Постанова Кабінету Міністрів України № 845 від 17 жовтня 2018 р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/845-2018-%D0%BF#Text> (дата звернення: 24.10.2021).
24. Дмитренко Г.А. *Стратегический менеджмент в системе образования: учеб. пособие*. Киев : МАУП. 1999. С. 49.
25. Дмитрук З.А. Управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг засобами формування національно-патріотичних цінностей. *Тенденції та проблеми управління закладами освіти: виклики XXI ст.*: кол. монографія / за наук. ред. М.О. Кириченка. Київ : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2021. С. 41–52.
26. Дмитрук З.А. Концептуальна складова частина моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Актуальні питання гуманітарних наук: міжвузівський зб. наук. праць молодих вчених Дрогобицького держ. пед. ун-ту імені Івана Франка* / [ред.-упоряд.: М. Пантюк, А. Душний, І. Зимомря]. Дрогобич : Видав. дім «Гельветика», 2020. Вип. 32. Т. 1. 268 с.
27. Дмитрук З.А. Концептуальні засади побудови моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Scientific Journal «Virtus»*, 2020. № 45. С. 65–70. URL: <http://conference-ukraine.com.ua/ru/virtus/archivej/> (дата звернення: 15.10.2021).
28. Дмитрук З.А., Котолуп М.А. Управління процесом позиціонування закладу освіти як специфічний вид діяльності. *Збірник тез наукових робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф.*, м. Львів, 23–24 серп. 2019 р. Львів : ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2019. 176 с.

29. Дмитрук З.А. Критерії, показники та рівні оцінки процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на основі національно-патріотичних цінностей. *Педагогіка і психологія: напрямки та тенденції розвитку в Україні та світі*: зб. наукових робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф., 16–17 квіт. 2021 р., м. Одеса. Одеса : ГО «Південна фундація педагогіки», 2021. 164 с.

30. Дмитрук З.А. Освітній проект «Партнерство як ресурс» – інструмент реалізації процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг». *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. праць. / [редкол.: А.В. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2019. Вип. 63. Т. 1. 162 с. URL: http://www.pedagogy-journal.kpu.zp.ua/archive/2019/63/part_1/25.pdf (дата звернення: 15.10.2021).

31. Дмитрук З.А. Освітній проект «Партнерство як ресурс» – інструмент реалізації процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Розвиток професійної майстерності педагога в умовах нової соціокультурної реальності*: зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф., м. Тернопіль, 11–12 квіт. 2019 р. / уклад. : В.Є. Кавецький, А.В. Вихрущ, О.Я. Жизномірська, Р.Я. Яковишин, С.Б. Гах. Тернопіль : СМП «Тайп», 2019. 625 с. URL: <http://ippo.edu.te.ua/konferenci%D1%97/> (дата звернення: 15.10.2021).

32. Дмитрук З.А. Освітній проект «Партнерство як ресурс» у реалізації процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Інноваційні програми і проекти в психології, педагогіці, освіті* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 15–16 берез. 2019 р.; ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Одеса : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2019. 112 с. С. 99–103. URL: <http://novaosvita.com/wp->

<content/uploads/2019/03/PedPsy-Odesa-March2019.pdf> (дата звернення: 15.10.2021).

33. Дмитрук З.А. Основні функції управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Трансформація суспільних наук: соціально-економічний, лінгвістичний, політичний та IT-виміри*: матеріали Міжнар. наук. конф., 11 верес., 2020 р. Дніпро : МЦНД, 2020. Т. 1.

34. Дмитрук З.А. Позиціонування закладів загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг як елемент освітнього менеджменту. *Тенденції розвитку психології та педагогіки*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : ГО «Київська наукова організація педагогіки та психології», 2019. Ч. 1. 116 с.

35. Дмитрук З.А. Позиціонування закладів загальної середньої освіти на основі національно-патріотичних цінностей як ресурс з нейтралізації загроз національній безпеці України. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 7 груд. 2020 р. Київ : ДУІТ. 2020. 375 с.

36. Дмитрук З.А. Проектний менеджмент як інноваційний підхід у реалізації процесу позиціонування закладів загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Проблеми та перспективи розвитку сучасної науки в країнах Європи та Азії*: матеріали XV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф.: зб. наук. праць. Переяслав-Хмельницький, 2019. 158 с. С. 47–50.

37. Дмитрук З.А. Проектний менеджмент як технологія управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. Розвиток сучасної природничо-математичної освіти: реалії, проблеми якості, інновації матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., 1–5 квіт. 2019 р., м. Запоріжжя; *Електронний зб. наук. праць Запорізького обласного ін-ту післядипломної пед. освіти*. 2019.

Вип. № 1(33). URL: http://www.zoippo.zp.ua/pages/el_gurnal/pages/vip33.html
[ISSN 2223-4551](#) (дата звернення: 15.10.2021).

38. Дмитрук З.А. Результативність впровадження моделі управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг на основі національно-патріотичних цінностей. *Перспективи та інновації науки. Серія «Педагогіка», «Серія «Психологія», Серія «Медицина»*. 2021. № 3(3). С. 340.

39. Дмитрук З.А. Стратегії позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Науковий Часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи: зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М.П. Драгоманова. Київ : Видав. дім «Гельветика», 2020. Вип. 72. Т. 1. 296 с.*

40. Дмитрук З.А. Сучасні тенденції державно-громадського управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Наука і молодь – 2020: пріоритетні напрями глобалізаційних змін: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ : Навчально-науковий ін-т менедж. та психології ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2020.*

41. Дмитрук З.А. Сучасні тенденції управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Психологія і педагогіка: актуальні питання: зб. тез Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 10–11 квіт. 2020 р. Харків : Східноукр. організація «Центр педагогічних досліджень», 2020. 184 с.*

42. Дмитрук З.А. Реалізація процесу позиціонування закладів загальної середньої освіти засобами проєктної технології. *Розвиток ключових компетентностей особистості педагога в умовах реформування освіти: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, 28 трав. 2019 р. Біла Церква – Дніпро : БІНПО ДВНЗ УМО, МВПУПІТ, 2019. 303 с.*

43. Дмитрук З.А. Управління процесом позиціонування закладів загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг як проблема управлінської теорії. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: зб. наук. праць / [редкол.: А.В. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2019. Вип. 65.

44. Дмитрук З.А. Формування дієвого іміджу закладу загальної середньої освіти як стратегія процесу позиціонування на ринку освітніх послуг. *Актуальні проблеми психології та педагогіки*: зб. тез наук.-практ. конф. Харків : Східноукр. організація «Центр педагогічних досліджень», 2019. 140 с.

45. Дмитрук З.А. Формування дієвого позитивного іміджу як стратегія процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Психологія та педагогіка: методика та проблеми практичного застосування*: зб. тез наукових робіт учасників Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 27–28 груд. 2019 р. Львів : ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2019. Ч. 1. 132 с..

46. Дмитрук З.А. Формування лідерських якостей у реалізації процесу позиціонування закладів загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Наука і молодь – 2019: пріоритетні напрями глобалізаційних змін*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. Київ : Навчально-науковий ін-т менедж. та психології ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2019. 602 с. Електрон. опт. диск. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimp> (дата звернення: 15.10.2021).

47. Дмитрук З.А. Якість освітніх послуг як чинник реалізації процесу позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. *Український психолого-педагогічний науковий збірник*. Львів : ГО «Львівська педагогічна спільнота», 2019. № 17 серпень. С. 147. URL: <http://www.pedagogylviv.org.ua/index.php/naukovyj-zhurnal/12> (дата звернення: 15.10.2021).

48. Драч І.І. Управління освітніми організаціями в умовах суспільних трансформацій. *Проблеми освіти* : наук.-метод. збірник. 2013. № 74, ч. 2. С. 94–99.
49. *Економічний термінологічний словник-довідник*: [уклад. А. Бабенко та ін.] Дніпропетровськ, 2013. 460 с.
50. Єльнікова Г.В., Борова Т.А., Полякова Г.А. *Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи*: колектив. монографія Чернівці : Технодрук, 2009. 570 с.
51. Єльнікова Г.В. *Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні*: монографія. Київ : ДАККО, 1999. 303 с.
52. Єльнікова Г.В. Теоретичні підходи до моделювання державно-громадського управління. *Директор школи*. 2003. № 40. С. 10–11.
53. Єльнікова Г.В. *Технологія адаптивного управління персоналом*. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/2/09yelmtip.pdf> (дата звертання 15.08.2019).
54. Жадько Е.А., Капустина Л.М., Романова Н.Ю. *Позиционирование и брендинг образовательной организации* : монографія; Урал. гос. экон. ун-т. Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. 204 с.
55. Зимина И.В. *Руководство для учебных заведений по разработке плана стратегического маркетинга в области подготовки управленческих кадров*. Москва : British council, 2005. URL: <https://studfiles.net/preview/1099596/> (дата обращения: 20.08.2019).
56. Зуєвська І. Імідж школи як ресурс її розвитку. *Директор школи*. 2006. Січ. (№ 1). С. 10–13.
57. Зуєвська І. Критерії ефективності позитивного іміджу школи. *Директор школи*. 2006. № 2. С. 10–13.
58. Иващенко А.В. *Нравственные ценности и особенности их освоения школьной молодежью в современных условиях*. Москва, 1996. 158 с.

59. Калашнікова С.А. *Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах суспільних трансформацій: дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06*. Київ, 2011. 462 с.

60. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник Східноукраїнського нац. ун-ту імені Володимира Даля*. 2004. № 8(78). 274 с.

61. Калініна Л.М. Фактори та проблеми державно-громадського управління загальноосвітнім навчальним закладом у змісті підручника для керівника школи. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/7750/1/28.pdf> (дата звернення: 15.10.2021).

62. Карташова Л.А., Кириченко М.О., Сорочан Т.М. Антикризисний менеджмент підвищення кваліфікації. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2020. № 2(1). URL: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-1-7-9> (дата звернення: 15.10.2021).

63. Котеленець В. *Інтернет як комунікаційний канал позиціонування навчального закладу на ринку освітніх послуг*. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/almanax/28.pdf> (дата звертання 25.08.2019).

64. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. *Основы маркетинга*; пер. с англ. 2-е европ. изд. Москва; Санкт-Петербург; Киев : Изд. дом «Вильямс», 2006.

65. Кремень В.Г. Державно-громадська модель управління освітніми змінами. *Директор школи*. 2001.

66. Кремень В. *Освіта і наука України: шляхи модернізації (Факти, роздуми)*. Київ : Грамота, 2003. 216 с.;

67. Кремень В. *Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати*. Київ : Грамота, 2005. 448 с.

68. Кремень В. Філософія освіти ХХІ ст. *Персонал*. 2003. № 1. С. 8–13.

69. Кузьміна О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. *Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика*: монографія. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
70. Кумбер С. *Брендинг*; пер. с англ. Москва : Вильямс, 2003. 174 с.
71. Курносов Ю.В., Конотопов П.Ю. *Аналитика, методология, технология и организация информационной аналитической работы*. Москва : Русаки, 2004. 512 с.
72. Луценко Г.В., Маковська О.А. Теоретико-методологічні основи моніторингу в системі роботи органів державного управління освітою. *Вісник Глухівського нац. пед. ун-ту імені Олександра Довженка. Серія: педагогічні науки*. Глухів, 2018. Вип. 37. С. 256–264.
73. Луценко Г.В. Взаємозв'язок адаптивного та рефлексивного управління. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2020. № 10(19). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-14)
74. Маслов В.І. *Теоретичні основи педагогічного менеджменту*. Київ : УІПКККО, 1996. С. 87–89.
75. Матвієнко О.В., Цивін М.Н. *Інформаційний менеджмент*: опорний конспект лекцій у схемах і таблицях. 2006. 170 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1546_97383715.pdf (дата звернення: 15.10.2021).
76. Матушинский Г.У., Фролов А.Г. Проектирование моделей подготовки к профессиональной деятельности преподавателей высшей школы. *Educational Technology and Society*. 2000. № 3(4). С. 183–192.
77. Махиня Т.А. Сутність та специфіка діяльності навчальних закладів у сфері зв'язків з громадськістю. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»*: електронне наук. фахове вид. 2017. № 3(5). URL: http://am.eor.in.ua/images/adapt/Vol.3ped5/17ped3_5makhynia.pdf (дата звернення: 15.10.2021).

78. Махиня Т.А. Трансформація цінностей учасників освітнього процесу у віртуальній культурі соціальних мереж. *Теорія та методика управління освітою*: електронне наук. фахове вид. 2017. Вип. 2(20). URL: <http://umo.edu.ua/katalogh-vidanj/electronic-journal-the-theory-and-methods-of-educational-management-edition-2-20-2017> (дата звернення: 15.10.2021).

79. Махиня Т.А. Визначення сильних і слабких сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища. *Народна освіта*: наук.-метод. електрон. пед. журн. 2015. № 3(27). URL: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/> (дата звернення: 15.10.2021).

80. Мельник А.О., Саян А.С. Емоційний брендинг на ринку освітніх послуг України як засіб профорієнтації. *Економіка та управління підприємствами*. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/28.pdf (дата звернення: 15.10.2021).

81. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Москва : Дело ЛТДД, 1994. 702 с.

82. Моисеенко С.С. Принятие креативных решений на различных уровнях экономической деятельности. *Креативная экономика*. 2009. № (10). С. 38–45.

83. Мошек Г.Є., Поканєвич Ю.В., Соломко А.С., Семенчук А.В. *Менеджмент*. Київ : Кондор, 2009. 392 с.

84. Національний інститут стратегічних досліджень. *«Патріотичне виховання молоді як невід’ємна складова системи забезпечення національної безпеки України»*. Аналітична записка. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/patriotichne-vikhovannya-molodi-yak-nevidemna-skladova-sistemi> (дата звернення: 15.10.2021).

85. *Національно-патріотичне виховання в Україні*: наук.-доп. бібліогр. покажч. / НАПН України, ДНПБ України ім. В.О. Сухомлинського; [упоряд.:

Л.І. Страйгородська, Л.О. Пономаренко, С.В. Тарнавська та ін.; наук. ред. Л.Д. Березівська; бібліогр. ред. Л.О. Пономаренко]. Київ, 2019. 368 с.

86. Немчин О., Бутнік-Сіверський О. Сучасний стан інноваційного розвитку України. *Інтелектуальна власність*. 2003. № 1. С. 32–39.

87. *Нова українська школа: поради для вчителя / за заг. ред. Н.М. Бібік*. Київ : Літера ЛТД, 2018. 160 с.

88. Оборотов Ю.М. *Традиції та оновлення у правовій сфері: питання теорії (від пізнання до розуміння права)*. Одеса : Юр. літ-ра, 2002.

89. Олійник В.В. Деякі концептуальні ідеї методології управління освітою. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 4. С. 1–13.

90. Олійник В.В., Кириченко М.О., Отич О.М., Сорочан Т.М., Бондарчук О.І., Діденко Н.Г., Сергеева Л.М., Сидоренко В.В., Клокар Н.І., Скрипник М.І. Проблеми і перспективи розвитку післядипломної педагогічної освіти в умовах розбудови Нової української школи. *Наукове забезпечення розвитку освіти в Україні: актуальні проблеми теорії і практики (до 25-річчя НАПН України)*. Збірник наукових праць. Київ : Видав. дім «Сам», 2017. 400 с. С. 382–391. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/154284152.pdf> (дата звернення: 15.10.2021).

91. Ортинський В.Л. *Педагогіка вищої школи* : навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл. Київ : Центр учбової літ-ри, 2009. 472 с.

92. *Основи психології* : підручник / за заг. ред. О.В. Киричука, В.А. Роменця. – 4-те вид., стереотип. Київ : Либідь, 1999. 632 с.

93. Осовська Г.В., Осовський О.А. *Основи менеджменту* : навч. посібник. Київ : «Кондор», 2006. 664 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-5365.html> (дата звернення: 15.10.2021).

94. Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. *Ефективність управління загальноосвітньою школою: соціально-педагогічний аспект* : монографія. Київ : Школяр, 1996. 302 с.

95. Панков В.А. *Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика*: монографія. Київ : Наук. думка, 2003. 424 с.

96. *Патріотичне виховання в сучасних навчальних закладах* / упоряд. Ж. Сташко. Київ : Шк. світ, 2015. 117 с.

97. Перельгина Е.Б. *Психология имиджа: учеб. пособие. Раздел I. Параг. №1: Понятие имиджа (с сокращениями)*. Москва : Аспект Пресс. 2002. С. 11–23.

98. Пикельная В.С. *Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект): дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 «Теория и история педагогики»*. Кривой Рог, 1993. 374 с.

99. Підготовка учителя Нової української школи до опанування філософії національного курикулуму. *Адаптивне управління. Серія «Педагогіка»*: електронне наук. фахове вид. 2017. Вип. 3(5). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/124-vipusk-3-2017> (дата звернення: 15.10.2021).

100. *План заходів на 2021–2023 роки з реалізації Стратегії розвитку Одеської області на 2021–2027 рр.* URL: <https://cutt.ly/DE6qdI5> (дата звернення: 15.10.2021).

101. Погорелов Ю.С. *Модельовання розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 10. С. 51–59.

102. Пономарева Е.А. *Бренд-менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата*. Москва : Изд-во Юрайт, 2017.

103. *Постанова Кабінету Міністрів України № 845 від 17 жовтня 2018 року*. Всеукраїнська дитячо-юнацька військово-патріотична гра «Сокіл» («Джура») із змінами і доповненнями, внесеними постановою КМУ № 367 від 13 травня 2020 року. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP180845.html (дата звернення: 15.10.2021).

104. Почуєва О.О. Організація та проведення експертного оцінювання моделі управління презентаційною діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів. *Нові технології навчання*: наук.-метод. зб.; Інституту інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. Київ, 2015. Вип. 80. С. 188–197.

105. Почуєва О.О. Позиціонування, як механізм забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу. *Вища освіта України*. 2015. Дод. 2 до № 4, т. III (36), темат. вип. «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». С. 520–532.

106. Прищак М.Д., Лесько О.Й. *Психологія управління в організації*. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaci_yi/111.html (дата звертання 11.08.2019).

107. Про затвердження Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді, Заходів щодо реалізації Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді та методичних рекомендацій щодо національно-патріотичного виховання у загальноосвітніх навчальних закладах. *Наказ Міністерства освіти і науки України № 641 від 16 червня 2015 року* (Із змінами і доповненнями, внесеними наказом Міністерства освіти і науки України № 1038 від 29 липня 2019 року). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MUS24863> (дата звернення: 24.10.2021).

108. Про національно-патріотичне виховання у закладах освіти у 2019/2020 навчальному році. *Лист Міністерства освіти і науки України № 1/9-523 від 16.08.2019*. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-nacionalno-patriotichne-vihovannya-u-zakladah-osviti-u-20192020-navchalnomu-roci> (дата звернення: 24.10.2021)

109. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. *Указ Президента № 344/2013 від 25.06.2013 р.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (дата звернення: 24.10.2021)

110. Про освіту. Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017 р. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38-39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 24.07.2020).

111. Про повну загальну середню освіту. Закон України № 463-IX від 16.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення: 24.07.2020).

112. Про Стратегію національно-патріотичного виховання. Указ Президента № 286/2019. від 18.05.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286/2019#Text> (дата звернення: 24.10.2021)

113. *Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України*: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З.В. Рябова, А.Б. Єрмоленко, Т.А. Махиня та ін.; за заг. ред. академіка В.В. Олійника, маг. Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; КультурКонтакт Австрія. Київ, 2017. 118 с.

114. Процишин О. Особливості розвитку конкуренції на ринку освітніх послуг. *Молодь і ринок*. 2011. № 3. С. 96–99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2011_3_22 (дата звернення: 15.10.2021).

115. Рачинський А. Стратегічне управління в контексті сучасних західноєвропейських підходів. *Вісник національної академії державного управління при Президентові України*. 2009. Вип. 3. С. 12–20.

116. Реан А.А., Бордовская Н.В., Розум С.И. Психология и педагогика. URL: <http://http://www.psyho.ru/library/books/rean-a-abordovskaya-n-vrozum-s-i-psixologiya-i-pedagogika> (дата звернення: 15.10.2021).

117. Ренькас Б.М. *Особливості управління ЗНЗ в умовах профільного навчання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук.* Київ, 2011. 21 с.

118. Рожков И.Я., Кисмерешкин В.Г. *Брендинг : учебник для бакалавров.* Москва : Изд-во Юрайт, 2019. 331 с. (Бакалавр. Академический курс). ISBN 978-5-9916-3284-3. URL: <https://biblio-online.ru/viewer/brending-425868#page/16> (дата звернення: 15.10.2021).

119. Рокич М. Методика «Ценностные ориентации». *Большая энциклопедия психологических тестов* / авт.-сост. А.А. Карелин. Москва : Эксмо, 2009. С. 26–28.

120. Ростовська В.І. *Формування професійної компетентності заступника директора з навчально-виховної роботи : наук.-метод. посібник.* Харків : Основа, 2008. 128 с.

121. Рубинштейн С.Л. *Проблемы общей психологии.* Москва : Педагогика, 1973. 424 с.

122. Рябова З.В. Закономірності та принципи маркетингового управління соціально-педагогічними системами. *Післядипломна освіта в Україні.* 2017. № 1. С. 46–50. URL: <https://cutt.ly/cf1h6P5> (дата звернення: 15.10.2021).

123. Рябова З.В. Маркетинг і логістика освітніх послуг. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка»:* електронне наук. фахове вид. 2017. Вип. 4(6). URL: <http://am.eor.by> (дата звернення: 15.10.2021).

124. Рябова З.В. Моделювання та проектування як ефективні засоби забезпечення якості надання освітніх послуг. Теорія та методика управління освітою. 2012. № 8. URL: <https://cutt.ly/4aICxtX> (дата звернення: 15.10.2021).

125. Рябова З.В. Позиціонування закладу освіти на ринку освітніх послуг. *Rocznik polsko-ukraiński.* XVIII – Częstochowa – Kijów – Lwów, 2017.

126. Рябова З.В. Проектний менеджмент як технологія управління інноваційним розвитком навчального закладу. *Вісник післядипломної освіти:* зб. наук. праць. Київ : Атопол груп, 2016. Вип. 16(29). 216 с.

127. Рябова З.В. *Теоретико-методологічні засади маркетингового управління навчальною діяльністю інститутів післядипломною освіти*. 2013. С. 39–0.

128. Рябова З.В., Єльнікова Г.В. Професійне зростання педагогів в умовах цифрової освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Т. 80, № 6. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt> (українською). (Web of Science)

129. Савченко С.В. *Науково-теоретичні засади соціалізації студентської молоді у позанавчальній діяльності в умовах регіонального освітнього простору: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: 13.00.05; Луганський нац. пед. ун-т. Луганськ, 2004. 43 с.*

130. Саламатова А.О. Ідентифікація загальних характеристик проектно орієнтованих організацій. *Формування ринкової економіки: наук. зб. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; відп. ред. О.О. Беляєв. 2010. Вип. 24. С. 244–258.*

131. Сівашінская Є.Ф., Журлова І.В. *Педагогіка сучасної школи: курс лекцій для студ. пед. спеціальностей вузів / за заг. ред. Є.Ф. Сівашінської. Мінськ : Екоперспектіва. 2009. 212 с.*

132. Сіданіч І.Л. Духовно-моральна компетентність педагога як передумова забезпечення духовно-моральної спрямованості викладання навчальних предметів у закладах освіти. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. Суми, СумДПУ імені А.С. Макаренка. 2017. № 10(74). С. 126–138.

133. Сіданіч І.Л. Формування духовних цінностей здобувачів вищої освіти як один із пріоритетних напрямів освітнього менеджменту. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Педагогічні науки»: зб. наук. праць*. 2020. Вип. 10 (45). 232 с. С. 8–38.

134. *Словарь практического психолога / сост. С.Ю. Головин. Минск : Харвест, 1997. 800 с.*

135. Словник іншомовних слів. URL: <https://cutt.ly/ku4czGX> (дата звернення: 15.10.2021).

136. Словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/> (дата звернення: 15.10.2021).

137. Словник української мови. URL: <https://cutt.ly/FfAtHpf> (дата звернення: 15.10.2021).

138. Солопчук М.С., Федірко А.О. *Основи науково-методичної діяльності у галузі фізичної культури і спорту* : навч. посібник. Кам'янець-Подільський : ПП Буйницький О.А., 2006. 224 с.

139. *Соціологічна енциклопедія* / уклад. О. Яременко та ін. Київ : Академвидав, 2008. 455 с.

140. Спичева Д.И. Феномен имиджа в современных научных исследованиях. URL: <http://pr.tsu.ru/articles/139/> (дата звернення: 15.10.2021).

141. Стаут Л.У. *Управление персоналом*: настольная книга менеджера; пер. с англ. Москва : ООО «Издательство «Добрая книга», 2009. 536 с.

142. Субетто А.И. *Онтология и эпистемология компетентностного подхода, классификация и квалиметрия компетенций*. Москва : Исслед. Центр проблем кач-ва под-ки спец-ов, 2006. 72 с.

143. Сухомлинський В.О. *Народження громадянина*: вибрані твори: в 5-ти т. Київ : Рад. шк., 1976. Т. 3.

144. Сухомлинський В.О. *Серце віддаю дітям*: вибрані твори: у 5-ти т. Київ : Рад. шк., 1976. Т. 3. 279 с.

145. Тверезовська Н., Сидоренко В. *Методологія педагогічного дослідження*.

URL: https://pidru4niki.com/1504080761401/pedagogika/metodologiya_pedagogichnogo_doslidzhennya (дата звернення: 15.10.2021).

146. Темпорал П. *Эффективный бренд-менеджмент*; пер. с англ. Санкт-Петербург : Нева, 2003. 320 с.

147. Тернер Дж. Родни. *Руководство по проектно-ориентированному управлению*. Москва : Изд. дом Гребенникова, 2007. С. 540–550.

148. Тернопільська В.І. *Соціально-комунікативна культура школяра: шляхи сходження* : монографія. Житомир : Рута, 2008. 300 с.

149. Технології освіти дорослих у вимірі трансформації професіоналізму фахівців. *Відкрита освіта: інноваційні технології та менеджмент* : колективна монографія / за наук. ред. М.О. Кириченка, Л.М. Сергєєвої. Київ : Вид-во ін-ту обдарованої дитини НАПН України, 2018. 440 с. С. 82–102.

150. Тимофєєв В.Я. *Виховання козака – лицаря*. Третє вид. Дніпро : Середняк Т.К., 2019. 212 с.

151. Тимошко Г. *Сутність понять «управління» та «менеджмент» у педагогічній теорії і практиці*. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/7/13.pdf> (дата звернення: 15.10.2021).

152. Тімінський О.Г. Технології адаптивного управління як механізм забезпечення ефективності організаційно-управлінських систем. *Управління розвитком складних систем*. 2016. С. 27. ISSN 2219-5300.

153. Топчій І.В., Бегеза Л.Є. Психолого-педагогічні засади конкурентоспроможності закладу освіти у нових соціокультурних умовах. *Вісник Чернігівського нац. пед. ун-ту ім. Т.Г. Шевченка*. Чернігів, 2014. Вип. 121, т. 2. С. 178–181. URL: <http://visnyk.chnpu.edu.ua/?wp> (дата звернення: 15.10.2021).

154. Траут Дж. *Позиционирование – игра, в которую играют люди в современном мире «и я тоже»*; пер. А. Сухенко. URL: <http://marketing.by> (дата звернення: 15.10.2021).

155. Траут Дж., Райс Э. *Позиционирование. Битва за узнаваемость*; пер. с англ. С. Жильцова. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 256 с.

156. Фатхутдинов Р.А. *Стратегический маркетинг*. Москва : ЗАОБизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 640 с.

157. Федоренко В.Г. *Основи менеджменту*. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/46490-11-stanovlennya-sutnst-upravlnnya-yak-nauki.html> (дата звернення: 15.10.2021).

158. *Філософський енциклопедичний словник* / уклад. В. Шинкарук [та ін.]. Київ : Ін-т філософії ім. Г.С. Сковороди НАНУ, 2002. 742 с. С. 391.

159. Хулей Г. Дж. *Позиционирование. Маркетинг* : энциклопедия / под. ред. М.Дж. Бейкера. Санкт-Петербург : Питер, 2002. С. 394.

160. *Ціннісні орієнтири сучасної української школи*. МОН України, 2019. 63 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/Serpneva%20conferentcia/2019/Prezentasia-Roman-Stesichin.pdf> (дата звернення: 15.10.2021).

161. Черненко В.П., Махиня Т.А. Маркетингове дослідження мотиваційного профілю потенційних абітурієнтів м. Кременчук. *Инженерные и образовательные технологии*. Кременчук : КрНУ, 2021. Т. 9. № 2. 67 с. С. 27–40. URL: <http://eetecs.kdu.edu.ua> (дата звернення: 15.10.2021).

162. Чубук Р.В. Критерії, показники та рівні професійної компетентності соціальних педагогів. *Наукові записки Національного ун-ту «Острозька академія»*. Серія: Психологія і педагогіка. 2008. Вип. 11. С. 253–263. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoapp_2008_11_30 (дата звернення: 15.10.2021).

163. Шапран Ю. Педагогічне моделювання у процесі формування професійної компетентності майбутнього вчителя біології. *Рідна школа*. 2012. № 12. С. 39–42.

164. Шаров Ю.П. *Стратегічне планування в публічному управлінні*. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. С. 99–104.

165. Шепель В.М. *Имиджелогия: секреты личного обаяния*. Ростов-на-Дону : Феникс, 2005. 472 с.

166. Шеррингтон М. *Незримые ценности бренда*; пер. с англ. Санкт-Петербург : Вершина, 2006. 304 с.

167. Шиян Б.М., Вацеба О.М. *Теорія і методика наукових педагогічних досліджень у фізичному вихованні та спорті* : навч. посібник. Тернопіль : Навч. книга, Богдан. 2008. 276 с.

168. Шоробура І.М. *Менеджмент вищої освіти*. Хмельницький, 2015. С. 244–249.

169. Штофф В.А. *Моделирование и философия*. Москва-Ленинград, 1966. С. 197.

170. Шэннон Р. *Имитационное моделирование систем – искусство и наука*. Москва : Мир, 1978. 418 с.

171. Ядов В.А. *Социальная идентичность личности*. Москва : Наука, 1994. 136 с.

172. Якубенко В. Від народознавства – до свідомого патріотизму. *Дошкільне виховання*. 2002. № 2. С. 14–16.

173. Bruce B. *Images of power: How the image makers shape our leaders*. London, 1992. P. 87.

174. Clifton R., Maughan E. *The Future of Brands*. London : Macmillan Press Ltd, 2000.

175. Kostikova I., Pochuieva O., Miasoiedova S., Razumenko T., Chernenko A. Teaching english speaking for fce: using facebook as a tool of instructional practice. *Amazonia investiga*, [s. l.], v. 8, n. 22, p. 719-727, oct. 2019. ISSN 2322-6307
URL: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/825> (дата звернення: 15.10.2021). (Web of Science)

176. Rjabowa Zoja. The marketing management technology in education. *Rocznik polsko-ukraiński*. tom XVIII. Częstochowa – Kijów – Lwów, 2016. С. 341–351.

177. Ryabova Zoya. Managing Professional (Vocational) Education Schools as Project-Oriented Organizations. *Професійна педагогіка*. 2020. Т. 1. № 20. (ISSN 2707-3092; категорія «В»),

URL: <https://jrnls.ivet.edu.ua/index.php/1/article/view/600> (англійською) (дата звернення: 15.10.2021).

178. Sorochan Tamara M., Bondarchuk Olena I., Olifira Larisa M. Experience-technologies in the development of information readiness of pedagogical employees for the performance of their professional activities. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Т. 72. № 2. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt> (англійською) (дата звернення: 15.10.2021). (Web of Science) (ISSN: 2076-8184; категорія «А»).

179. Yelnykova H., Ryabova Z. Adaptive technologies for training of specialists. URL: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1031/1/012125/meta> (дата звернення: 15.10.2021). (Scopus)

ДОДАТКИ

Додаток А

Одеська обласна школа виховників джур



Розробник: Чорноморський науково-методичний ресурсний центр

ГО «Чорноморське гайдамацьке з'єднання»

(упорядник програми Дмитрук З.А.

за сприяння членів координаційної ради з питань національно-патріотичного виховання при
Одеській обласній державній адміністрації)

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Освітня регіональна програма для підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання (педагогічних працівників, громадських діячів, волонтерів) розроблена на основі сучасної державної освітньої політики у сфері національно-патріотичного виховання, зокрема, на основі Стратегії національно-патріотичного виховання, затвердженої Указом Президента України від 18.05.2019 № 286/2019, наказу Міністерства освіти і науки України від 16.06.2015 № 641 «Про затвердження Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді, Заходів щодо реалізації Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді та методичних рекомендацій щодо національно-патріотичного виховання у загальноосвітніх навчальних закладах» (зі змінами), Постанови Кабінету Міністрів України від 17.10.2018 № 845 «Деякі питання дитячо-юнацького військово-патріотичного виховання».

Актуальність полягає в необхідності підготовки фахівців з національно-патріотичного виховання (педагогічних працівників, громадських діячів, волонтерів) до реалізації освітньої політики держави шляхом опанування новітніми знаннями, практиками, технологіями, методиками, формами, методами професійної діяльності на засадах інноваційних освітніх підходів з урахуванням потреб педагогів, держави та громадянського суспільства. В освітній політиці держави визначено один з напрямів соціального замовлення, а саме, орієнтація на результат у формі розвинутих ключових компетентностей учнів, структури їхніх знань, поглядів, ціннісних орієнтирів, успішної самореалізації в житті, формування особистості, патріота, інноватора, здатного конкурувати та розвивати свою країну. Актуальність національно-патріотичного виховання громадян, особливо дітей та молоді, зумовлюється процесом консолідації та розвитку українського суспільства, сучасними викликами, що стоять перед Україною і вимагають подальшого вдосконалення системи національно-патріотичного виховання.

У компонентній формулі сучасної української школи провідне місце відводиться фахівцям нової формації, які перебувають в авангарді суспільних та освітніх перетворень, успішних, умотивованих, компетентних, які є агентами сучасних змін та власним прикладом свого життя та діяльності доводять ідеї патріотизму та відданості своїй країні. Такі фахівці виконують в освітньому процесі ролі наставника, фасилітатора, консультанта, виховника, володіють навичками випереджувального проектного менеджменту (планування й організації навчання та виховання, розроблення навчально-методичного забезпечення, оцінювання та ін.), самостійно й творчо здобувають інформацію, організовують виховний процес. Отже, закладають надійне підґрунтя у формуванні громадянина-патріота України. Зазначена місія педагога розглядається в контексті збереження кращих ментальних українських характеристик та набуття європейського виміру педагогічних якостей.

Переосмислення соціальної місії вчителя-фахівця з національно-патріотичного виховання (представників громадськості, волонтерів) **актуалізує необхідність підготовки фахівців**, обізнаних щодо історичних подій героїчної боротьби Українського народу за самовизначення і створення власної держави, ідеалів свободи, соборності та державності, з чіткими ціннісними орієнтирами і громадянською самосвідомістю; здатних творчо працювати, приймаючи нестандартні рішення в ситуаціях ринкової конкуренції, уникаючи стерео типізації і шаблонів, реалізовувати освітні проєкти тощо.

1.2. Цільова аудиторія

Педагогічні працівники закладів освіти різних типів і форм власності, представники громадськості, волонтери.

1.3. Мета програми

Метою освітньої регіональної програми для підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання (педагогічних працівників, громадських діячів, волонтерів) є підвищення методичного та практичного рівнів професійної компетентності фахівців щодо реалізації завдань Стратегії національно-патріотичного виховання, затвердженої Указом Президента України від 18.05.2019 № 286/2019, наказу Міністерства освіти і науки України від 16.06.2015 № 641 «Про затвердження Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді, Заходів щодо реалізації Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді та методичних рекомендацій щодо національно-патріотичного

виховання у загальноосвітніх навчальних закладах» (зі змінами), Постанови Кабінету Міністрів України від 17.10.2018 № 845 «Деякі питання дитячо-юнацького військово-патріотичного виховання» та відповідно до основних напрямів державної політики у галузі освіти, запитів громадянського суспільства, установ і закладів освіти, освітніх потреб споживачів освітніх послуг.

1.4. Профілі базових компетентностей фахівця з національно-патріотичного виховання

Головна ідея підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання (педагогічні працівники, представники громадськості, волонтери) полягає в забезпеченні індивідуально-особистісного та професійно-діяльнісного самовдосконалення слухачів на основі активізації їхньої базової освіти, набутого професійного та життєвого досвіду відповідно до індивідуально-особистих інтересів, соціального запиту держави щодо ефективного виконання функціональних обов'язків у сфері національно-патріотичного виховання дітей та молоді.

Важливе місце у підвищенні кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання (педагогічні працівники, представники громадськості, волонтери) належить не тільки процесу оволодіння глибокими спеціальними знаннями, а й високими громадянськими, патріотичними якостями.

Профілі базових компетентностей фахівців з національно-патріотичного виховання містять основні індивідуально-особистісні та професійно-діяльнісні якості, необхідні для успішного виконання стратегічної мети та завдань у сфері національно-патріотичного виховання дітей та учнівської молоді:

– **професійно-педагогічна компетентність** – обізнаність із новітніми науково обґрунтованими відомостями з педагогіки, психології, зокрема у сфері виховання, методик, інноватики для створення освітньо-розвивального середовища, що сприяє цілісному індивідуально-особистісному становленню дітей та учнівської молоді, громадянської (національної) ідентичності та зміцнення їх національної свідомості; здатність до продуктивної професійної діяльності на основі розвиненої педагогічної рефлексії відповідно до провідних ціннісно-світоглядних орієнтацій, вимог педагогічної етики та викликів сучасної української школи;

– **соціально-громадянська компетентність** – розуміння сутності громадянського суспільства, громадянської (національної) ідентичності та національної свідомості, володіння знаннями про права і свободи людини, усвідомлення громадянського обов'язку та почуття власної гідності, вміння визначати проблемні питання у соціокультурній, професійній сферах життєдіяльності людини та віднаходити шляхи їх розв'язання, навички ефективної та конструктивної участі в цивілізаційному суспільному розвитку, із збереженням та розвитком ментальних українських характеристик і традицій, здатність до ефективної командної роботи, вміння попереджувати та розв'язувати конфлікти;

– **загальнокультурна компетентність** – здатність розуміти твори мистецтва, формувати власні мистецькі смаки, самостійно виражати ідеї, досвід та почуття за допомогою мистецтва, усвідомлення власної національної ідентичності як підґрунтя відкритого ставлення та поваги до розмаїття культурного вираження інших;

– **мовно-комунікативна компетентність** – володіння системними знаннями про норми і типи педагогічного спілкування в процесі організації колективної та індивідуальної діяльності, вміння вислуховувати, відстоювати власну позицію, використовуючи різні прийоми розмірковувань та аргументації, розвиненість культури професійного спілкування, здатність досягати педагогічних результатів засобами продуктивної комунікативної взаємодії (відповідних знань, вербальних і невербальних умінь і навичок залежно від комунікативно-діяльнісних ситуацій);

– **психологічно-фасилітативна компетентність** – усвідомлення ціннісної значущості фізичного, психічного і морального здоров'я дитини, здатність сприяти творчому розвитку та становленню учнівської молоді як юних патріотів України;

– **підприємницька компетентність** – вміння генерувати нові ідеї й ініціативи та втілювати їх у життя з метою підвищення як власного соціального статусу та добробуту, так і розвитку суспільства і держави;

– **інформаційно-цифрова компетентність** – здатність орієнтуватися в інформаційному просторі, отримувати інформацію та оперувати нею відповідно до власних потреб і вимог сучасного високотехнологічного інформаційного суспільства.

Вибіркові модулі пропонуються слухачам на вибір за очною, дистанційною і змішаною формами навчання в рамках основних модулів і тем обов'язкової складової освітньої програми.

Очікувані результати навчання охоплюють:

Знання і розуміння	<ul style="list-style-type: none"> сучасних тенденцій розвитку освіти та соціально-правових основ, законодавчих актів у сфері освіти, зокрема національно-патріотичного виховання; щодо аналізу та узагальнення певної інформації з історії України, оцінювання найважливіших подій та явищ української історії та
---------------------------	--

	<p>культури в контексті світової історії;</p> <ul style="list-style-type: none"> • щодо порівняння історичних подій, орієнтування в науковій періодизації історії; • застосовувати набуті знання для прогнозування суспільних процесів; формування і розвиток гуманістичного світогляду, поваги до людини, виховання національної самосвідомості та гідності, патріотизму; • щодо критичного аналізу інформації з минулої та сучасної історії та культури України; • способів реалізації інтеграційного підходу в навчанні школярів; концепції інклюзивної освіти
Розвинені вміння	<ul style="list-style-type: none"> • організовувати педагогічну діяльність на компетентнісних засадах (прогнозування, проектування, оцінювання тощо); • конструювати та реалізувати сучасні програми навчання та виховання дітей та учнівської молоді з використанням різноманітних методів, форм і технологій; • діагностувати освітній процес і складати індивідуальні освітні маршрути для становлення учня як особистості, громадянина-патріота, інноватора; • керувати проєктною діяльністю школярів; • організовувати культуромовне освітньо-розвивальне середовище, яке сприятиме цілісному індивідуально-особистісному становленню дітей та учнівської молоді, громадянської (національної) ідентичності та зміцнення їх національної свідомості; • проектувати власну програму професійно-особистісного зростання
Диспозиції (цінності, ставлення)	<ul style="list-style-type: none"> • дитиноцентризм, цінність особистості; • готовність до змін, гнучкість, постійний професійний розвиток; • відданість ідеї щодо значущої участі в освітньому процесі усіх учнів; • просування демократичних цінностей (патріотизм, громадянська (національна) ідентичність, національна свідомість, відданість Україні, повага до багатоманітності, право вибору, формування спільноти); • рефлексія власної професійної практики

2. Загальна характеристика освітньої програми

2.1. Зміст освітньої програми

Зміст регіональної освітньої програми для підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання (педагогічних працівників, громадських діячів, волонтерів), зокрема цілісний і системний добір модулів і тем, урахуває особливості професійної діяльності педагогічного працівника, фахівця з національно-патріотичного виховання (в тому числі представників громадськості, волонтерів з питань роботи з дітьми та молоддю) і визначається: вимогами суспільства знань щодо забезпечення закладів освіти висококваліфікованими фахівцями; основними напрямками державної політики у галузі освіти та сфері виховання; запитами замовників освітніх послуг.

Зміст програми має практичну спрямованість, містить обов'язкову і вибіркоку складові та охоплює: змістовну, практичну (практико-зорієнтовану) і ресурсну (методичну) складові підвищення кваліфікації вчителів.

2.2. Форми реалізації освітньої програми

Освітня регіональна програма для підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання (педагогічних працівників, громадських діячів, волонтерів) передбачає очну та дистанційну форми навчання.

Очна (дистанційна за необхідністю) форма навчання організовується Чорноморським науково-методичним ресурсним центром ГО «Чорноморське гайдамацьке з'єднання», Координаційною радою з питань національно-патріотичного виховання при Одеській обласній державній адміністрації, робочою групою з організації та проведення Одеської обласної школи виховників джур (на базі Одеського гуманітарного центру позашкільної освіти та виховання або в інших місцях проведення):

- тренінгових занять;
- інтерактивних лекцій;
- практичних занять (майстер-класів);
- дискусій (тематичних, подіумних);
- конференцій (з обміну досвідом, підсумкових, наукових, інтернет-конференцій тощо);

– самостійної роботи у вигляді моніторингу та оцінки результатів пропонованих освітніх змін.

2.3. Терміни навчання

Освітня регіональна програма для підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання (педагогічних працівників, громадських діячів, волонтерів) програма передбачає обов'язкову і вибірково частини.

Обов'язкова частина складається з очних сесій (32 год.) і охоплює фахові навчальні модулі.

Вибіркова частина передбачає вільний вибір модулів в очному, очно-дистанційному або дистанційному форматах з урахуванням індивідуальних потреб педагогів загальною кількістю годин – 8 академічних годин.

Тобто, навчальний план регіональної освітньої програми для підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання передбачає 40 академічних годин, з яких 32 академічних години – обов'язкова складова, і 8 академічних годин – вибіркова складова.

Нижче представлено розподіл днів/годин відповідно до обов'язкової і вибіркової складових навчальної програми (табл. 1).

Під час третьої сесії відбувається **презентація авторського творчого продукту** (проектів, технологічних портфоліо, навчально-методичних розробок, модельних програм та ін.). За успішного виконання програми учаснику видається відповідний документ.

Освітня регіональна програма для підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання (педагогічних працівників, громадських діячів, волонтерів).

Період навчання	Зміст. Основні теми	К-сть год.	Форма навчання	Очікувані результати
Сесія I	Відкриття першої (очної) сесії. Привітання учасників. Огляд освітньої програми. Представлення команди тренерів. Знайомство учасників. Вироблення правил. Очікування учасників. Вхідне оцінювання	2 год.	Очна	Розуміння слухачами особливостей їх участі в освітній програмі, цілей і завдань освітньої програми, власних очікувань
	Модуль 1. Фахівець з національно-патріотичного виховання як виховник патріотів України та провідник змін у системі освіти. 1.1 Нормативно-правова база з питань національно-патріотичного виховання дітей та молоді. Загальний огляд	2 год.	Очна	Усвідомлення викликів, що стоять перед фахівцем з національно-патріотичного виховання. Огляд аспектів та компонентів осучасненої нормативно правової бази з питань національно-патріотичного виховання дітей та молоді. Стратегія національно-патріотичного виховання, затвердженої Указом Президента України від 18.05.2019 № 286/2019; Постанова Кабінету Міністрів України від 17.10.2018 № 845 «Деякі питання дитячо-юнацького військово-патріотичного виховання»; наказ Міністерства освіти і науки України від 16.06.2015 №641 «Про затвердження Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді, Заходів щодо реалізації Концепції національно-патріотичного виховання дітей і молоді та методичних рекомендацій щодо національно-патріотичного

				виховання у загальноосвітніх навчальних закладах» (зі змінами), наказ Міністерства освіти і науки України від 24.10.2019 № 1342 «Про проведення у 2019/2020 навчальному році Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура»); лист Міністерства освіти і науки України від 16.08.2019 № 1/9-523 «Про національно-патріотичне виховання у закладах освіти у 2019/2020 навчальному році». Лист Міністерства освіти і науки України від 13.01.2020 № 1/9-12 «Щодо посилення роботи з патріотичного виховання учнів та студентів закладів освіти» тощо
Ідеали козацтва не мають строку давності, бо це ідеали порядності, відданості та патріотизму				
Сесія II	Модуль 2. Історико-краєзнавчий 2.1. Про військово-історичні події та видатних військово-історичних діячів Південної України. 2.2. Використання інформаційних матеріалів Українського інституту національної пам'яті як ресурс у роботі фахівця з національно-патріотичного виховання. Використання онлайн-ресурсів – вимога сучасності. 2.3. Про національно-патріотичну туристичну діяльність. Презентація методичного посібника з питань впровадження програми патріотичного виховання для закладів освіти та громадських об'єднань, передбачених в обласній цільовій комплексній програмі національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016-2020 роки, затвердженої 17.06.2016 р № 219-VII (зі змінами) «Одещина: 12 пішохідних мандрівок» 2.4. Книжкова серія «Відкрий для себе Україну» – невідомі сторінки буття українського народу. Визначні постаті українців (зокрема одеситів), що закладали підвалини державності, внесли вагомий вклад в розвиток культури й духовності народу	4 год.	Очна	Поглиблення знань з історії України, зокрема Одещини, із становлення державності. Поглиблення знань у сфері культурного, духовного надбання українського народу. Розуміння щодо використання онлайн-ресурсів, зокрема, ресурсів Українського інституту національної пам'яті. Пам'ять Онлайн: цікаво, доступно, достовірно. Каталог проектів Українського інституту національної пам'яті для вільного використання / Н. Позняк-Хоменко, О. Полтавець, вступ. В. Вятровича. Київ, 2019. Отримання та розуміння краєзнавчих та туристичних матеріалів, алгоритмів створення маршрутів. Знайомство з переліком та описом пішохідних маршрутів Одещиною – практичного ресурсу в роботі фахівця з національно-патріотичного виховання в Одеській області Поглиблення розуміння виховного потенціалу козацької педагогіки.

	Модуль 3. Деякі моделі козацької педагогіки та Пласту (скаутингу) в контексті сучасної освіти. 3.1. Виховний потенціал Кодексу буття Українського козацтва; 3.2. Форми, методи, прийоми системи козацько-лицарського виховання. 3.3. Структура козацької шкільної організації. Шкільний курінь. 3.4. Юнацький курінь за методикою класичної скаутської моделі	4 год.	Очна	Отримання знань та навиків щодо створення та налагодження роботи дитячих та юнацьких козацьких осередків у закладах освіти. Отримання знань та навиків щодо створення та налагодження роботи юнацького куреня за методикою класичної скаутської моделі
	Модуль 4. Організація та проведення Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура»). Нормативно-правова база - загальний огляд. Методичні рекомендації. 4.1. Погляд в майбутнє крізь призму Гри	4 год.	Очна	Поглиблення розуміння щодо підходів, форм та методів організації та проведення Гри. Дискусія. Удосконалення навичок щодо висловлювання своїх думок, аргументації тощо
Сесія III	Модуль 5. Основи домедичної допомоги. Тренінгова робота	6 год.	Очна	Поглиблення знань та отримання навичок щодо основ надання домедичної допомоги. Розвиток навичок використання активних методів навчання
	Модуль 6. Педагогіка партнерства: сутність, основні принципи. 6.1. Основні шляхи співпраці з батьками. Форми спілкування: формальне й неформальне спілкування, батьківські збори, індивідуальні зустрічі з батьками, батьківська кімната. 6.2. Залучення батьків до освітнього процесу: батьки як помічники вчителя. 6.3 Критичне мислення і вирішення проблем. Стратегії розвитку критичного мислення	2 год.	Очна	Поглиблення розуміння ролі батьків в освітньому процесі, знання різних форм співпраці з родинами
	Модуль 7. Деякі аспекти роботи фахівця з національно-патріотичного виховання з дітьми з особливими освітніми потребами. 7.1. Основні поняття: інклюзивна освіта, діти з особливими освітніми потребами. 7.2. Особливості роботи з дітьми з порушеннями психофізичного розвитку в умовах закладу освіти	2 год.	Очна	Розуміння концепції інклюзивної освіти як забезпечення права кожної дитини на якісну освіту та особливостей її реалізації в освітньому процесі

	Модуль 8. Використання проєктної технології у діяльності фахівців з національно-патріотичного виховання. 8.1. Створення проєктів	3 год.	Очна	Отримання та поглиблення знань і навичок щодо використання форм і методів роботи в проєктній технології
	Модуль 9. Медіаграмотність як необхідна складова професійної компетентності фахівця з національно-патріотичного виховання	1 год.	Очна	Розуміння компонентів медіаграмотності
	Модуль 10. Управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. 9.1. Процес позиціонування школи, як відкритої соціально-педагогічної системи, шляхом створення проєктів національно-патріотичного спрямування	2 год.	Очна	Розуміння сутності процесу позиціонування закладу освіти. Отримання знань та навичок створення моделі процесу позиціонування закладу освіти на регіональному ринку освітніх послуг
	Дистанційна форма Фахівці працюють в дистанційному режимі, виконуючи ті чи інші навчальні завдання модулів			Аналіз учасниками власних компетентностей, необхідних для успішного впровадження основних нормативно-правових актів у сфері національно-патріотичного виховання; вміння розробляти власну професійну траєкторію розвитку. Розвиток навичок організації ефективного освітнього середовища, що сприятиме формуванню особистості учня – патріота України. Розуміння концепції інклюзивної освіти для організації виховного процесу, гурткової роботи, що враховує індивідуальні особливості кожної дитини
	Захист авторських розробок (проєктів, навчально-методичних розробок та ін.). Видача відповідних документів			
	Варіативна складова. Зміст формується на основі потреб фахівців з національно-патріотичного виховання (педагогічних працівників, представників громадськості, волонтерів)	8 год.	Очно-заочна	

Додаткова інформація

Освітню регіональну програму підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання розроблено на основі Типової освітньої програми підвищення кваліфікації педагогічних працівників, що затверджена наказом Міністерства освіти і науки України від 15.01.2018 № 36.

У процесі реалізації Освітньої регіональної програми підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання (педагогічних працівників, громадських діячів, волонтерів) планується використовувати наукові напрацювання та методичну літературу наступних авторів:

1. Бакка Т., Бурім О. та ін. Медіаграмотність та критичне мислення на уроках суспільствознавства: посібник для вчителя. Київ : ЦВП АУП, 2016. 243 с.

2. Дмитрук З.А. Управління процесом позиціонування закладів загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг як проблема управлінської теорії. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*: зб. наук. праць / [редкол.: А.В. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2019. Вип. 65.

3. Дмитрук З.А. Проектний менеджмент як технологія управління процесом позиціонування закладу загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг. Розвиток сучасної природничо-математичної освіти: реалії, проблеми якості, інновації матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., 1–5 квіт. 2019 р., м. Запоріжжя; *Електронний зб. наук. праць Запорізького обласного ін-ту післядипломної пед. освіти*. 2019. Вип. № 1(33). URL: http://www.zoippo.zp.ua/pages/el_gurnal/pages/vip33.html ISSN 2223-4551

4. Кушнір В.Г., Могильницька Г.А. та ін. *Відкрий для себе Україну*. Київ : Видав. «Український пріоритет», 2018. Кн. 1. 240 с.

5. Пастух Р. *Як створити пластовий курінь*. Львів : «Папуга», 2018. 120 с.

6. *Пам'ять Онлайн: цікаво, доступно, достовірно*: каталог проектів Українського інституту національної пам'яті для вільного використання / Н. Позняк-Хоменко, О. Полтавець; вступ. В. Вятровича. Київ, 2019.

7. Полторак В.М. *Одещина: 12 пішохідних мандрівок*: метод. посібник з питань впровадження програми патріотичного виховання для закладів освіти та громадських об'єднань, передбачених в обласній цільовій програмі національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016–2020 роки, затвердженої 17.06.2016 р. № 219-VII (зі змінами) (для учнів старших класів загальноосвітніх шкіл, коледжів, ліцеїв, училищ та технікумів, студентів вищих навчальних закладів). Одеса, 2019. 67 с.

8. *Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України*: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З.В. Рябова, А.Б. Єрмоленко, Т.А. Махія та ін.; за заг. ред. академіка В.В. Олійника, маг. Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; КультурКонтакт Австрія. Київ, 2016. 118 с.

9. Тимофеев В.Я. Виховання козака-лицаря. Третє видання. Дніпро : Середняк Т.К., 2019. 212 с.

10. <https://ru.calameo.com/accounts/5446895?fbclid=IwAR3oAaxX4LPfG2ZicTQUKZFc51BY5gf5HW7dD2-1KEbaorwew6nddFAPq64>

https://issuu.com/ukr57724?fbclid=IwAR2hAJUFiEVslKikq1LzfmHSeiK6_VnlPnFZJ61cQ7TR3Am8Iml6dykI7c

11. Як створити юнацький курінь. Основи пластової (скаутської) гурткової системи: зб. / за ред. Ю. Юзича. Тернопіль, 2018. 132 с.

Також, у процесі реалізації Освітньої регіональної програми підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання (педагогічних працівників, громадських діячів, волонтерів) допускається використанні іншої наукової та методичної літератури.

Додаток В

Інформація про курені-осередки з національно-патріотичного виховання учнівської молоді, що долучилися до експерименту та реалізації освітнього проєкту «Партнерство як ресурс» у період з 2018-2021 рр. в Одеській області (57 куренів)

№	Район/територіальна громада/ ЗЗСО на базі якого утворено курінь	Назва куреня
Березівський район Одеської області		
<i>Великобуялицька сільська територіальна громада</i>		
1	Петрівська загальноосвітня школа I-III ступенів №1 Березівського району Одеської області (Великобуялицька селищна рада)	Курінь ім. Володимира Івасюка
<i>Курісовська сільська територіальна громада</i>		
2	Новомиколаївська гімназія Курісовської сільської ради Березівського району Одеської області	Курінь ім. Всеволода Змієнка
<i>Миколаївська селищна територіальна громада</i>		
3	Ульяновський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітня школа I-III ступенів – дошкільний навчальний заклад» Миколаївської районної ради Одеської області (Миколаївська селищна рада)	Курінь ім. Григорія Коссака
<i>Розквітівська СТГ</i>		
4	Розквітівська загальноосвітня школа I-III ступенів Розквітівської сільської ради об'єднаної територіальної громади Березівського району Одеської області	Курінь ім. Юрія Липи
Болградський район Одеської області		
<i>Арцизька міська територіальна громада</i>		
5	Прямобалківська загальноосвітня школа I-III ступенів Арцизької районної ради Одеської області	Курінь ім. Алли Горської
6	Виноградівський опорний заклад загальної середньої освіти I- III ступенів зі структурним підрозділом дошкільної освіти Арцизької міської ради Одеської області	Курінь ім. Самійла Калниболоцького
<i>Тарутинська селищна територіальна громада</i>		
7	Тарутинський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітня школа I-III ступенів – ліцей-дошкільний навчальний заклад» Тарутинської селищної ради Одеської області	Курінь ім. Олександра Топала
Ізмаїльський район Одеської області		
<i>Кілійська міська територіальна громада</i>		
8	Василівський заклад загальної середньої освіти Кілійської міської ради Одеської області	Курінь ім. Сергія Колодія
9	Трудівська загальноосвітня школа I-III ступенів Кілійської районної ради Ізмаїльського району Одеської області	Курінь ім. Євгена Сверстюка
10	Дмитрівська загальноосвітня школа I-III ступенів Кілійської районної ради Одеської області	Курінь ім. Василя Полякова
11	Червоноярський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітня школа I-II ступенів – дитячий садок» Кілійської міської ради Одеської області	Курінь ім. Йосипа Гладкого
12	Опорний заклад освіти «Кілійський заклад загальної середньої освіти №4» Кілійської міської ради Одеської області	Курінь ім. Володимира Вернадського
13	Кілійський заклад загальної середньої освіти №3 Кілійської міської ради Одеської області	Курінь ім. Романа Іваничука
14	Шевченківський заклад загальної середньої освіти I-III ступенів №1 Кілійської міської ради Одеської області	Курінь ім. Богдана Сушинського
<i>Ренійська міська територіальна громада</i>		
15	Котловинська загальноосвітня школа I-III ступенів Ренійської районної ради Одеської області	Курінь ім. Юрка Тютюнника
16	Ренійська загальноосвітня школа I-III ступенів №5 Ренійської районної ради Одеської області	Курінь ім. Софії Галечко

Одеський район Одеської області		
<i>Біляївська міська територіальна громада</i>		
17	Біляївська загальноосвітня школа I-III ступенів № 2 Біляївської міської ради Одеської області	Курінь ім. Анни Ярославни
18	Мирненський заклад загальної середньої освіти I-III ступенів, Біляївська ОТГ Одеської області	Курінь ім. Василя Незамаївського
19	Біляївська загальноосвітня школа I-III ступенів № 3 Біляївської міської ради Одеської області	Курінь ім. Сидора Білого
20	Майорівська загальноосвітня школа I-III ступенів Біляївської міської ради Одеської області	Курінь ім. Дмитра Донцова
<i>Вигодянська сільська територіальна громада</i>		
21	Петрівська загальноосвітня школа I-III ступенів Вигодянської сільської ради (Біляївського району) Одеської області	Курінь ім. Мартина Пушкаря
22	Вигодянська загальноосвітня школа I-III ступенів Біляївського району Одеської області	Курінь ім. отамана Головатого
23	Василівська ЗОШ I-III ступенів Біляївського району Одеської області (Вигодянська сільська рада)	Курінь ім. князя Олега Віщого
24	Секретарівська загальноосвітня школа I-II ступенів Біляївського району Одеської області (Вигодянська сільська рада)	Курінь ім. Ярослава Мудрого
<i>Визирська сільська територіальна громада</i>		
25	Опорний заклад освіти «Першотравневий ліцей» Визирської сільської ради Лиманського району Одеської області	Курінь ім. Івана Сили
<i>Доброславська селищна територіальна громада</i>		
26	Новодофінівська загальноосвітня школа I-II ступенів Лиманської районної ради Одеської області	Курінь ім. Дмитра Васильєва
<i>Одеська міська територіальна громада</i>		
27	Одеська загальноосвітня школа № 5 I – III ступенів Одеської міської ради	Курінь ім. Петра Дорошенка
28	Одеська загальноосвітня школа № 41 I-III ступенів Одеської міської ради Одеської області	Курінь ім. Тараса Шевченка
29	Одеська загальноосвітня школа №28 I-III ступенів Одеської міської ради Одеської області	Курінь ім. Миколи Куліша
<i>Усатівська сільська територіальна громада</i>		
30	Міжлиманський заклад загальної середньої освіти I-III ступенів Одеського району Одеської області (Усатівської сільської ради)	Курінь ім. Миколи Костомарова
31	Іллінська загальноосвітня школа I –III ступенів Біляївського району Одеської області (Усатівська сільська рада)	Курінь ім. Олега Мединського
32	Августівська загальноосвітня школа I-III ступенів Біляївського району Одеської області (Усатівська сільська рада)	Курінь ім. Андрія Мельника
<i>Фонтанська сільська територіальна громада</i>		
33	Новодофінівська загальноосвітня школа I-II ступенів Лиманської районної ради Одеської області (Фонтанська сільська рада)	Курінь ім. Дмитра Васильєва
<i>Южненська міська територіальна громада</i>		
34	Комунальний заклад «Южненська Авторська М.П.Гузика експериментальна спеціалізована загальноосвітня школа-комплекс I-III ступенів Южненської міської ради Одеської області»	Курінь ім. Миколи Міхновського
35	Комунальний заклад «Южненська загальноосвітня школа I-III ступенів № 1 Южненської міської ради Одеської області»	Курінь ім. Сергія Кемського
36	Комунальний заклад «Южненський навчально-виховний комплекс імені В'ячеслава Чорновола (гімназія – загальноосвітня школа I ступеня) Южненської міської ради Одеської області»	Курінь ім. Івана Липи

37	Комунальний заклад «Юженський навчально-виховний комплекс (загальноосвітня спеціалізована школа I-III ступенів № 2 – центр позашкільної освіти – професійно-технічне училище) Юженської міської ради Одеської області»	Курінь ім. Петра Франка
38	Новобілярський навчально-виховний комплекс Юженської міської ради Одеської області»	Курінь ім. Миколи Руденка
39	Сичавська загальноосвітня школа I-III ступенів Лиманської районної ради Одеської області	Курінь ім. Івана Мірного
Подільський район Одеської області		
<i>Кодимська міська територіальна громада</i>		
40	Комунальний заклад «Писарівський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітня школа I-III ступенів – дошкільний навчальний заклад» Кодимської районної ради Одеської області	Курінь ім. Миколи Ганкевича
<i>Куяльницька сільська територіальна громада</i>		
41	Бочманівський заклад загальної середньої освіти I-II ступенів – філія опорного навчального закладу «Новоселівський заклад загальної середньої освіти I-III ступенів Куяльницької сільської ради Подільського району Одеської області»	Курінь ім. Володимира Ісадченка
<i>Окнянська селищна територіальна громада</i>		
42	Комунальний опорний заклад освіти «Чорнянська загальноосвітня школа I-III ступенів Окнянського району Одеської області»	Курінь ім. Вадима Сапеску
<i>Подільська міська територіальна громада</i>		
43	Навчально-виховний комплекс «Загальноосвітня школа I ступеня – гімназія» м. Подільська Одеської області	Курінь ім. Дмитра Рожкова
44	Загальноосвітня школа I-III ступенів №5 м.Подільська Одеської області	Курінь ім. Івана Полтавець-Остриниці
45	Навчально-виховний комплекс «Загальноосвітня школа I-III ступенів – ліцей» м. Подільська Одеської області	Курінь ім. Валерія Грабового
46	Загальноосвітня школа I-III ступенів № 2. м. Подільська Одеської області	Курінь ім. Євгена Чикаленка
47	Загальноосвітня школа I-III ступенів № 8 м. Подільська Одеської області	Курінь ім. Дмитра Конокеєнка
48	Загальноосвітня школа I-III ступенів № 1. м. Подільська Одеської області	Курінь ім. Сергія Табали
49	Загальноосвітня школа I-III ступенів № 4 м. Подільська Одеської області	Курінь ім. Віталія Катішова
50	Загальноосвітня школа I-III ступенів № 9 м. Подільська Одеської області	Курінь ім. Віталія Трояновського
Роздільнянський район Одеської області		
<i>Великомихайлівська селищна територіальна громада</i>		
51	Навчально-виховний комплекс «Загальноосвітня школа I-III ступенів – дитячий садок» Великомихайлівського району Одеської області	Курінь ім. Філона Джалалія
52	Великомихайлівська опорна загальноосвітня школа I-III ступенів Великомихайлівської селищної ради Великомихайлівського району Одеської області	Курінь ім. Віталія Лопушоя
53	Загальноосвітня школа I-III ступенів села Гребеники Великомихайлівського району Одеської області (Великомихайлівська селищна рада)	Курінь ім. Остапа Вишні
<i>Великопосківська сільська територіальна громада</i>		
54	Великопосківський опорний заклад освіти «Заклад загальної середньої освіти I-III ступенів-заклад дошкільної освіти» Великопосківської сільської ради Великомихайлівського району Одеської області	Курінь ім. Олександра Черненка
<i>Роздільнянська міська територіальна громада</i>		
55	Понятівський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітня школа I-III ступенів – дошкільний навчальний заклад» Роздільнянського району Одеської області	Курінь ім. Захарія Чепіги
56	Кам'янська загальноосвітня школа I-III ступенів Роздільнянської районної ради Одеської області	Курінь ім. Івана Багряного
57	Бущинівський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітня школа I-III ступенів — дошкільний навчальний заклад»	Курінь ім. Ганни Золотаренко

Додаток Д

УКРАЇНА



СВІДОЦТВО
про реєстрацію авторського права на твір

№ 83390

Освітній проект "Партнерство як ресурс"
(вид, назва твору)

Автор(и) Дмитрук Зоя Анатоліївна
(повне ім'я, псевдонім (за наявності))

Дата реєстрації 30.11.2018



Державний секретар Міністерства
економічного розвитку і торгівлі
України О. Ю. Перевезенцев



МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ
(Мінекономрозвитку України)

вул. М. Грушевського, 12/2, м. Київ, 01008, тел. 523-93-94, факс 226-31-81
Web: <http://www.me.gov.ua>, e-mail: meconomy@me.gov.ua, код ЄДРПОУ 37508596

Р І Ш Е Н Н Я

ПРО РЕЄСТРАЦІЮ АВТОРСЬКОГО ПРАВА НА ТВІР

Міністерство економічного розвитку і торгівлі України розглянуло заяву

Дмитрук Зоя Анатоліївна, вул. Варненська, 23, кв. 139, м. Одеса, 65070

(повне ім'я автора, адреса)

заявка від 05.10.2018 № 84058

про реєстрацію авторського права на твір і прийняло рішення зареєструвати авторське право на твір Освітній проект "Партнерство як ресурс"; Дмитрук Зоя Анатоліївна

(вид, повна, скорочена (за наявності) назва твору, повне ім'я, псевдонім (за наявності) автора (ів))

Внесення відомостей до Державного реєстру свідоцтв про реєстрацію авторського права на твір та видача свідоцтва будуть здійснені за умови сплати збору за оформлення і видачу свідоцтва про реєстрацію авторського права на твір відповідно до п.3 постанови Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2001 року № 1756 "Про державну реєстрацію авторського права і договорів, які стосуються права автора на твір".

Якщо протягом трьох місяців від дати одержання заявником рішення про реєстрацію авторського права на твір Управління державних реєстрацій Департаменту інтелектуальної власності Міністерства економічного розвитку і торгівлі України не одержало документ про сплату збору за оформлення і видачу свідоцтва у розмірі та порядку, визначених законодавством, або копію документа, що підтверджує право на звільнення від сплати зазначеного збору, заявка вважається відхиленою і реєстрація авторського права та публікація відомостей про реєстрацію Управлінням державних реєстрацій Департаменту інтелектуальної власності Міністерства економічного розвитку і торгівлі України не проводиться.

**Державний секретар
Міністерства економічного розвитку
і торгівлі України**



О. Ю. Перевезенцев

Лист згоди та підтримки освітнього проекту «Партнерство як ресурс»

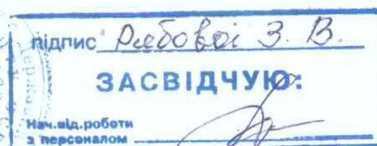
Освітній проект «Партнерство як ресурс» є актуальним і своєчасним. В умовах розбудови державно-громадського управління та становлення громадянського суспільства саме освітній проект «Партнерство як ресурс» сприятиме формуванню та розвитку особистості як громадянина України. Необхідно підкреслити, що Проект буде мати таку цільову аудиторію як лідери учнівських, студентських колективів закладів освіти області. Зазначена аудиторія є майбутньою елітою українського суспільства. Цілеспрямована робота з якою забезпечить ефективну розбудову незалежної демократичної держави.

Заслуговує на схвалення те, що реалізація Проекту передбачає проектну діяльність з такими складовими як навчальна, психологічна, практична, аналітична тощо. Вагомим аспектом є співпраця учнів, студентів, представників громадськості, педагогічних працівників, батьківських колективів та фахівців – науковців і державних службовців. Основною метою реалізації Проекту є підготовка молоді як активних громадян, формування громадянських навичок і цінностей, необхідних для ефективної участі у сучасному житті. Вважаємо, що під час реалізації та наприкінці Проекту будуть отримані вагомі результати, які будуть вагомим ресурсом у напрямі розвитку громадянського суспільства, громадянського та національно-патріотичного виховання учнівської молоді Одещини. Отримані результати будуть підтверджені анкетуванням та іншими інструментами оцінювання якості проектної діяльності.

Отже, освітній проект «Партнерство як ресурс» є актуальним і своєчасним, його реалізація є конче необхідним в сучасних умовах становлення української державності на демократичних засадах.

Даю згоду на підтримку, науковий, освітній супровід реалізації освітнього проекту «Партнерство як ресурс»

Доктор педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри педагогіки,
управління та адміністрування
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»
НАПН України



З. В. Рябова

З. В. Рябова



УКРАЇНА

ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ

вул. Канатна, 83, м.Одеса, 65107, тел. 722-87-80, тел./факс ((48)722-52-72

E-mail: osvita@osvita.od.ua, веб-сайт: <http://osvita.odessa.gov.ua>, Код ЄДРПОУ 33722647

10.10.2018 №2945/02/52-02-03

Голові первинної профспілкової організації
Департаменту освіти і науки обласної державної
адміністрації Профспілок працівників державних
установ України

Шановна Зоє Анатоліївно!

Департамент освіти і науки обласної державної адміністрації розглянув Ваш лист від 18.09.2018 № 11 у межах власних повноважень та засвідчує Вам свою повагу.

Висловлюємо слова вдячності за започаткування проєкту «Партнерство як ресурс» та бажання сприяти розвитку громадянського суспільства, у процесі якого вагомим показником є активна громадська позиція учнівської молоді, яка має право на вибір форм власної самореалізації.

Водночас особисто підтримую намір та готовність до співпраці з первинною профспілковою організацією Департаменту освіти і науки обласної державної адміністрації Профспілок працівників державних установ України.

З повагою

Директор Департаменту

О.А. Лончак



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ДЕРЖАВНА НАУКОВА УСТАНОВА
«ІНСТИТУТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ЗМІСТУ ОСВІТИ»

вул. Митрополита Василя Липківського, 36, м. Київ, 03035, тел./факс: (044) 248-25-13

05.12.2018 № 22.1/10-4511

Одеська обласна організація
профспілки працівників
державних установ України

Про підтримку освітнього проекту

За дорученням Міністерства освіти і науки України Інститут в межах компетенції розглянув зміст Вашого листа від 02.10.2018 № 10 щодо підтримки освітнього проекту «Партнерство як ресурс» та повідомляє.

Цілком схвалюємо діяльність організацій, спрямовану на розвиток громадянського суспільства, у процесі якого вагомим важелем є активність молоді, реалізація особистості громадянин через різноманітні форми публічної громадської активності та самоорганізації.

Вважаємо, що освітній проект «Партнерство як ресурс» буде корисним для створення сучасного освітнього простору в закладах освіти Одещини та готові надати інформаційно-методичну допомогу в реалізації зазначеного проекту.

Директор

О. М. Спірін

Додаток Е

Стратегія розвитку Одеської області



Додаток
до рішення обласної ради
від 03 березня 2020 року
№1229-VII

**План заходів із реалізації у
2021-2023 роках Стратегії
розвитку
Одеської області на період
2021-2027 років**



ЗМІСТ

ВСТУП	272
2. Програми регіонального розвитку	275
2.1. Програма 1 «Новий соціально-гуманітарний розквіт»	276
2.2. Програма 2 «ЕКОтрансформація»	
Помилка! Закладку не визначено.	
2.3. Програма 3 «Глобалізація туристичного та культурного середовища та інфраструктурний розвиток»	
Помилка! Закладку не визначено.	
2.4. Програма 4 «Ефективний економічний простір»	
Помилка! Закладку не визначено.	
2.5. Програма 5 «Формування на засадах інновацій експортно-орієнтованої харчової індустрії»	
Помилка! Закладку не визначено.	
3. Каталог технічних завдань на проєкти регіонального розвитку	
Помилка! Закладку не визначено.	
Технічні завдання до Програми 1. «Новий соціально-гуманітарний розквіт»	
Помилка! Закладку не визначено.	
Технічні завдання напрямку 1.1. «Сучасна високоякісна освіта»	
Помилка! Закладку не визначено.	
Технічні завдання напрямку 1.2. «Міцне здоров'я кожному»	
Помилка! Закладку не визначено.	
Технічні завдання напрямку 1.3. «Фізична активність та спорт»	
Помилка! Закладку не визначено.	
Технічні завдання напрямку 1.4. «Соціальний захист населення»	
Помилка! Закладку не визначено.	
Технічні завдання до Програми 2 «ЕКОтрансформація»	
Помилка! Закладку не визначено.	
Технічні завдання напрямку 2.1. «Формування раціонального водокористування та чиста вода»	
Помилка! Закладку не визначено.	
Технічні завдання напрямку 2.2. «Екологічна енергія»	
Помилка! Закладку не визначено.	
Технічні завдання напрямку 2.3. «Захищена та відновлена екосистема»	
Помилка! Закладку не визначено.	
Технічні завдання напрямку 2.4. «Належне і відповідальне поводження з відходами»	Помилка!
Технічні завдання до Програми 3 «Глобалізація туристичного та культурного середовища та інфраструктурний розвиток»	
Помилка! Закладку не визначено.	
Технічні завдання напрямку 3.1. «Потужний туристичний потенціал»	
Помилка! Закладку не визначено.	

Технічні завдання напрямку 3.2. «Культурний генофонд населення»
Помилка! Закладку не визначено.

Технічні завдання напрямку 3.3. «Якісний інфраструктурний розвиток»
Помилка! Закладку не визначено.

Технічні завдання до Програми 4 «Ефективний економічний простір»
Помилка! Закладку не визначено.

Технічні завдання напрямку 4.1. «Підтримка регіонального виробника»
Помилка! Закладку не визначено.

Технічні завдання напрямку 4.2. «Сталий розвиток середнього та малого підприємництва»
Помилка! Закладку не визначено.

Технічні завдання напрямку 4.3. «Розбудова та розвиток національного логістичного хабу»
Помилка! Закладку не визначено.

Технічні завдання напрямку 4.4. «Приваблива інвестиційна платформа»
Помилка! Закладку не визначено.

Технічні завдання напрямку 4.5. «Висопродуктивне аграрне виробництво»
Помилка! Закладку не визначено.

Технічні завдання напрямку 4.6. «Цифрова трансформація»
Помилка! Закладку не визначено.

Технічні завдання до Програми 5 «Формування на засадах інновацій експортно-орієнтованої харчової індустрії»
Помилка! Закладку не визначено.

Технічні завдання напрямку 5.3. «Сприяння розширенню ринків збуту органічної продукції та харчових продуктів, виготовлених з використанням інноваційних технологій»
Помилка!

ВСТУП

Стратегія розвитку Одеської області на період 2021-2027 року (далі – Стратегія) є головним планувальним документом Одещини, який розроблений на основі чинного законодавства, з урахуванням європейського досвіду стратегічного планування регіонального розвитку, зокрема в частині використання принципів смарт-спеціалізації, результатів моніторингу реалізації Стратегії економічного та соціального розвитку Одеської області до 2020 року та принципів сталого розвитку, які вимагають співвідношення економічних, територіальних, соціальних і екологічних цілей.

Стратегія передбачає напрямки соціально-економічного розвитку Одеської області, з метою досягнення стратегічного бачення, яким визначено, що Одеська область – це міжнародний логістичний, аграрний та туристично-культурний центр півдня України з сучасною інноваційною економікою, де бізнес, в першу чергу малий та середній, може повністю реалізувати свій потенціал розвитку та відчувати себе захищеним, створені нові умови для розвитку особистості, забезпечені якісні та екологічно безпечні умови життя населення.

Стратегічне бачення досягатиметься у процесі реалізації 5 стратегічних пріоритетів:

Стратегічний пріоритет 1. Новий соціально-гуманітарний розквіт;

Стратегічний пріоритет 2. ЕКОтрансформація;

Стратегічний пріоритет 3. Глобалізація туристичного та культурного середовища та інфраструктурний розвиток;

Стратегічний пріоритет 4. Ефективний економічний простір;

Стратегічний пріоритет 5. Формування на засадах інновацій експортно-орієнтованої харчової індустрії.

Стратегія буде реалізовуватися у 2 етапи: перший – 2021-2023 роки, другий – 2024-2027 роки. План заходів на 2021-2023 роки з реалізації Стратегії розвитку Одеської області на період 2021-2027 року (далі – План заходів), представляє каталог технічних завдань на проекти регіонального розвитку, які спрямовані на досягнення стратегічних і операційних цілей Стратегії, з визначеними засобами реалізації проектів, обсягом фінансування, відповідальними виконавцями, часовими рамками впровадження та очікуваними результатами.

План заходів розроблений відповідно до Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів (постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 932, із змінами) та Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації (наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 № 79, із змінами).

Програми плану заходів повністю співпадають зі стратегічними пріоритетами Стратегії:

Програма 1. Новий соціально-гуманітарний розквіт

Програма 2. ЕКОтрансформація

Програма 3. Глобалізація туристичного та культурного середовища та інфраструктурний розвиток

Програма 4. Ефективний економічний простір

Програма 5. Формування на засадах інновацій експортно-орієнтованої харчової індустрії

Стратегічні пріоритети (Програми)	Операційні цілі (Напрями)
1.Новий соціально-гуманітарний розквіт	1.1.Сучасна високоякісна освіта
	1.2.Міцне здоров'я кожному
	1.3.Фізична активність та спорт
	1.4.Соціальний захист населення
2.ЕКОтрансформація	2.1.Формування раціонального водокористування та чиста вода
	2.2.Екологічна енергія
	2.3.Захищена та відновлена екосистема
	2.4.Належне і відповідальне поводження з відходами
3.Глобалізація туристично-культурного середовища та інфраструктурний розвиток	3.1.Потужний туристичний потенціал
	3.2.Культурний генофонд населення
	3.3.Якісний інфраструктурний розвиток
4.Ефективний економічний простір	4.1.Підтримка регіонального виробника
	4.2.Сталий розвиток середнього та малого підприємництва
	4.3.Розбудова та розвиток національного логістичного хабу
	4.4.Приваблива інвестиційна платформа
	4.5.Високопродуктивне аграрне виробництво
	4.6.Цифрова трансформація
5.Формування на засадах інновацій експортно-орієнтованої харчової індустрії	5.1.Впровадження новітніх технологій у виробництво сільськогосподарської продукції та продуктів її переробки, у тому числі через мережу агропродовольчих кластерів
	5.2.Зростання конкурентоздатності підприємств харчової переробної промисловості за рахунок впровадження інноваційних технологій
	5.3.1.Сприяння розширенню ринків збуту органічної продукції та харчових продуктів, виготовлених з використанням інноваційних технологій

Підготовка Плану заходів проводилась з грудня 2019 року по січень 2020 року відповідно до пріоритетів, які визначені Стратегією.

Розробка Плану заходів відбувалась із залученням усіх зацікавлених суб'єктів регіонального розвитку (представники територіальних підрозділів центральних органів виконавчої влади, провідні установи, організації і підприємства, громадські організації, науковці та інші особи), проектні ідеї яких відповідали таким критеріям:

1. Отримувачем вигод від реалізації проєкту не можуть бути окрема фізична або юридична особа.
2. Термін реалізації проєкту – не більше як 3 роки (2021-2023 роки).
3. Проектні ідеї повинні відповідати стратегічним цілям та завданням Стратегії.
4. Існує людська та технічна спроможність для реалізації проєкту (досвід реалізації подібних проєктів).

5. Обґрунтованість вартості проєкту (є відповідні кошторисні розрахунки або орієнтовна вартість визначена з урахуванням вже реалізованих аналогічних проєктів в інших регіонах України чи за її межами).

Експертною групою з відбору пропозицій щодо технічних завдань на проєкти регіонального розвитку для включення їх у План заходів на 2021-2023 роки з реалізації Стратегії (склад затверджено розпорядженням голови обласної державної адміністрації від 15 січня 2020 року №28/од-2020) проаналізовано та відібрано на конкурсних засадах надані проєктні ідеї.

План заходів націлений на забезпечення рівних можливостей доступу об'єктів регіональної політики до ресурсів державної фінансової підтримки регіонального розвитку, але також враховує баланс і узгодженість стратегічних і операційних елементів (цілей, заходів, програм).

Важливими є територіальні аспекти реалізації проєктів, які мають призводити до зменшення існуючих дисбалансів розвитку між окремими районами та містами області та сприяти стимулюванню різних форм співробітництва територіальних громад, а також визначення оптимальних і оригінальних дій під час реалізації проєктів з метою максимально ефективного використання наявних ресурсів.

Розробниками Плану заходів є Керівний комітет та Робоча група з розробки Стратегії та Плану заходів (склад затверджено розпорядженням виконуючого обов'язки голови обласної державної адміністрації від 1 липня 2019 року №796/А-2019 (у редакції розпорядження голови обласної державної адміністрації від 12 грудня 2019 року № 1487/А-2019). Головним розробником проєкту Стратегії визначено Департамент економічної політики та стратегічного планування обласної державної адміністрації. Методичний та консультаційний супровід надавався Міністерством розвитку громад та територій України, Групою радників з впровадження державної регіональної політики Програми «U-LEAD з Європою».

Важливою частиною успішної реалізації Стратегії є контроль, що передбачає проведення моніторингу та оцінку результативності виконання Плану заходів.

Моніторинг базується на розгляді показників (індикаторів), визначених Стратегією. Ці індикатори можуть бути досягнуті при умові виконання реалістичного сценарію розвитку області та України і забезпечення відповідного фінансування за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та надходження коштів із зовнішніх джерел фінансування.

Проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних планів заходів здійснюється у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України. Відповідний звіт про результати моніторингу подається обласній раді щороку.

2. Програми регіонального розвитку

Програми регіонального розвитку спрямовані на реалізацію передбачених Стратегією оперативних цілей (напрямків) та завдань, конкретизовані в технічних завданнях на проекти регіонального розвитку, з визначенням орієнтовних обсягів і джерел фінансування.



Програма 1.
Новий соціально-гуманітарний
розквіт



Програма 2.
ЕКОтрансформація



Програма 3.
Глобалізація туристичного та
культурного середовища та
інфраструктурний розвиток



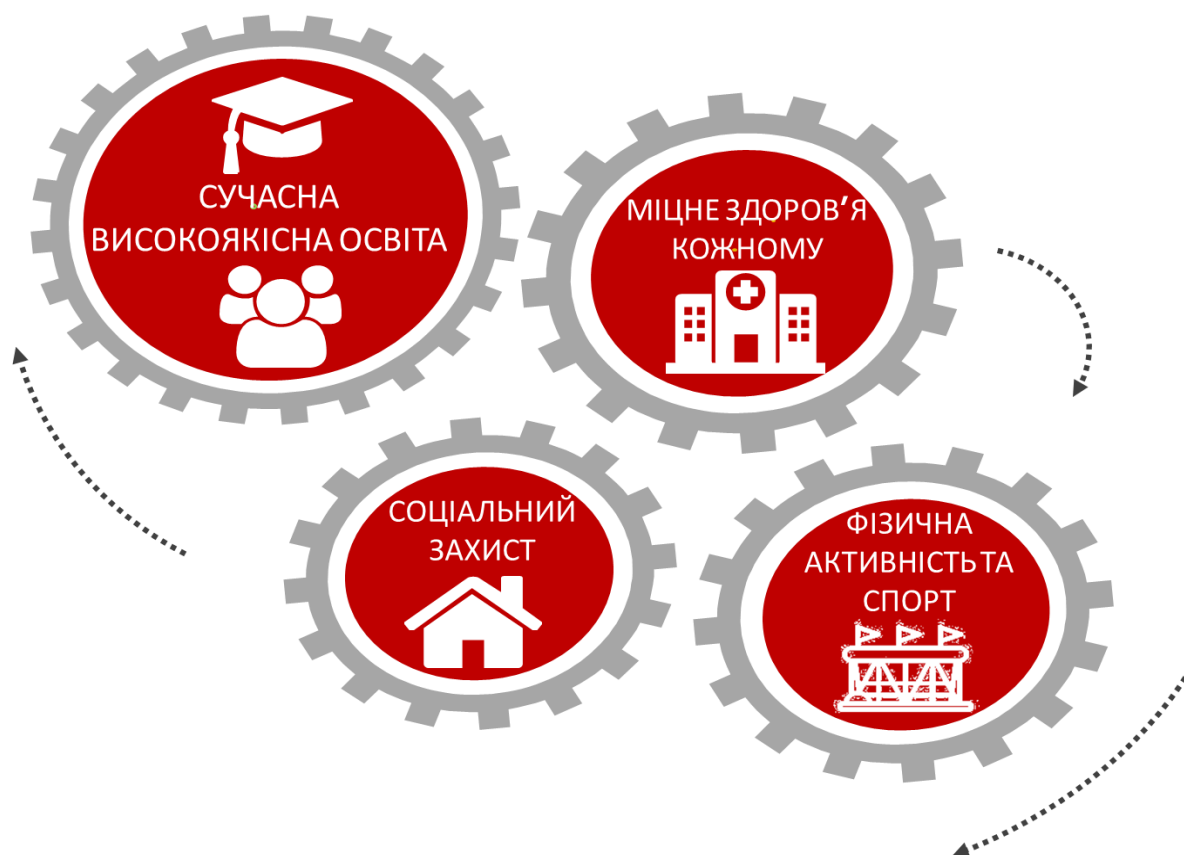
Програма 4.
Ефективний економічний простір



Програма 5.
Формування на засадах інновацій експортно-орієнтованої харчової індустрії

2.1. Програма 1 «Новий соціально-гуманітарний розквіт» складається з чотирьох напрямів, які включають:

- 2.1.1.Сучасна високоякісна освіта
- 2.1.2.Міцне здоров'я кожному
- 2.1.3.Фізична активність та спорт
- 2.1.4.Соціальний захист населення



2.1.1. Актуальні проблеми та потреби

Найбільшими проблемами, що гальмують розвиток є: низька тривалість життя, велика кількість людей похилого віку, зростання трудової міграції, втрата трудових ресурсів, низка заробітна плата та відсутність соціальних гарантій (житло) призводить до низької забезпеченості кадрами в галузях культури, медицини, освіти, недостатня кількість та аварійний стан об'єктів соціальної інфраструктури (закладів освіти та спортивних об'єктів).

Найголовніше завдання Стратегії та Плану заходів з її реалізації - досягнення найвищого рівня та якості життя мешканців Одеської області.

Стратегія розвитку Одеської області визначає низку актуальних пріоритетів соціально-гуманітарного розквіту. Це, зокрема: створення системи сучасної високоякісної освіти, забезпечення міцного здоров'я кожному мешканцю, створення умов для фізичного виховання та спорту, забезпечення гідної праці та надання довгострокових пільгових кредитів на придбання житла певним категоріям населення

До Програми 1 відібрано технічні завдання на проекти регіонального розвитку, які спрямовані на досягнення Стратегічного пріоритету 1 «Новий соціально-гуманітарний розквіт». При належному ресурсному забезпеченні зазначені завдання Програми 1 стануть кроками до створення нових умов розвитку особистості, забезпеченню якісних умов життя населення.

2.1.2. Перелік технічних завдань на проєкти регіонального розвитку Програми 1.

№	Технічні завдання (ТЗ)	Територіальне спрямування ТЗ
Напрямок 2.1.1. Сучасна високоякісна освіта		
1.	Будівництво Центру розвитку дітей та соціальних допомог	с. Прилиманське, с. Нова Долина, смт Авангард Одеської області
2.	Реконструкція дошкільного навчального закладу 17 по вул. Світла, 5 в селищі Олександрівка м. Чорноморська Одеської області	селище Олександрівка м. Чорноморська Одеської області
3.	Будівництво дитячого садка в межах вулиць Маршала Говорова, Сегедської, Зоопаркової, Армійської в м. Одесі	м. Одеса Одеської області
4.	Реконструкція дитячого садка №39 за адресою: м. Одеса, пров. Каркашадзе, 4	м. Одеса Одеської області
5.	Капітальний ремонт будівлі та елементів благоустрою території ОДНЗ «Ясла-садок» №217 за адресою: м. Одеса, вул. Івана та Юрія Лип, 52	м. Одеса Одеської області
6.	Будівництво школи у мкр. III-4-1 жилого району ім. Котовського у м. Одесі	м. Одеса Одеської області
7.	Освітній проєкт «Партнерство як ресурс»	Одеська область
8.	Створення Учнівського технопарку	Балтська об'єднана територіальна громада, Балтський, Савранський, Кодимський та Любашівський райони Одеської області
9.	Реконструкція території гімназії в м. Чорноморськ по вул. Шевченка, 8 з будівництвом учбово-виховного комплексу початкової школи та гімназії на 660 учнів	м. Чорноморськ Одеської області
10.	Капітальний ремонт будівлі, стадіону, елементів благоустрою території ОЗОШ №56, розташованої за адресою: м. Одеса, вул. Тіниста, 1	м. Одеса Одеської області
11.	Формування нових компетентностей учнівської молоді для сталого розвитку об'єднаних територіальних громад	Одеська область
12.	Будівництво загальноосвітньої школи на 198 учнів в с. Садове Арцизького району Одеської області	Теплицька сільська рада Арцизького району Одеської області
13.	Реконструкція Бородинського навчально-виховного комплексу «Загальноосвітня школа I-III ступенів - дошкільний навчальний заклад» Тарутинської районної ради Одеської області	смт Бородіно, Тарутинський район, Одеська область

14.	Будівництво Надріченського навчально-виховного комплексу "Загальноосвітня школа I-III ступенів- дошкільний навчальний заклад" Тарутинської районної ради Одеської області	с. Надрічне Тарутинського району Одеської області
15.	Будівництво дитячого садку в с. Латівка Августівської сільської ради Біляївського району	с. Латівка Августівської сільської ради Біляївського району
Напрямок 2.1.2. Міцне здоров'я кожному		
16.	Будівництво міжрегіонального південного центру сучасної онкології і ядерної медицини	Південна та південно-східна частина України та інші регіони України
17.	Розвиток системи паліативної допомоги на півночі Одеської області	Північ Одеської області
18.	Придбання ангиографу для відділення екстреної медичної допомоги Комунального некомерційного підприємства «Міська клінічна лікарня №1» Одеської міської ради	Київський, Малиновський, Приморський райони м. Одеси; прилеглі Овідіопольський та Біляївський райони Одеської області
Напрямок 2.1.3. Фізична активність та спорт		
19.	Будівництво спортивно-оздоровчого комплексу зі стадіоном, басейном, тренажерним залом в с. Визирка Лиманського району Одеської області	Першотравнева, Любопільська сільські ради та населенні пункти - Сичавської, Дмитрівської, Кордонської, Калинівської сільських рад Одеської області, всього 21 населений пункт.
20.	Створення спортивного ліцею - інтернату за спеціалізацією "Ігрові олімпійські види спорту" (волейбол, пляжний волейбол, баскетбол)	Одеська область
21.	Будівництво спортивного комплексу	м. Теплодар та прилеглі населенні пункти Одеської області
22.	Реконструкція міського спортивного комплексу з будівництвом універсальної крытої зали по вул. Одеській, 1а в м. Ананьєві Одеської області	Ананьївський район Одеської області
23.	Будівництво крытого басейну для плавання розміром 12*25 в м. Балта	Північ Одеської області, Балтська ОТГ
24.	Будівництво стадіону у м. Вилкове по вул. Т. Повстання, 40	Вилківська міська об'єднана територіальна громада

Напрямок 2.1.4. Соціальний захист населення		
25.	Створення мережі регіональних центрів розвитку культурних та креативних індустрій	7 громад Одеської області: Болградська, Савранська, Ширяївська, Кілійська, Вилківська, Ренійська, Ананіївська
26.	Безпечне дитинство - спільна справа Авангардівської громади	Авангардівська ОТГ Одеської області
27.	Пілотний проект: Містечко для ветеранів війни та учасників АТО і їх сімей «Нова країна»	Одеська область
28.	Будівництво житла для осіб, які відповідно до діючого законодавства потребують поліпшення житлових умов, у т.ч.: будівництво житлового будинку №29-Б (буд.) в мкр. III-4-2 жилого району ім. Котовського у м. Одесі	м. Одеса Одеської області

2.1.3. Очікувані результати реалізації Програми 1.

Реалізація проєктів Програми «Новий соціально-гуманітарний розквіт» сприятиме досягненню наступних результатів:

- ➔ покращення якості надання освітніх послуг;
- ➔ поліпшення доступності учнів до місць навчання;
- ➔ забезпечення профілактики та ранньої діагностики захворювань;
- ➔ забезпечення доступності до якісної та ефективної медичної допомоги населення, особливо у сільській місцевості в умовах реформування галузі охорони здоров'я;
- ➔ збільшення кількості об'єктів спортивної інфраструктури;
- ➔ зміцнення матеріально-технічної бази дитячо-юнацьких спортивних шкіл, шкіл вищої майстерності, баз олімпійської підготовки;
- ➔ задоволення культурних потреб населення та забезпечення рівного доступу громадян до культурних послуг незалежно від місця проживання;
- ➔ підвищення рівня зайнятості населення;
- ➔ зростання рівня зайнятості сільського населення, створення нових робочих місць;
- ➔ поліпшення якості надання соціальних послуг;
- ➔ забезпечення соціального захисту ветеранів війни та учасників АТО.

Дожаток Ж

Угода про співпрацю

між

первинною профспілковою організацією

Департаменту освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації

Профспілки працівників державних установ України,

ГО «Чорноморське Гайдамацьке з'єднання»

(м.Одеса, Україна)

в особі розробника та координатора проекту,

аспіранта Університету менеджменту освіти НАПН України

Дмитрук Зої Анатоліївни

та

відділом освіти Роздільнянської районної державної адміністрації (Одеська

область, Роздільнянський район)

в особі начальника відділу освіти Красножон Наталі Володимирівни

надалі «Сторони», -

- визнаючи необхідність зміцнення дружніх зв'язків у галузі освіти та створення сучасного освітнього простору,
- виходячи із взаємних інтересів у встановленні партнерських стосунків та співробітництва між Сторонами,
- з метою розвитку, укріплення освітніх, інформаційних зв'язків та створення умов для організації сучасного освітнього простору у закладах освіти

уклали дану Угоду про наступне:

Стаття 1.

Сторони в рамках чинного законодавства України та у відповідності зі своїми статутами, іншими нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність Сторін, на основі партнерських стосунків та взаємної зацікавленості будуть розвивати взаємовигідне співробітництво в освітній галузі, з метою її наукового та освітнього удосконалення; створення сучасного освітнього простору у закладах освіти, в тому числі згідно з концепцією Нової української школи та враховуючи рекомендації Міністерства освіти і науки України.

Стаття 2.

Сторони зобов'язуються розвивати співробітництво в освітній галузі, в тому числі, у напрямках здійснення наукових, освітніх, інформаційних зв'язків з актуальних проблем зазначеної галузі; сприяння впровадженню результатів наукових досліджень в освітній процес; надання знань і навичок проектної

технології; сприяння удосконаленню управлінської діяльності щодо позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг.

Стаття 3.

Сторони будуть розвивати наступні форми співробітництва:

1. Реалізація спільних освітніх та науково-дослідних програм, проектів, у тому числі, шляхом створення спільних творчих груп, колективів;
2. Проведення спільних проектів та розробка методичних посібників і рекомендацій з питань сучасної освітньої проблематики, які становлять взаємну зацікавленість;
3. Обмін ідеями, інформацією, методичними напрацюваннями щодо освітньої діяльності Сторін;
4. Організація спільних заходів з метою пропаганди діяльності та досягнень Сторін;
5. Організація обмінних поїздок наукових, педагогічних працівників, учнів, а також, координаторів Сторін;
6. Запрошення представників Сторін для читання лекцій, обміну досвідом та інформацією щодо навчальної, науково-методичної та науково-дослідної діяльності;
7. Співпраця при підготовці та виданні навчальної літератури, наукових, інформаційних та методичних матеріалів;
8. Організація і проведення спільних семінарів, конференцій та інших заходів з актуальних проблем освітньої галузі;
9. Обмін освітніми, навчально-методичними матеріалами, навчальною, науковою та науково-методичною літературою, періодичними виданнями.

Сторони можуть визначати і інші форми співробітництва, які не вказані у цій статті.

Стаття 4.

Для реалізації вказаних у статті 3 форм співпраці Сторони будуть опрацьовувати конкретні механізми та напрямки, строки та обсяги співпраці, а також способи та умови організації та фінансування заходів.

Стаття 5.

Права на об'єкти інтелектуальної власності, які виникнуть в результаті взаємного співробітництва, будуть належати Сторонам у відповідності з додатковими угодами.

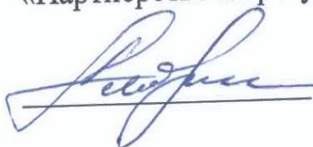
Стаття 6 .

Дана Угода укладена на рік та вступає в силу з моменту її підписання уповноваженими на це представниками Сторін. Дія даної Угоди продовжується на рік, якщо ні однією зі Сторін не буде заявлено у письмовій формі про наміри припинення її дії за місяць до закінчення терміну.


Будь-яка із Сторін може вийти із даної Угоди, попередивши про це іншу Сторону не менше ніж за місяць.

Вихід із Угоди не впливатиме на вже розпочаті, але ще не завершені проекти.

Координатор освітнього проекту
«Партнерство як ресурс»

 Дмитрук З.А.

Начальник відділу освіти
Роздільнянської районної
державної адміністрації

 Красножон Н.В.

Угода про співпрацю
між
первинною профспілковою організацією
Департаменту освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації
Профспілки працівників державних установ України,
ГО «Чорноморське Гайдамацьке з'єднання»
(м.Одеса, Україна)
в особі розробника та координатора проекту,
аспіранта Університету менеджменту освіти НАПН України
Дмитрук Зої Анатоліївни
та
адміністрацією Розквітівської об'єднаної територіальної громади
(Одеська область, Березівський район)
в особі голови громади Лозова Віталія Вячеславовича

надалі «Сторони», -

- визнаючи необхідність зміцнення дружніх зв'язків у галузі освіти та створення сучасного освітнього простору,
- виходячи із взаємних інтересів у встановленні партнерських стосунків та співробітництва між Сторонами,
- з метою розвитку, укріплення освітніх, інформаційних зв'язків та створення умов для організації сучасного освітнього простору у закладах освіти

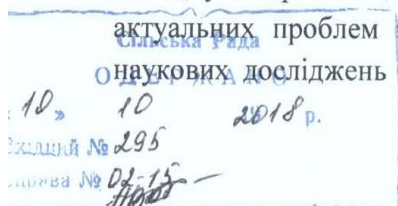
уклали дану Угоду про наступне:

Стаття 1.

Сторони в рамках чинного законодавства України та у відповідності зі своїми статутами, іншими нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність Сторін, на основі партнерських стосунків та взаємної зацікавленості будуть розвивати взаємовигідне співробітництво в освітній галузі, з метою її наукового та освітнього удосконалення; створення сучасного освітнього простору у закладах освіти, в тому числі згідно з концепцією Нової української школи та враховуючи рекомендації Міністерства освіти і науки України.

Стаття 2.

Сторони зобов'язуються розвивати співробітництво в освітній галузі, в тому числі, у напрямках здійснення наукових, освітніх, інформаційних зв'язків з актуальних проблем зазначеної галузі; сприяння впровадженню результатів наукових досліджень в освітній процес; надання знань і навичок проектної



технології; сприяння удосконаленню управлінської діяльності щодо позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг.

Стаття 3.

Сторони будуть розвивати наступні форми співробітництва:

1. Реалізація спільних освітніх та науково-дослідних програм, проектів, у тому числі, шляхом створення спільних творчих груп, колективів;
2. Проведення спільних проектів та розробка методичних посібників і рекомендацій з питань сучасної освітньої проблематики, які становлять взаємну зацікавленість;
3. Обмін ідеями, інформацією, методичними напрацюваннями щодо освітньої діяльності Сторін;
4. Організація спільних заходів з метою пропаганди діяльності та досягнень Сторін;
5. Організація обмінних поїздок наукових, педагогічних працівників, учнів, а також, координаторів Сторін;
6. Запрошення представників Сторін для читання лекцій, обміну досвідом та інформацією щодо навчальної, науково-методичної та науково-дослідної діяльності;
7. Співпраця при підготовці та виданні навчальної літератури, наукових, інформаційних та методичних матеріалів;
8. Організація і проведення спільних семінарів, конференцій та інших заходів з актуальних проблем освітньої галузі;
9. Обмін освітніми, навчально-методичними матеріалами, навчальною, науковою та науково-методичною літературою, періодичними виданнями.

Сторони можуть визначати і інші форми співробітництва, які не вказані у цій статті.

Стаття 4.

Для реалізації вказаних у статті 3 форм співпраці Сторони будуть опрацьовувати конкретні механізми та напрямки, строки та обсяги співпраці, а також способи та умови організації та фінансування заходів.

Стаття 5.

Права на об'єкти інтелектуальної власності, які виникнуть в результаті взаємного співробітництва, будуть належати Сторонам у відповідності з додатковими угодами.

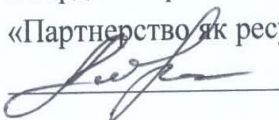
Стаття 6 .

Дана Угода укладена на рік та вступає в силу з моменту її підписання уповноваженими на це представниками Сторін. Дія даної Угоди продовжується на рік, якщо ні однією зі Сторін не буде заявлено у письмовій формі про наміри припинення її дії за місяць до закінчення терміну.

Будь-яка із Сторін може вийти із даної Угоди, попередивши про це іншу Сторону не менше ніж за місяць.

Вихід із Угоди не впливатиме на вже розпочаті, але ще не завершені проекти.

Координатор освітнього проекту
«Партнерство як ресурс»

 Дмитрук З.А.

Голова Розквітівської ОТГ

 Лозов В.В.



Угода про співпрацю
між
первинною профспілковою організацією Департаменту освіти і науки Одеської
обласної державної адміністрації Профспілки працівників державних установ
України,
ГО «Чорноморське Гайдамацьке з'єднання»
(м.Одеса, Україна)
в особі розробника та координатора проекту,
аспіранта Університету менеджменту освіти НАПН України
Дмитрук Зої Анатоліївни
та
адміністрацією Відділу освіти, культури, молоді та спорту Яськівської сільської
ради назва установи, організації тощо
в особі начальника відділу Михайленко Галини Володимирівни

надалі «Сторони», -

- визнаючи необхідність зміцнення дружніх зв'язків у галузі освіти та створення сучасного освітнього простору,
- виходячи із взаємних інтересів у встановленні партнерських стосунків та співробітництва між Сторонами,
- з метою розвитку, укріплення освітніх, інформаційних зв'язків та створення умов для організації сучасного освітнього простору у закладах освіти

уклали дану Угоду про наступне:

Стаття 1.

Сторони в рамках чинного законодавства України та у відповідності зі своїми статутами, іншими нормативно-правовими актами, що регулюють діяльність Сторін, на основі партнерських стосунків та взаємної зацікавленості будуть розвивати взаємовигідне співробітництво в освітній галузі, з метою її наукового та освітнього удосконалення; створення сучасного освітнього простору у закладах освіти, в тому числі згідно з концепцією Нової української школи та враховуючи рекомендації Міністерства освіти і науки України.

Стаття 2.

Сторони зобов'язуються розвивати співробітництво в освітній галузі, в тому числі, у напрямках здійснення наукових, освітніх, інформаційних зв'язків з актуальних проблем зазначеної галузі; сприяння впровадженню результатів наукових досліджень в освітній процес; надання знань і навичок проектної технології; сприяння удосконаленню управлінської діяльності щодо позиціонування закладів освіти на ринку освітніх послуг.

Стаття 3.

Сторони будуть розвивати наступні форми співробітництва:

1. Реалізація спільних освітніх та науково-дослідних програм, проектів, у тому числі, шляхом створення спільних творчих груп, колективів;
2. Проведення спільних проектів та розробка методичних посібників і рекомендацій з питань сучасної освітньої проблематики, які становлять взаємну зацікавленість;
3. Обмін ідеями, інформацією, методичними напрацюваннями щодо освітньої діяльності Сторін;
4. Організація спільних заходів з метою пропаганди діяльності та досягнень Сторін;
5. Організація обмінних поїздок наукових, педагогічних працівників, учнів, а також, координаторів Сторін;
6. Запрошення представників Сторін для читання лекцій, обміну досвідом та інформацією щодо навчальної, науково-методичної та науково-дослідної діяльності;
7. Співпраця при підготовці та виданні навчальної літератури, наукових, інформаційних та методичних матеріалів;
8. Організація і проведення спільних семінарів, конференцій та інших заходів з актуальних проблем освітньої галузі;
9. Обмін освітніми, навчально-методичними матеріалами, навчальною, науковою та науково-методичною літературою, періодичними виданнями.

Сторони можуть визначати і інші форми співробітництва, які не вказані у цій статті.

Стаття 4.

Для реалізації вказаних у статті 3 форм співпраці Сторони будуть опрацьовувати конкретні механізми та напрямки, строки та обсяги співпраці, а також способи та умови організації та фінансування заходів.

Стаття 5.

Права на об'єкти інтелектуальної власності, які виникнуть в результаті взаємного співробітництва, будуть належати Сторонам у відповідності з додатковими угодами.

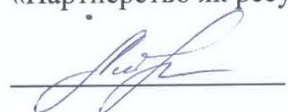
Стаття 6 .

Дана Угода укладена на рік та вступає в силу з моменту її підписання уповноваженими на це представниками Сторін. Дія даної Угоди продовжується на рік, якщо ні однією зі Сторін не буде заявлено у письмовій формі про наміри припинення її дії за місяць до закінчення терміну.

Будь-яка із Сторін може вийти із даної Угоди, попередивши про це іншу Сторону не менше ніж за місяць.


Вихід із Угоди не впливатиме на вже розпочаті, але ще не завершені проекти.

Координатор освітнього проекту
«Партнерство як ресурс»



Дмитрук З.А.

Уповноважена особа



Г.В.Михайленко

Додаток 3

Анкета « Батьки і школа» (За Марінушкіною О.Є.)

Призначення анкети: виявити оцінку батьків впливу виховання і навчання в школі на життя дитини.

Організація завдання: записуються номери позицій анкети і через крапку дається варіант відповіді.

Інструкція: Шановні батьки! Пропонуємо вам висловити свою думку щодо навчання і виховання Вашої дитини у цій школі. Виберіть, будь ласка, на кожна запитання один з варіантів відповіді.

1. Ваша дитина навчається у цій школі, тому що:

- А. Школа розташована поряд з будинком.
- Б. Цілком влаштовує організація навчально-виховного процесу в школі.
- В. Тут дають міцні знання з потрібних предметів.
- Г. Рекомендували друзі і знайомі.
- Д. У школі дитина відчуває себе дуже добре.

2. Чи задоволені Ви:

- А. Організацією роботи школи(режим, розклад, факультативи, гуртки).
- Б. Відносинами з класним керівником Вашої дитини.
- В. Відносинами з педагогами школи.
- Г. Роботою адміністрації школи.
- Д. Матеріально-технічною базою школи.

3. Яким чином Ви берете участь у життєдіяльності школи:

- А. Беру участь у заходах класу, школи.
- Б. Беру участь у підготовці заходів класу школи.
- В. Систематично беру участь в опитуваннях, які проводить школа.
- Г. Виступаю з пропозиціями з приводу поліпшення життєдіяльності школи.
- Д. Не заважаю школі виконувати свою функцію.

4. Коли Ваша дитина говорить про школу, то найчастіше її висловлення бувають:

- А. Позитивні.
- Б. Негативні.
- В. Нейтральні.
- Г. Ніколи не говорить про школу.
- Д. Свій варіант.

5. Чи змінилось що-небудь у вашій стратегії виховання під впливом школи:

- А. Школа вплинула на конструктивну зміну багатьох позицій сімейного виховання.
- Б. Школа вплинула на удосконалення окремих позицій сімейного виховання.
- В. Школа мала незначний вплив на нашу сімейну педагогіку.
- Г. Школа практично не впливала на наше сімейне виховання.
- Д. Не замислювались над цим питанням.

6. Що Ви більше всього цінуєте в школі, де навчається ваша дитина:

- А. Взаємини.
- Б. Знання.
- В. Організацію позаурочної роботи.
- Г. Науково-дослідницьку діяльність дітей.
- Д. Можливість продовжити навчання у ВНЗ.
- Е. Свій варіант.

7. Напишіть, будь ласка, Ваші пропозиції щодо удосконалення роботи школи.

ДЯКУЄМО!

АНКЕТА «ЯКОЮ Є НАША ШКОЛА?»

Освітні матеріали програми «Класна школа»

Якою є школа, де Ви навчаєтесь? В якій працюєте? Де вчаться Ваші діти? Ми хочемо дізнатися Вашу думку. Будь ласка, заповніть анонімну анкету. Її результати допоможуть нам краще планувати дії щодо покращення нашої школи в рамках загальнонаціональної акції «Класна школа», до якої ми приєдналися. Прочитайте, будь ласка, 16 пар тверджень, поданих нижче. У кожній парі є два протилежні описи шкіл. Подумайте, який опис краще підходить для нашої школи. Очевидно, що у кожному із варіантів можна говорити про наявність обох ознак. Вам необхідно оцінити, що є більш типовим для нашої школи, які види діяльності переважають, та вибрати відповідне місце на шкалі балів – чим ближче до опису А, тим більша кількість балів, чим ближче до опису Б, тим менша кількість балів. Поставте, будь ласка, хрестик у відповідній клітинці в таблиці, що подана наприкінці анкети.

1. ВЧИТИ КОЖНОГО УЧНЯ

А) Вчителі дбають, щоб усі учні – відмінники, «середнячки» та ті, які відстають – отримали якнайбільше знань. Вони хочуть, щоб учні були готові до подальшого навчання, тестів та іспитів.

Б) Вчителі не піклуються про те, щоб всі учні – відмінники, «середнячки» та ті, які відстають – отримали якнайбільше знань. Вони не зацікавлені в тому, щоб учні були добре підготовлені до подальшого навчання, тестів та іспитів.

2. ПОЯСНЮВАТИ ТА ЗАЦІКАВЛЮВАТИ

А) Вчителі пояснюють учням те, що незрозуміло, відповідають на запитання, допомагають, коли щось є особливо важким. Уроки, як правило, цікаві та різноманітні.

Б) Вчителі неохоче пояснюють щось учням. Вони не допомагають, коли учні мають проблеми із розумінням різних питань. Уроки часто нудні.

3. РОЗВИВАТИ ІНТЕРЕСИ ТА ЗАХОПЛЕННЯ

А) Учні можуть розвивати свої інтереси та захоплення. Вчителі вміють їх зацікавити та спонукають до участі в позакласних заняттях.

Б) До уваги беруться лише уроки та оцінки. Вчителі не вміють зацікавити учнів, і якщо в учня є якесь захоплення, він розвиває його поза школою.

4. СПРАВЕДЛИВО ОЦІНЮВАТИ

А) Учні розуміють, чому отримують саме таку оцінку, а не іншу, знають правила оцінювання. Вчителі пояснюють, що потрібно знати, щоб отримати добру оцінку, наприклад, з контрольної роботи. Вчителі справедливо оцінюють учнів.

Б) Учні часто не розуміють, чому вони отримали таку оцінку, а не іншу, вчителі не повідомляють правил оцінювання. Вони не пояснюють, що потрібно знати, щоб отримати добру оцінку, наприклад, з контрольної роботи. Вчителі часто несправедливо оцінюють учнів.

5. ВЧИТИ ВИРІШУВАТИ ПРОБЛЕМИ

А) Учні навчаються, не лише запам'ятовуючи те, про що почули чи прочитали, але й вирішуючи проблеми, ставлячи запитання, подаючи ідеї. Вчителі очікують, що учні будуть висловлювати свою думку.

Б) Учні навчаються, передусім повторюючи матеріал. Вони не вирішують проблем, не ставлять запитань, не подають ідей. Вчителі не питають учнів, що вони насправді думають.

6. ДОПОМАГАТИ РОЗУМІТИ СВІТ

А) Учні навчаються важливих речей, які допомагають їм пізнати і зрозуміти світ навколо них: природу, людину, світову спадщину. Учні беруть участь у житті громади та цікавляться тим, що відбувається в їхній місцевості, в Україні, у світі.

Б) Учні отримують багато інформації, яку вони не можуть використати. Це не допомагає зрозуміти світу, що їх оточує. Вони вчаться, будучи відірваними від того, що діється в їхній місцевості, в Україні, у світі.

7. ВЧИТИ ГРОМАДЯНСЬКОЇ АКТИВНОСТІ ТА РОЗУМНОГО ПАТРІОТИЗМУ

А) Школа розвиває любов учнів до малої та великої батьківщини. Учні дізнаються про те, як бути відповідальним громадянином у сьогоденній Україні та у світі.

Б) Школа не надає великого значення громадянській освіті. Якщо у школі проводяться освітні заходи у громадянському дусі, вони є штучними, нав'язаними, і учні не беруть в них участі.

8. ЗАОХОЧУВАТИ ДО СПІВПРАЦІ

А) Учні часто працюють в командах, вчаться розподіляти завдання, дискутувати та домовлятися між собою. Вчителі заохочують їх до співпраці, а не до конкуренції.

Б) Учні рідко працюють в командах. Вони не вчаться обговорювати, спільно планувати та розподіляти завдання. Важливим є те, щоб учень вчився краще від інших, а не те, щоб він умів з ними співпрацювати.

9. РОБИТИ ЩОСЬ ДЛЯ ІНШИХ

А) Учні мають багато можливостей для того, щоб допомогти людям, які цього потребують – в школі та поза школою. Школа заохочує робити добрі справи для оточуючих, вчить співчуття.

Б) Ніхто не закликає учнів допомагати тим, хто цього потребує, робити добрі справи – в школі та поза школою. Школа не заохочує берегти навколишнє середовище, не вчить співчуття.

10. ДОПОМОГТИ ПОВІРИТИ В СЕБЕ

А) Кожного учня за щось хвалять. Школа дає можливість кожному показати свої сильні сторони та оцінює його належним чином. Коли щось комусь не вдається, вчителі допомагають йому повірити у власні сили, дають шанс виправитися.

Б) Вчителі вказують на помилки учнів і їхні слабкі сторони. Рідко їх хвалять, часто критикують і, коли учневі щось не вдається, його можуть виставити на посміховисько. Вчителі ніби хочуть довести, що учні нічого не досягнуть в житті.

11. ДОТРИМУВАТИСЯ СТАНДАРТІВ І ПРАВ УЧНІВ

А) У школі існують чіткі правила щодо того, як себе треба поводити, а чого не можна робити і якими будуть наслідки. Учні знають, чому вони отримують таку, а не іншу оцінку за поведінку. Вони знають свої обов'язки і права та що робити, коли хтось їх порушує.

Б) У школі не існує чітких правил щодо того, як себе треба поводити, чого не можна робити і якими будуть наслідки. Учні не розуміють, чому вони отримують таку, а не іншу оцінку за поведінку. Вони не знають своїх обов'язків і прав, не знають, як вимагати їхнього дотримання.

12. СПІВПРАЦЮВАТИ З БАТЬКАМИ

А) Батьки учнів беруть участь у шкільному житті. Їх постійно інформують про досягнення і проблеми їхніх дітей. Школа закликає батьків до співпраці та створює для цього необхідні умови.

Б) Батьки учнів не беруть участі у шкільному житті. Вони рідко й неохоче спілкуються з учителями. Батьки отримують мало інформації про роботу школи й успіхи своїх дітей.

13. ЗАБЕЗПЕЧИТИ БЕЗПЕКУ ТА ДОБРОЗИЧЛИВІСТЬ

А) Учні в школі почуваються в безпеці. Старші учні доброзичливо ставляться до молодших. Іноді бувають конфлікти, але немає ніякого насильства, зловживань, принижень, крадіжок.

Б) Учні в школі не почуваються в безпеці. Старші учні іноді залякують молодших. Це призводить до конфліктів, насильства, принижень, крадіжок.

14. ВИВЧАТИ ІНОЗЕМНІ МОВИ

А) Школа дійсно намагається навчити учнів говорити та читати іноземною мовою. Учні зустрічаються з друзями з інших країн, листуються з ними або спілкуються у соціальних мережах, читають книги, дивляться телепередачі та фільми в оригіналі тощо.

Б) У школі важко навчитися говорити та читати іноземною мовою. Учні не мають можливості використовувати мову, не мають жодних контактів з однолітками, вони не читають, не дивляться телепередачі чи фільми в оригіналі тощо.

15. ПОЛЕГШИТИ КОНТАКТ З КУЛЬТУРОЮ

А) Учні знайомляться з культурною спадщиною України та світу. Школа допомагає учням долучитися до культурного життя та розвивати самостійну творчу діяльність.

Б) Школа не залучає учнів до культурного життя, не цінує творчої діяльності учнів. Школа рідко спонукає учнів брати участь у культурних заходах.

16. РОЗВИВАТИ ЦИФРОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ

А) Під час різних уроків (не лише уроку інформатики), а також вдома, учні використовують нові технології: комп'ютери, інтернет і його ресурси, програми та додатки для навчання і демонстрації своїх знань. Учні шукають в інтернеті корисну інформацію та відповідально її використовують.

Б) Комп'ютери, інтернет, різноманітні програми та додатки використовують лише на уроці інформатики. На інших уроках і після них учні не користуються комп'ютером, різними програмами та додатками, або інтернет-ресурсами. Учні не створюють презентацій, не проводять розрахунків за допомогою комп'ютера тощо.

17. ДБАТИ ПРО ФІЗИЧНУ АКТИВНІСТЬ І ЗДОРОВ'Я

А) Спортивні заняття у школі, зокрема уроки фізкультури, є цікавими та різноманітними, в них беруть участь усі – хлопці та дівчата, незалежно від фізичної форми. Школа навчає здорового способу життя (харчування, рух тощо).

Б) Спортивні заняття в школі, зокрема уроки фізкультури, проводять погано, користь від них отримують лише найсильніші. Школа не дає знань про здоровий спосіб життя. Зазначте відповідну клітинку

Я: УЧЕНЬ – ВЧИТЕЛЬ – БАТЬКО, МАТИ

Проект «Класна школа» реалізується польською неурядовою організацією «Школа з Класою» у партнерстві із Всеукраїнською Асоціацією Викладачів Історії та Суспільних Дисциплін «Нова Доба» та співфінансується Фондом «Освіта для Демократії» в рамках програми RITA – Зміни в регіоні Польсько-Американського Фонду Свободи.

Додаток И

**Характеристика рівні оцінювання стану процесу позиціонування ЗЗСО
на регіональному ринку освітніх послуг
(узагальнення автора)**

Назва рівня	Характеристика рівнів оцінювання стану процесу позиціонування ЗЗСО
Низький (0-0,24)	У ЗЗСО управлінський та освітній процеси відбуваються на неналежному рівні. У системі управління та освітньому процесі закладу не використовуються інноваційні технології, фінансування направлено на вирішення поточних проблем, а не на розвиток закладу. Ціннісні аспекти діяльності закладу та управління розвитком персоналу недостатньо розвинуті. Комунікативна політика закладу освіти здійснюється епізодично, на низькому рівні. Загалом послуги ЗЗСО не відповідають запитам потенційних споживачів освітніх послуг, здобувачів освітніх послуг, заклад не користується попитом
Середній (0,25-0,49)	В системі управління та освітньому процесі слабо проявляються елементи процесу позиціонування, використовуються сучасні технології та підходи, але ці прояви інноваційності є епізодичними та несистемними. Управлінська стратегія більшою мірою спрямована на підтримку існуючого рівня, іміджеві знаки та ціннісні аспекти – слабо виражені, а просування інформації до потенційних споживачів освітніх послуг відбувається на недостатньому рівні. Також, несистемною можна назвати співпрацю з партнерами ЗЗСО. Загалом відповідність послуг ЗЗСО вимогам споживачів та здобувачів освітніх послуг є невисокою, що потребує низки управлінських рішень та стратегічних змін, направлених на управління процесом позиціонування ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг
Достатній (0,5-0,74)	Управлінська стратегія ЗЗСО зорієнтована на потенційного споживачів освітніх послуг, на здобувачів освітніх послуг, що впливає на формування позитивного іміджу закладу, управлінські функції та освітній процес здійснюється на належному рівні. У системі управління та освітньому/виховному процесі присутні інноваційні методики, підходи та технології; у закладі працює висококваліфікований персонал, питанням підвищення кваліфікації педагогічних працівників приділяється системна увага. На українських державницьких та корпоративних цінностях формується організаційна культура закладу та освітній процес. Приділяється системна увага пошуку формуванню та підтримки сильної унікальної діючої позиції ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг

<p>Високий (0,75-1)</p>	<p>У закладі освіти у наявності повне фінансове забезпечення та матеріально-технічне забезпечення освітнього/виховного процесу. На розвиток ЗЗСО широко залучаються кошти стейкхолдерів та активно проводиться фандрайзингова діяльність. В управлінні закладом превалює системний підхід, зорієнтований на потенційних споживачів освітніх послуг та здобувачів освітніх послуг, заснований на ефективних управлінських рішеннях, зокрема з пошуку, утворення та утримання сильної діючої унікальної позиції ЗЗСО на регіональному ринку освітніх послуг. Активно формується імідж та бренд ЗЗСО. Заклад має усталені традиції, побудовані на державницьких українських цінностях, які розподіляються та підтримуються всіма учасниками освітнього процесу. У системі управління та освітньому/виховному процесі широко використовуються інноваційні методики, підходи та технології; у ЗЗСО працює висококваліфікований персонал, питанням підвищення кваліфікації якого приділяється системна увага. У ЗЗСО існує стратегія та план заходів з позиціонування на регіональному ринку освітніх послуг, підтримки сильної унікальної позиції закладу освіти; питанням партнерської взаємодії всіх учасників освітнього процесу з представниками громадянськості приділяється вагома увага. Учасники освітнього процесу цікавляться новітніми технологіями, зокрема обізнані та працюють з проєктною технологією у ЗЗСО та за його межами. У ЗЗЗСО успішно працює учнівське самоврядування, утворюються самоврядні осередки, приділяється додаткова увага розвитку лідерських якостей усіх учасників освітнього процесу. Системно проводяться заходи у ЗЗСО, спрямовані на формування української ідентичності та виховання особистості – патріота України</p>
-----------------------------	---

Додаток К

РІШЕННЯ
колегії Департаменту освіти і науки
Одеської обласної державної адміністрації

18 березня 2021 року

№ 1/1

**Про основні напрямки розвитку
освіти Одеської області на 2021 рік**

Заслухавши та обговоривши доповіді з кожного напрямки розвитку освіти Одеської області на 2021 рік, з метою подальшої реалізації державної політики у сфері освіти щодо розвитку системи освіти області та виконання ключових завдань

КОЛЕГІЯ УХВАЛЮЄ:

1. У сфері дошкільної освіти:

1.1. Керівникам органів управління освітою міських, селищних та сільських рад територіальних громад Одеської області:

1.1.1. Вжити невідкладних заходів щодо забезпечення рівного доступу всіх дітей до дошкільної освіти шляхом приведення мережі закладів дошкільної освіти у відповідність до потреб мешканців та організації альтернативних форм дошкільної освіти для дітей 3 – 6 років.

Постійно

1.1.2. Сприяти безумовному та своєчасному виконанню плану розвитку мережі закладів дошкільної освіти на 2021 рік. Про виконання запланованих заходів своєчасно інформувати Департамент.

До 25 березня,
25 червня,
25 вересня та
25 грудня 2021 року

1.1.3. Створити умови для забезпечення обов'язковою дошкільною освітою 100 відсотків дітей старшого дошкільного віку.

Постійно

1.1.4. Сприяти розвитку мережі закладів дошкільної освіти приватної форми власності, у тому числі провадженню освітньої діяльності у сфері дошкільної освіти фізичними особами-підприємцями, та їх діяльності у правовому полі.

Постійно

1.2. КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради» (Задорожній Л.К.) підготувати методичні рекомендації щодо організації альтернативних форм дошкільної освіти для дітей віком 3-6 років.

До 15 квітня 2021 року

4.2. Керівникам закладів професійної (професійно-технічної) освіти:

4.2.1. Завершити роботу з виготовлення правовстановлюючих документів для закладів професійно-технічної освіти області для здійснення передачі цілісних майнових комплексів професійної (професійно-технічної) освіти з державної до комунальної власності.

До 01 грудня 2021 року

4.2.2. Здійснити заходи щодо створення на базі закладів ПТО навчально-практичних центрів (за галузевим спрямуванням), сприяти впровадженню сучасних виробничих технологій та елементів дуальної форми освіти.

Постійно

4.2.3. Активізувати роботу щодо впровадження у освітній процес елементи дуальної форми навчання

До 01 вересня 2021 року

4.2.4. Активізувати роботу щодо участі учнів у регіональних, всеукраїнських конкурсах фахової майстерності, у міжнародних конкурсах, зокрема, WorldSkills.

Постійно

4.2.5. Здійснити заходи у рамках реалізації пілотного проекту щодо фінансування професійної (професійно-технічної) освіти, які розташовані на території м.Одеса.

До 31 грудня 2021 року

5. У сфері позашкільної освіти, національно-патріотичного виховання та молодіжної політики:

5.1. Відділу молодіжної політики, позашкільної освіти та виховної роботи управління позашкільної та інклюзивної освіти, виховної роботи та молодіжної політики Департаменту освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації (Дмитрук З.А.):

5.1.1. В межах компетенції створити та підтримувати умови щодо ефективного функціонування консультативно-дорадчих органів (Регіональна дитяча рада, молодіжна рада при Одеській обласній державній адміністрації) та сприяти реалізації сучасних конструктивних ідей та проєктів молодих лідерів Одещини

Протягом 2021 року

5.1.2. Сприяти утворенню молодіжних центрів (всіх форм власності) в територіальних громадах Одещини

Постійно

5.2. Органам управління освітою та з питань молодіжної політики міських, селищних та сільських рад територіальних громад Одеської області, керівникам закладів загальної середньої та позашкільної освіти:

5.2.1. Сприяти формуванню та ефективному функціонуванню куренів як первинної ланки Всеукраїнської дитячо-юнацької військово-патріотичної гри «Сокіл» («Джура») у закладах освіти Одещини, в тому числі, шляхом системного проведення заходів Одеської обласної школи виховників джур та інших форм навчання виховників

Постійно

5.2.2. Сприяти утворенню молодіжних центрів (всіх форм власності) в територіальних громадах Одещини

Постійно

5.2.3. Вжити відповідні заходи у напрямі осучаснення форм та методів роботи у сфері позашкільної освіти, зокрема в умовах дистанційного навчання

Постійно

5.2.4. Підтримати освітній проєкт «Партнерство як ресурс» та сприяти в межах компетенції його реалізації у закладах освіти Одеської області

Постійно

5.3. Одеському обласному гуманітарному центру позашкільної освіти та виховання (Макосію Д.І.):

5.3.1. Розробити для працівників закладів позашкільної освіти області методичні рекомендації щодо удосконалення, урізноманітнення, осучаснення форм та методів діяльності, зокрема в умовах дистанційного навчання.

Голова

Олександр ЛОНЧАК

Секретар

Тетяна КИТАЄВА

Додаток Л

**План проведення
творчої зустрічі з елементами тренінгу
у межах реалізації освітнього проекту «Партнерство як ресурс»**

Мета: сприяння організації сучасного освітнього простору у закладах освіти області, надання знань та навичок з питань проектної технології, активізація творчих комунікативних здібностей лідерів учнівського самоврядування закладів освіти та сприяння розвитку дослідницької складової особистості.

Цільова аудиторія: педагогічні працівники закладів освіти, лідери учнівського самоврядування, представники батьківських колективів та інститутів громадянського суспільства, державних, комунальних установ, зацікавлених у співпраці (не більше 20 осіб).

Місце проведення: Розквітівська ЗОШ

Дата проведення: 10.10.2018

Час проведення: о 15.00

1. Реєстрація.

1.1. Знайомство учасників (20 хв.)

1.2. Напрацювання правил проведення тренінгу (7 хв.)

1.3. Презентація освітнього проекту «Партнерство як ресурс», ознайомлення учасників з метою, завданнями, ресурсами та пропозиціями від тренерів проекту (10 хв.);

2. Проектна технологія - один з ресурсів управлінської діяльності у напрямі позиціонування закладу освіти на регіональному ринку освітніх послуг (10 хв.).

Напрями освітнього проекту (поблоково) (5 хв.).

Мозковий штурм (5 хв.) на тему: чому вчить проектна технологія.

У процесі проектної діяльності учасники набувають вмінь та навичок:

- планувати свою роботу;
- використовувати багато джерел інформації;
- самостійно відбирати й накопичувати матеріал;
- аналізувати, зіставляти факти;
- аргументувати думку;
- приймати рішення;
- установлювати контакти;
- створювати кінцевий продукт (фільм, журнал, проект, сценарій);
- презентувати створене перед аудиторією;
- оцінювати себе і команду.

2.1. Робота в групах. Створення проектів.

10 хв. – кожен учасник розробляє свій проект по основним пунктам:

1. Мета
2. Завдання
3. Термін проведення
4. Цільова аудиторія
5. Визначення ресурсів (реалістичність у досягненні мети)
6. План дій (коротко, покроково)
7. Аналіз дій (планування нового етапу).

10 хв. – Обговорюють по пунктам (в групах по 3 особи), визначають один проект для реалізації, схематично зображують кроки реалізації та слоган - результат на листі А1.

3 хв. на 1 проект. Презентують один проект від кожної групи. (всього буде презентовано 5 проектів) – 15 хв.

3. Обговорення за результатами роботи щодо готовності реалізації проектів. Кожному учаснику – 1 хв. (15 хв.).

4. Заповнення анкети (5 хв.)

5. Індикатори співпраці (настрій, побажання) – залишаємо графічно на листі А1. (5 хв.)

Загальний час проведення творчої зустрічі – 2 години.

Координатор проекту

Дмитрук З.А.



Zustricz Foundation
Career Development Center of NGO Sobornist
Luhansk Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education

CERTIFICATE

This certifies that

Dmytruk Zoia

has passed the international internship under the program

FUNDRAISING AND ORGANIZATION OF PROJECT ACTIVITIES IN EDUCATIONAL ESTABLISHMENTS: EUROPEAN EXPERIENCE

and has developed his educational project on the topic
Educational Project Partnership as a Resource

Amount: 180 hours / 6 ECTS credits

Internship period: from April 24 to May 30, 2021

Learning result: development of professional competencies

Series and registration number: SZFL-000037

Co-founder of Zustricz Foundation,
management expert
Oleksandra Zapolska
(Poland)



ZUSTRICZ
FUNDACJA
KRS: 0000611051
REGON: 364104096
NIP: 6762505411
e-mail: zustricz@gmail.com

Internship program leader
Prof., Dr. habil., MBA,
Walery Okulicz-Kazarin
(Poland)

Walery Okulicz-Kozaryn
PROFESOR
Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu
Dr. hab. MBA. **Walery Okulicz-Kozaryn**

Chairman of NGO Sobornist,
Prof., Doctor of Philosophy
Mykola Zhurba
(Ukraine)



Director of LRIPPE,
Associate Professor, PhD
Iryna Tsymbal
(Ukraine)



2021

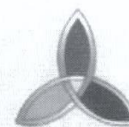
The Certificate Supplement

SZFL-000037

 **ZUSTRICZ**

1. Information about the certificate holder

Surname and name **Dmytruk Zoia**
Birth date **25.05.1967**



2. General information about the event

Title: International internship Fundraising and Organization of Project Activities in Educational Establishments: European Experience

Amount: 180 hours / 6 ECTS credits

Internship period: from April 24 to May 30, 2021

Form of study: distance learning

Participant category: scientific and pedagogical workers

Learning result: development of professional competencies

Certificate issue date: May 30, 2021

Place of internship: Krakow, Poland



3. Internship organizers:

- Zustricz Foundation, 10A/26 Norimberska Str., Krakow, Republic of Poland, 30-376
 - Career Development Center of NGO Sobornist, 106 Zoryana Str., Svatove, Luhansk region, Ukraine, 92600
 - Luhansk Regional Institute of Postgraduate Pedagogical Education, 111 Gagarina Str., Severodonetsk, Luhansk region, Ukraine, 93412
- License for providing educational services:** Series AF № 508622

Internship program leader:

Walery Okulich-Kazarin, Professor, Dr. habil., MBA, Wrocław University of Environmental and Life Science (Poland)

4. Professional competencies gained by the participants:

- **methodological competence:** knowledge of methodological and theoretical principles of project organization and fundraising activities in the educational establishments and the search for grants from various information resources;
- **financial and economic competence:** the ability to create an estimate of an educational project;
- **social and communicative competence:** the ability to provide one's own needs and achieve goals by creating a partnership with others, the ability to organize teamwork in an educational establishment and maintain a positive microclimate;
- **value and semantic competence:** awareness of the value of team interaction and the need to create a favorable environment for the development of creative abilities of participants in the educational process.



2021



5. Evaluation scheme

Grade	Points	ECTS
Excellent	90-100	A
Good	83-89	B
	75-82	C
Satisfactory	63-74	D
	50-62	E
Unsatisfactory	21-49	Fx
	0-20	F

6. Detailed information about the educational components and the internship results

Nº	Name of the training module	ECTS credits	Hours	Points	Grade	ECTS grade
THE MAIN PART						
1	Project activity and new educational paradigm.	0,6	18	91	excellent	A
2	Effective fundraising.	0,6	18	92	excellent	A
3	Mini-MBA in project management.	0,4	12	90	excellent	A
4	Soft skills and teamwork: non-standard solutions of standard problems.	0,6	18	88	good	B
5	Project management: from the action plan to the project.	0,4	12	91	excellent	A
6	Innovations in pedagogy as a basis of project activity.	0,4	12	89	good	B
INDIVIDUAL PART						
7	Development of one's own educational project: from theory to practice Project topic: Educational Project Partnership as a Resource	3	90	95	excellent	A
Final mark		Total		91	excellent	A
		6	180			

7. Conditions for obtaining a certificate

The certificate and the certificate supplement (in electronic format) are awarded to **Dmytruk Zoia** (SZFL-000037) who has completed the training for 180 hours, completed the tasks provided by the program, answered the tests (over 50% of correct answers), the educational project was prepared and defended.

Internship program leader
Prof., Dr. habil., MBA, **Walery Okulich-Kazarin**
(Poland)

Walery Okulich-Kozaryn
PROFESOR
Uniwersytetu Przyrodniczego we Wrocławiu
Dr. hab. MBA. **Walery Okulich-Kozaryn**



2021





Громадська організація «Школа адаптивного управління соціально-педагогічними системами»
Українська інженерно-педагогічна академія

СЕРТИФІКАТ
про участь в роботі Всеукраїнського форуму
«Адаптивні системи управління в освіті» ГО
«ШАУСПС» та УІПА
№ПК/12/ВФ-18

Виданий

Дмитрук Зоя Анатоліївна

про те, що з «26» січня 2018 р. до «31»
січня 2018 р. вона брала участь в роботі
спільного Всеукраїнського форуму
Громадської організації «Школа адаптивного
управління соціально-педагогічними
системами» та Української інженерно-
педагогічної академії, в процесі якого
опанувала тематичний навчальний курс
«Адаптивні системи управління в освіті»

За час форуму опрацьовані такі модулі:

Назва модулю	Навч. час, год./кред. ECTS
1. Методологія адаптивного управління в освіті в умовах глобальних світових викликів та трансформацій (модератор д.пед.н., проф. Г. Єльнікова)	6/0,2
2. Адаптивні аспекти наукової парадигми розвитку професійної компетентності керівника нової української школи (модератор д.пед.н., проф. Г. Тимошко)	6/0,2
3. Стратегічні напрями та практика ІТ-підтримки використання адаптивного управління в освіті (модератори к.пед.н., доц. Т. Бондаренко, к.пед.н., доц. С. Одайник, к.пед.н. В. Назаренко)	6/0,2
4. Маркетингові комунікації адаптивного управління закладом освіти (модератор д.пед.н., проф. З. Рябова)	6/0,2
5. Економічна ефективність адаптивного управління закладом освіти (модератори д.е.н., проф. М. Дороніна)	6/0,2
6. Психолого-педагогічні умови підготовки керівника закладу освіти до здійснення адаптивного управління (модератор д.пед.н., Г. Кравченко)	6/0,2
Всього	36/1,2

Атестаційний виступ проведений за темою

*Адаптивне управління як умова сервісності
процесу позитивізації закладу освіти*

з оцінкою 4 / 95 балів відомію

Голова ГО «ШАУСПС»
професор
професор з наукової
роботи УІПА
професор
«12» січня 2018 р.

Реєстраційний №12-18



СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА

І Всеукраїнської науково-практичної конференції
«УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ
ЗАГРОЗАМ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ»

7 грудня 2020

Дмитрук Зоя Анатоліївна

В рамках реалізації проекту
Erasmus+ «Академічна протидія гібридним загрозам» WARN
610133-ERP-1-2019-1-FI-ERPKA2-CBHE-JP

**Ректор
Державного університету
інфраструктури та технологій**

Владислав Панін

This project has been funded with support from the European Commission.
This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДВНЗ "УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ"
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ



СЕРТИФІКАТ

04-02/431

цим сертифікатом засвідчується, що

Дмитрук Зоя Анатоліївна

взяла(в) участь у Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції
з міжнародною участю на тему:

**«Розвиток ключових компетентностей особистості
педагога в умовах реформування освіти»**

Дата проведення 28 травня 2019 року



Директор Білоцерківського інституту
неперервної професійної освіти

О.П. Ситніков

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПСИХОЛОГІЇ
Кафедра педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти
Управління освіти і науки Бориспільської міської ради Київської області
Бориспільський академічний ліцей імені А. Федорчука

СЕРТИФІКАТ

№ 2021/10/29-062

підтверджує, що

Дмитрук Зоя Анатоліївна
прийняв (-ла) участь у роботі


**III Всеукраїнського науково-методологічного семінару
«Позиціонування закладу освіти
засобами новітніх технологій менеджменту»**

за напрямками:

- Управлінські процеси в цифровому суспільстві 1 год.
- Організація освітнього процесу в закладах освіти в умовах карантину 1 год.
- Лідерство і організаційна культура в педагогічній і управлінській діяльності 1 год.
- Технології позиціонування закладу освіти в умовах інклюзивного навчання 1 год.
- Новітні технології у науково-методичному супроводі педагога Нової української школи 1 год.
- Психологічні засади професійної діяльності педагогічних працівників в умовах дистанційної освіти 1 год.

Всього: 6 год / 0,2 кредитів ECTS


М. О. КИРИЧЕНКО,
ректор
ДЗВО «Університет
менеджменту освіти»
НАПН України


Т. С. РОЖНОВА,
директор ІНІМП
ДЗВО «Університет
менеджменту освіти»
НАПН України


Т. В. ПАВЛЕНКО,
начальник
управління освіти і
науки Бориспільської
міської ради

29 жовтня 2021 р.
Київ – Бориспіль

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПСИХОЛОГІЇ
Кафедра педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти
УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ І НАУКИ БОРИСПІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
Бориспільський академічний ліцей

СЕРТИФІКАТ

0040/10-2020

підтверджує, що

Дмитрук Зоя Анатоліївна

прийняв (-ла) участь у роботі


II Всеукраїнського науково-методологічного семінару «Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту»

за напрямками:

- Управлінські процеси в цифровому суспільстві
- Організація освітнього процесу в закладах освіти в умовах карантину
- Лідерство і організаційна культура в педагогічній і управлінській діяльності.
- Технології позиціонування закладу освіти в умовах інклюзивного навчання.
- Новітні технології у науково-методичному супроводі педагога Нової української школи.
- Психологічні засади професійної діяльності педагогічних працівників в умовах дистанційної освіти

ВСЬОГО: 6 год / 0, 2 кредити ECTS


М. О. Карпенко,
ректор ДЗВО
«Університет менеджменту
освіти» НАПН України


О. В. Азайнікова,
директор ННІМП
ДЗВО УМО
НАПН України


В. В. Герасенко,
начальник управління
освіти і науки
Бориспільської міської ради

30 жовтня 2020 року
м. Бориспіль

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЗВО "УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ"
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ



СЕРТИФІКАТ

ЗАСВІДЧУЄ ПРО ТЕ, ЩО

Демієв Ігор Анатолійович

узяв участь у Школі молодого вченого 20-22 листопада 2019 року

РЕКТОР ДВНЗ
"УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ"
ДОКТОР ФІЛОСОФІЇ



М. О. КИРИЧЕНКО

СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА



ICSR № 110920-001
від 11.09.2020

Дмитрук Зоя Анатоліївна

взяв(-ла) участь у міжнародній науковій конференції

ТРАНСФОРМАЦІЯ СУСПІЛЬНИХ НАУК: СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ, ЛІНГВІСТИЧНИЙ, ПОЛІТИЧНИЙ ТА ІТ-ВИМІРИ

11 ВЕРЕСНЯ 2020 РОКУ ♦ ДНІПРО, УКРАЇНА

ВІЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ МЦНД
ГОЛОВА ОРГКОМІТЕТУ
РАБЕЙ НАСТАСІЯ



Матеріали учасника конференції опубліковані та знаходяться у відкритому доступі за посиланням:
<https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/issue/view/11.09.2020>

Організаційний комітет конференції рекомендує на підставі цього сертифікату зарахувати не менше 0,1 кредиту ЕХТС за результатами самоосвіти, як форми професійного навчання, науково-педагогічним та педагогічним працівникам, державним службовцям та іншим фахівцям, що проходять стажування.

Повідомлення ІНТЕЛ
№ 342 від 17.08.2020



Інформаційно-аналітичний журнал
«Економіка, Фінанси, Право»
м. Київ, Україна



Інститут інноваційної освіти
м. Київ, Україна

Національна академія наук України
Науково-учбовий центр прикладної інформатики
НАН України



СЕРТИФІКАТ

Цей Сертифікат підтверджує, що

Дмитрук Зоя Анатоліївна

взяв (ла) участь у роботі Міжнародної науково-практичної конференції
«Інноваційні програми і проекти в психології, педагогіці, освіті»

Інститут
інноваційної
освіти

Міжнародні та всеукраїнські
науково-практичні конференції
www.novaosvita.com

Від імені організаторів
Відп. секретар оргкомітету



С.К. Бурма

15-16 березня 2019 року
м. Одеса, Україна



Департамент освіти і науки
Одеської обласної державної адміністрації

Одеський обласний гуманітарний центр
позашкільної освіти та виховання

ПРОГРАМА

наради директорів позашкільних закладів освіти,
заступників директорів

28 листопада 2018 року



10.00 - 10.10	Вітальне слово до учасників наради.	Макосій Дмитро Іванович, директор Одеського обласного гуманітарного центру позашкільної освіти та виховання	13.40 - 14.15	Участь закладів позашкільної освіти у обласних масових заходах.	Проданова Ольга Василівна, заступник директора з організаційно-методичної роботи Центру
10.10 - 11.20	Нормативно-правове забезпечення позашкільної освіти на сучасному етапі	Савицька Оксана Олександрівна, державний експерт експертної групи з питань позашкільної освіти директорату інклюзивної та позашкільної освіти Міністерства освіти і науки України	14.15 - 14.45	Презентації досвіду роботи закладів позашкільної освіти області:	Пахольчук Олена Сергіївна, директор КЗ «Татарбунарський районний будинок дитячої та юнацької творчості»
11.20 - 11.40	Вітальне слово Департаменту освіти та науки Одеської обласної державної адміністрації	Представник Департаменту освіти та науки Одеської обласної державної адміністрації	14.45 - 15.15	Презентація проекту «Партнерство в освіті».	Ряба Лариса Аркадіївна, директор Центру дитячої та юнацької творчості
11.40 - 12.40	Внесок позашкільників в організацію, проведення та участь у Всеукраїнських масових заходах за напрямками позашкільної освіти на Одещині. Нагородження педагогічних працівників закладів позашкільної освіти області до 100-річчя позашкільля.	Макосій Дмитро Іванович, директор Одеського обласного центру позашкільної освіти та виховання	15.15 - 15.50	Система методичної роботи закладу позашкільної освіти – джерело фахового росту педагогів-позашкільників. Вимоги до матеріалів, які подаються по присвоєнню (підтвердженню) почесних звань « <i>Народний художній колектив</i> », « <i>Зразковий художній колектив</i> ».	Дми́чук Зоя Ана́tolівна, головний спеціаліст відділу молодіжної політики, позашкільної освіти та виховної роботи управління соціальної роботи, фінансово-ресурсного забезпечення та молодіжної політики.
12.40 - 13.00	Виступи представників Академії післядипломної неперервної освіти Одеської обласної ради.	Нікітенко Р.І., завідувача науково-методичною лабораторією здоров'я, фізичної культури, технології та «Захисту вітчизни».	15.50 - 16.05	Індивідуальні консультації для учасників наради	Дяченко Валентина Вікторівна, завідувачка інформаційно-методичним відділом Центру.
13.00 - 13.40	Кава-брейк	Кабінет інформаційно-методичного відділу	16.05 - 17.00	Заняття з учасників наради	Краснянська Валентина Петрівна, методист художньо-естетичного відділу Центру.
					Проданова О.В., Галюткіна В.В., Почотова І.Б., заступники директора Центру, Дяченко Валентина Вікторівна, завідувачка інформаційно-методичним відділом Центру; завідувачі відділами та методисти Центру.



Вих. №34 від 21.09.2021р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Дмитрук Зої Анатоліївни
на тему «Управління процесом позиціонування закладів загальної
середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 011-освітні, педагогічні науки

Впродовж 2018-2021 рр. у співпраці з фахівцями, волонтерами, ветеранами АТО-членами ГО «Veterans HUB ODESA» та співробітниками Південного міжрегіонального відділу Українського інституту національної пам'яті здійснювалась системна робота з підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, представників громадських організацій, волонтерів у сфері національно-патріотичного виховання, в тому числі, і на основі результатів дисертаційного дослідження Дмитрук З.А. на тему «Управління процесом позиціонування закладів загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг» Матеріали дослідницької роботи З.А.Дмитрук використовувалися при підготовці доповідей на науково-практичних конференціях, у повідомленнях на науково-методичних семінарах та у практичних заняттях, тренінгах тощо.

Результати дисертаційного дослідження З.А.Дмитрук впроваджено в діяльність Одеської обласної школи виховників джур та підготовку членів адміністрацій закладів освіти, фахівців з національно-патріотичного виховання з числа педагогічних працівників, представників громадськості, активної молоді регіону, що сприяє підвищенню ефективності процесу позиціонування закладів загальної середньої освіти Одеської області та становленню учнівської молоді як патріотів України.

Основою діяльності Одеської обласної школи виховників джур стала Регіональна програма підвищення кваліфікації фахівців з національно-патріотичного виховання (певний аспект дисертаційного дослідження Дмитрук З.А. на тему «Управління процесом позиціонування закладів загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг»).

Позиціонування закладів освіти на ціннісній основі (на національно-патріотичних цінностях) є вагомим ресурсом щодо розвитку освітньої організації в сучасних реаліях та певним аспектом національної безпеки України.



Співпраця в освітньому проєкті «Партнерство як ресурс» (експериментальній частині дисертаційного дослідження Дмитрук З.А.) дозволяє суттєво підвищити рівень ефективності управлінської діяльності керівників закладів освіти області, сприяє розвитку освітніх управлінських систем за принципом державно-громадського управління та широкому залученню представників громадськості, ветеранів АТО, волонтерів до питань розвитку та позиціонування освітніх організацій.

Станом на вересень 2021 року в Одеській області у закладах загальної середньої освіти утворено 56 осередків з національно-патріотичного виховання учнівської молоді – куренів, які стали сильною унікальною та дієвою позицією у розвитку освітніх організацій. У зазначеній діяльності широко використовувались результати дисертаційного дослідження Дмитрук З.А. на тему «Управління процесом позиціонування закладів загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг»

Начальник
Південного міжрегіонального відділу
Українського інституту національної пам'яті

Сергій ГУЦАЛЮК

Голова Правління
ГО «ВЕТЕРАНС ХАБ ОДЕСА»

Олександр ГОЛОПОТЕЛЮК





УКРАЇНА

ОДЕСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ

вул. Канатна, 83, м.Одеса, 65107, тел. 722-87-80, тел./факс (048)722-52-72

E-mail: osvita@osvita.od.ua, веб-сайт: <http://osvita.odessa.gov.ua>, Код ЄДРПОУ 33722647

20.03.2021 р. № 1575/01/52-02-01

на № _____ від _____

**Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Дмитрук Зоя Анатоліївни
на тему «Управління процесом позиціонування закладів загальної середньої
освіти на регіональному ринку освітніх послуг»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 011-освітні, педагогічні науки
в управлінську діяльність та освітній процес закладів освіти Одеської області**

Сучасний освітній менеджмент, як практика й мистецтво управління, покликаний створити умови для успішної роботи закладів освіти, орієнтації їх на запити споживачів освітніх послуг. У сучасних умовах питання позиціонування закладів загальної середньої освіти набуває особливої актуальності, спонукаючи як до комплексного вивчення даної проблематики, так і до розроблення управлінської моделі процесу позиціонування закладу освіти, методичних рекомендацій щодо її впровадження.

Впродовж 2018-2021 рр. в управлінську діяльність та освітній процес закладів освіти Одеської області впроваджувались результати дисертаційного дослідження Дмитрук З.А. на тему «Управління процесом позиціонування закладів загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг».

Матеріали дослідницької роботи З.А.Дмитрук використовувалися при підготовці доповідей на науково-практичних конференціях, у повідомленнях на науково-методичних семінарах та у практичних заняттях, тренінгах.

Відповідно до рішення до рішення Одеської обласної ради від 03 березня 2020 року №1229-VII освітній проєкт «Партнерство як ресурс» (автор З.А.Дмитрук), як інструмент впровадження основних положень дисертаційного дослідження, включено до Плану заходів із реалізації у 2021-2023 роках Стратегії розвитку Одеської області на 2021-2027 рр. (додається, стор. 9, 12, 60-62) та схвалено рішенням колегії Департаменту освіти і науки облдержадміністрації 18.03.2021 №1/1.

Режим доступу: <https://oda.odessa.gov.ua/socialeconomic/Plan-zahodiv-2021-2023>.

Результати дисертаційного дослідження З.А. Дмитрук впроваджено в діяльність Одеської обласної школи виховників джур та підготовку членів адміністрацій закладів освіти, фахівців з національно-патріотичного виховання з числа педагогічних працівників, представників громадськості, що сприяє підвищенню ефективності процесу позиціонування закладів загальної середньої освіти Одеської області та становлення учнівської молоді як патріотів України.

Директор



Олександр ЛОНЧАК



**ТЕРНОПІЛЬСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ І НАУКИ**

вул. Грушевського, 8, м.Тернопіль, 46021, тел: (0352) 52-23-53, факс: 25-27-28,
E-mail: uon.toda@edu.te.gov.ua, Web: <http://oblosvita.te.gov.ua> Код згідно з ЄДРПОУ 02145903

від 07.10.2021 № 02-15/3000-10 На № _____ від _____

**Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Дмитрук Зої Анатоліївни
на тему «Управління процесом позиціонування закладів загальної середньої
освіти на регіональному ринку освітніх послуг»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 011-освітні, педагогічні науки
в управлінську діяльність та освітній процес закладів освіти**

Сучасний освітній менеджмент, як практика й мистецтво управління, покликаний створити умови для успішної роботи закладів освіти, орієнтації їх на запити споживачів освітніх послуг. У сучасних умовах питання позиціонування закладів загальної середньої освіти набуває особливої актуальності, спонукаючи як до комплексного вивчення даної проблематики, так і до розроблення управлінської моделі процесу позиціонування закладу освіти, методичних рекомендацій щодо її впровадження.

Впродовж 2018-2021 рр. в управлінську діяльність та освітній процес закладів освіти Тернопільської області впроваджувались результати дисертаційного дослідження Дмитрук З.А. на тему «Управління процесом позиціонування закладів загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг».

Матеріали дослідницької роботи З.А.Дмитрук використовувалися при підготовці доповідей на науково-практичних конференціях, у повідомленнях на науково-методичних семінарах та у практичних заняттях, тренінгах, інших заходах з підвищення кваліфікації керівників та педагогічних працівників закладів освіти області.

Освітній проект «Партнерство як ресурс» (автор З.А.Дмитрук), як інструмент впровадження основних положень дисертаційного дослідження, з 2018 року включено до планів роботи та реалізовано педагогічними колективами закладів загальної середньої освіти області.

Результати дисертаційного дослідження З.А. Дмитрук впроваджено в діяльність адміністрацій закладів освіти, фахівців з національно-патріотичного виховання з числа педагогічних працівників, представників громадськості, що сприяє підвищенню ефективності процесу позиціонування закладів загальної середньої освіти та становленню учнівської молоді як патріотів України.

Заступник начальника управління



Ганна ЗВАРИЧ



У К Р А І Н С Ь К Е К О З А Ц Т В О Ч О Р Н О М О Р С Ь К Е Г А Й Д А М А Ц Ь К Е З'Є Д Н А Н Н Я

65086, м. Одеса, вул. Семена Палія, 88 кв.27
т. 8(097) 921 40 22, e-mail: bs.haydamak@gmail.com

Вих. № 005
від "22" вересня 2021 року

Довідка
про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Дмитрук Зої Анатоліївни
на тему «Управління процесом позиціонування закладів загальної середньої освіти на
регіональному ринку освітніх послуг»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 011-освітні, педагогічні науки

Впродовж 2018-2021 рр. у співпраці з фахівцями громадської організації «ЧОРНОМОРСЬКЕ ГАЙДАМАЦЬКЕ З'ЄДНАННЯ» здійснювалась системна робота з підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, представників громадських організацій, волонтерів у сфері національно-патріотичного виховання, в тому числі, і на основі результатів дисертаційного дослідження Дмитрук З.А. на тему «Управління процесом позиціонування закладів загальної середньої освіти на регіональному ринку освітніх послуг» Матеріали дослідницької роботи З.А.Дмитрук використовувалися при підготовці доповідей на науково-практичних конференціях, у повідомленнях на науково-методичних семінарах та у практичних заняттях, тренінгах тощо.

Співпраця в освітньому проєкті «Партнерство як ресурс» (експериментальній частині дисертаційного дослідження Дмитрук З.А.) дозволяє суттєво підвищити рівень ефективності управлінської діяльності керівників закладів освіти області, сприяє розвитку освітніх управлінських систем за принципом державно-громадського управління та широкому залученню представників громадськості, ветеранів АТО, волонтерів до питань розвитку та позиціонування освітніх організацій.

Результати дисертаційного дослідження З.А. Дмитрук впроваджено в діяльність Одеської обласної школи виховників джур та підготовку членів адміністрацій закладів освіти, фахівців з національно-патріотичного виховання з числа педагогічних працівників, представників громадськості, учнів, що сприяє підвищенню ефективності процесу позиціонування закладів загальної середньої освіти Одеської області та становленню учнівської молоді як патріотів України.

Позиціонування закладів освіти на ціннісній основі (на національно-патріотичних цінностях) є вагомим ресурсом щодо розвитку організації в сучасних реаліях.

Наказний отаман громадської організації
«ЧОРНОМОРСЬКЕ ГАЙДАМАЦЬКЕ З'ЄДНАННЯ»



В'ячеслав ЗАДОРЖНИЙ



**УПРАВЛІННЯ ОСВІТИ ЮМР
КОМУНАЛЬНА УСТАНОВА «ЦЕНТР ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ
ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЮЖНЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
ОДЕСЬКОГО РАЙОНУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ»
(ЦПРПІ ЮМР)**

04. 11. 2021

м.Южне

№ 354

**Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження
ДМИТРУК Зої Анатоліївни
на тему «Управління процесом позиціонування закладів загальної середньої
освіти на регіональному ринку освітніх послуг»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 011-освітні, педагогічні науки**

Впродовж 2019-2021 років комунальною установою «Цент професійного розвитку педагогічних працівників Южненської міської ради Одеського району Одеської області» здійснюється системна співпраця в освітньому проєкті «Партнерство як ресурс» (експериментальній частині дисертаційного дослідження ДМИТРУК З.А.), що дозволяє суттєво підвищити рівень ефективності управлінської діяльності керівників закладів освіти області, сприяє розвитку освітніх управлінських систем за принципом державно-громадського управління та широкому залученню представників громадськості, ветеранів АТО/ООС, волонтерів до питань національно-патріотичного виховання дітей та учнівської молоді, розвитку та позиціонування освітніх організацій громади.

Результати дисертаційного дослідження Зої Анатоліївни ДМИТРУК впроваджено в діяльність Одеської обласної школи виховників джур та підготовку членів адміністрацій закладів освіти, педагогічних працівників, як фахівців з національно-патріотичного, представників громадськості, учнів. Саме це сприяє підвищенню ефективності процесу позиціонування закладів загальної середньої освіти та становленню учнівської молоді як патріотів України.

На базі нашого Центру проводились заходи Одеської обласної школи виховників джур із залученням представників органів управління освіти та педагогічних працівників

Вважаємо, позиціонування закладів освіти на ціннісній основі (національно-патріотичних цінностях) є вагомим ресурсом щодо розвитку освітньої організації в сучасних реаліях.

Директор



Валентина ДЕШКО