

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**ВИКОРИСТАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ЕКСПЕРТИЗИ ОСВІТНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

Кваліфікаційна робота студентки
факультету управління, адміністрування
та інформаційної діяльності
групи 661У
освітній ступінь магістр
спеціальність 073. Менеджмент
освітня програма Менеджмент.
Управління навальним закладом
Штегеран Ірини Павлівни
Керівник
д.е.н., проф. Меркулов М. М.
Рецензент
директор Спеціалізованої
загальноосвітньої школи
ім. О.В. Суворова І-ІІІ ступенів з
поглибленим вивченням англійської
мови м. Ізмаїл Ізмаїльського району
Одеської області
Дудченко Д. І.

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 6 від «28» червня 2020 р.

Завідувач кафедри Метіль Т. К. Метіль Т. К.

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК «29» січня 2021 р.

Оцінка добре 78

(за національною шкалою)

(Кількість балів)

Голова ЕК

Григорук

(підпис)

Мерзугин М. М.

(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

до кваліфікаційної роботи на тему:

«Використання результатів експертизи освітнього середовища для підвищення конкурентоспроможності закладу освіти»

студентки 661 У групи

факультету управління, адміністрування та інформаційної діяльності

Штегеран І. П.

В умовах переходу освітньої діяльності до ринку відносини змагальності, характерних для економіки, змінюються відносини між закладами освіти. Це спонукає їх розвивати матеріально-технічну базу, поліпшувати якість викладання, що мобілізує заклад у ринкових умовах.

За таких умов все більше уваги необхідно приділяти управлінню конкурентоспроможністю закладу освіти, використовуючи відповідні стратегії, зокрема експертизу освітнього середовища, від результатів якої безпосередньо залежить підвищення конкурентоспроможності.

Завдання, пов'язані із забезпеченням інноваційного характеру освіти, модернізацією інститутів освіти як інструментів соціального розвитку, створенням сучасної системи безперервної освіти, інклюзивної освіти, підготовки і перепідготовки професійних кадрів, формуванням механізмів оцінки якості та затребуваності освітніх послуг за участю споживачів, повинні відповідати Закону України «Про освіту».

Розвиток конкурентних відносин в освітній сфері визначає необхідність пошуку закладами освіти джерел власних конкурентних переваг, з яких формується їх конкурентоспроможність.

Одним з інструментів підвищення конкурентоспроможності закладів освіти, є експертиза освітнього середовища.

Недостатня розробленість механізмів експертизи освітнього середовища, яка є одним із основних чинників управління конкурентоспроможністю закладів освіти, і сьогодні є дискусійною, що підтверджує *актуальність* обраної теми кваліфікаційної роботи.

Мета дослідження – виявити, теоретично обґрунтувати і перевірити шляхом експертизи конкурентоспроможність закладу освіти.

Об'єкт дослідження – шляхи і засоби підвищення конкурентоспроможності закладу освіти.

Предмет дослідження – результати експертизи освітнього середовища Кілійського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів № 3 – ліцей.

У першому розділі «Теоретичні засади організації експертизи освітнього середовища з метою підвищення конкурентоспроможності закладу освіти» розглянуто конкурентоспроможність закладу освіти як об'єкт управлінської діяльності; визначено особливості в управлінні конкурентоспроможністю закладу освіти; наголошено на експертизі як засобі підвищення конкурентоспроможності закладу освіти.

У другому розділі «Експертиза освітнього середовища як засіб підвищення конкурентоспроможності закладу освіти» надано загальну

характеристику Кілійському закладу загальної середньої освіти I-III ступенів № 3 – ліцей, проведено SWOT-експертизу інформаційно-освітнього середовища Кілійського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів № 3 – ліцей та визначено проблеми, які необхідно усунути з метою підвищення конкурентоспроможності вищезазначеного закладу освіти.

У третьому розділі «Шляхи і засоби удосконалення в Кілійському загальноосвітньому закладі освіти № 3 – ліцей для підвищення конкурентоспроможності інформаційно-освітнього середовища, запропоновано та впроваджено проєкт «Розробка та впровадження моделі інформаційно-освітнього середовища «Цифрова школа» та наголошено на можливих ризиках, з якими може зіткнутися заклад освіти при впровадженні проєкту.

За результатами дослідження проведено експертизу інформаційно-освітнього середовища в Кілійському загальноосвітньому закладі освіти № 3 – ліцей, за результати якої запропоновано проєкт «Розробка та впровадження моделі інформаційно-освітнього середовища «Цифрова школа», узагальнено отримані дані, що повністю узгоджується з теоретичною частиною дослідження, розробленими дослідними документами, ефективністю і практичною реалізованістю представленої програми.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю застосування одержаних висновків, розрахунків, результатів експертизи інформаційно-освітнього середовища та теоретичного аналізу становлять практичний інтерес для керівництва та педагогічного колективу Кілійського загальноосвітнього закладу освіти № 3 – ліцей.

Ключові слова: заклад освіти, конкурентоспроможність, освітнє середовище, освітньо-інформаційне середовище, експертиза, SWOT-експертиза.

SUMMARY

to the qualifying work on the topic:

«Using the results of the examination of the educational environment to increase the competitiveness of the educational institution»

female students 661

in the group Faculty of Management, Administration and Information Activities

Stegeran I.P.

In the conditions of transition of educational activity to the market of the competitiveness relations characteristic of economy, relations between educational institutions change. This encourages them to develop the material and technical base, to improve the quality of teaching, which mobilizes the institution in market conditions.

Under such conditions, more and more attention should be paid to the management of the competitiveness of educational institutions, using appropriate strategies, in particular the examination of the educational environment, the results of which directly affect the increase of competitiveness.

Tasks related to ensuring the innovative nature of education, modernization of educational institutions as tools of social development, creating a modern system of continuing education, inclusive education, training and retraining, formation of mechanisms for assessing the quality and demand for educational services with consumers must comply with the Law of Ukraine «On education».

The development of competitive relations in the field of education determines the need for educational institutions to find sources of their own competitive advantages, from which their competitiveness is formed.

One of the tools to increase the competitiveness of educational institutions is the examination of the educational environment.

Insufficient development of mechanisms for examination of the educational environment, which is one of the main factors in managing the competitiveness of educational institutions, and today is debatable, which confirms the relevance of the chosen topic of qualification work.

The purpose of the study is to identify, theoretically substantiate and verify through examination the competitiveness of the educational institution.

The object of research – ways and means to increase the competitiveness of educational institutions.

The subject of the research is the results of the examination of the educational environment of the Kiliya institution of general secondary education of I-III degrees № 3 – lyceum.

The first section «Theoretical principles of the organization of the examination of the educational environment in order to increase the competitiveness of the educational institution» considers the competitiveness of the educational institution as an object of management; identified features in the management of the competitiveness of the educational institution; emphasis on examination as a means of increasing the competitiveness of educational institutions.

The second section «Examination of the educational environment as a means of increasing the competitiveness of educational institutions» provides a general description of the Kiliya institution of general secondary education I-III degrees № 3 – lyceum, SWOT-examination of information and educational environment Kiliya institution of general secondary education I-III degrees № 3 – lyceum and identified problems that need to be addressed in order to increase the competitiveness of the above educational institution.

In the third section «Ways and means of improvement in Kiliya comprehensive school № 3 – lyceum to increase the competitiveness of information and educational environment, proposed and implemented the project» Development and implementation of a model of information and educational environment «Digital School» and emphasized the possible risks the educational institution may face during the implementation of the project.

According to the results of the study, an examination of the information and educational environment in Kiliya comprehensive school № 3 – lyceum, based on the results of which the project «Development and implementation of a model of information and educational environment" Digital School», summarized the data obtained, developed research documents, efficiency and practical implementation of the presented program.

The practical significance of the obtained results is determined by the possibility of applying the obtained conclusions, calculations, results of examination of information-educational environment and theoretical analysis of practical interest for the management and teaching staff of Kiliya secondary school № 3 – lyceum.

Key words: educational institution, competitiveness, educational environment, educational and information environment, examination, SWOT-examination.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПЕРТИЗИ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	8
1.1. Конкуренентоспроможність закладу освіти як предмет управлінського аналізу.....	8
1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю закладу освіти.....	20
1.3. Експертиза освітнього середовища як засіб підвищення конкуренентоспроможності закладу освіти.....	30
РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРТИЗА ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....	38
2.1. Загальна характеристика Кілійського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів № 3 – ліцей.....	38
2.3. SWOT-експертиза інформаційно-освітнього середовища Кілійського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів № 3 – ліцей як засіб підвищення конкурентоспроможності.....	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ І ЗАСОБИ УДОСКОНАЛЕННЯ В КІЛІЙСЬКОМУ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ ЗАКЛАДІ ОСВІТИ № 3 – ЛІЦЕЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО- ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	57
3.1. Проєкт «Розробка та впровадження моделі іноформаційно-освітнього середовища «Цифрова школа».....	57
3.2. Впровадження проєкту «Розробка та впровадження моделі іноформаційно-освітнього середовища «Цифрова школа» та можливі ризики.....	68
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ.....	77

ВСТУП

В умовах реформування української освіти і формування цілісної концепції його розвитку з'явилася необхідність приведення загальної освіти у відповідність до нового соціального, політичного і економічного статусу громадського і економічного устрою України. Завдання, пов'язані із забезпеченням інноваційного характеру освіти, модернізацією інститутів освіти як інструментів соціального розвитку, створенням сучасної системи безперервної освіти, інклюзивної освіти, підготовки і перепідготовки професійних кадрів, формуванням механізмів оцінки якості та затребуваності освітніх послуг за участю споживачів, повинні відповідати Закону України «Про освіту».

Пріоритетне їх вирішення неможливе без розробки нової методології управління освітньою організацією, заснованою на управлінні її конкурентоспроможністю на ринку освітніх послуг.

Проблема конкуренції в освіті тісно пов'язана з питаннями розвитку ринку освітніх послуг, підприємництва в освіті, управління освітніми організаціями різних рівнів.

Розглядаючи систему загальної освіти, слід зазначити, що кожна школа, ліцей чи гімназія, надаючи комплекс освітніх послуг, виступає суб'єктом ринкових відносин, навіть у тому випадку, якщо організація не надає послуги, вартість яких відшкодовує замовник (законний представник) або споживач. Обсяг бюджетних асигнувань, що виділяються освітній установі, знаходиться в прямій залежності від кількості учнів, що означає включеність в конкурентну боротьбу за споживачів освітніх послуг.

Розвиток конкурентних відносин в освітній сфері визначає необхідність пошуку закладами освіти джерел власних конкурентних переваг, з яких формується їх конкурентоспроможність.

Одним з інструментів підвищення конкурентоспроможності закладів освіти, є експертиза освітнього середовища.

Актуальність дослідження підтверджується тим, що недостатня розробленість механізмів управління конкурентоспроможністю закладів освіти і сьогодні є дискусійною, що є підтвердженням актуальності даної проблеми в теорії та практиці та зумовлює вибір теми нашої магістерської роботи – «Використання результатів експертизи освітнього середовища для підвищення конкурентоспроможності закладу освіти».

Мета дослідження – виявити, теоретично обґрунтувати і перевірити шляхом експертизи конкурентоспроможність закладу освіти.

Об’єкт нашого дослідження – шляхи і засоби підвищення конкурентоспроможності закладу освіти.

Предметом дослідження є результати експертизи освітнього середовища закладу освіти.

Гіпотеза дослідження полягає в пошуку шляхів і засобів підвищення конкурентоспроможності закладу освіти.

Відповідно до мети, об’єкта та предмета дослідження нами окреслено такі **завдання дослідження**:

1. Розглянути експертизу як засіб підвищення конкурентоспроможності закладу освіти.
2. Розкрити зміст конкурентоспроможності закладу освіти як предмет експертного аналізу.
3. Визначити засоби експертизи освітнього середовища закладу освіти.
4. Виявити особливості управління конкурентоспроможністю закладу освіти.
5. Проаналізувати процес SWOT-експертизи інформаційно-освітнього середовища закладу освіти.
6. Розробити шляхи і засоби підвищення конкурентоспроможності закладу освіти за результатами SWOT-експертизи інформаційно-освітнього середовища закладу освіти.

Інформаційною базою дослідження слугують Закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті», «Концепція базової фундаментальної освіти в Україні», праці вітчизняних та зарубіжних учених (Т. Алексеєнко, Б. Андрушківа, Л. Березівської, І. Булаха, О. Гірняка, В. Григораша, П. Лазановського, І. Мармази, Т. Надтоки, М. Сметанського, Є. М. Хрикова. О. Янкового та ін.), присвячені управлінню конкурентоспроможністю закладу освіти та експертній оцінці освітнього середовища як засобу підвищення його конкурентоспроможності.

Більшість із них засвідчують, що конкурентоспроможність закладу освіти високою, якщо в процесі управління буде проведена експертиза освітнього середовища, розроблена програма підвищення його конкурентоспроможності, що уможливить здійснення ефективного організаційного менеджменту закладу освіти.

Відповідно до окресленої мети, завдань, об'єкта і предмета дослідження використано комплекс **наукових методів**:

теоретичні – комплексний теоретичний аналіз, історичний аналіз, моделювання, проектування;

емпіричні – спостережіння (пряме, непряме, включене спостереження), діагностичні (анкетування, тестування, експертні оцінки), інтерактивні (пошукові), формуючі (експеримент);

математичної статистики – порівняльний аналіз даних, аналіз достовірності / відмінності.

Наукова новизна нашого дослідження полягає в тому, що:

- визначено особливості управління конкурентоспроможністю закладу освіти;
- розкрито структурно-компонентний склад поняття «експертиза освітнього середовища»;
- визначено складові інформаційно-освітнього середовища;
- запропоновано шляхи та засоби покращення інформаційно-освітнього

середовища закладу освіти.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що полягає в тому, що одержані висновки, розрахунки, результати анкетування та теоретичного аналізу становлять практичний інтерес для керівництва та педагогічного колективу Кілійського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів № 3 – ліцей Кілійської міської ради Одеської області.

Експериментальна база дослідження.

Кілійського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів № 3 – ліцей Кілійської міської ради Одеської області

Апробація дослідження. Основні положення роботи обговорювалися на Всеукраїнських студентських науково-практичних конференціях.

Основні результати дослідницької роботи відображено в наукових статтях та доповідях на конференціях, з них:

– Штегеран І. П. Експертиза як спосіб підвищення конкурентоспроможності закладу освіти. *Науковий пошук студентів XXI століття: актуальні питання гуманітарних і соціально-економічних наук /* За матеріалами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Ізмаїл: РВВ ІДГУ, 2020.

Штегеран І. П. Експертне оцінювання роботи як інструмент розвитку загальноосвітнього навального закладу. *Матеріали Міжнародної наукової інтернет-конференції «Тенденції та перспективи розвитку науки і освіти в умовах глобалізації»* (27 листопада 2020 р., м. Переяслав). Переяслав, 2020. Вип. 65. С. 293 –294.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків та пропозицій.

У першому розділі розглянуто конкурентоспроможність закладу освіти як об'єкт управлінської діяльності, експертизу як засіб підвищення конкурентоспроможності закладу освіти. Також визначено особливості в управлінні конкурентоспроможністю закладу освіти.

Другий розділ присвячено експертизі інформаційно-освітнього середовища закладу освіти та визначено проблеми, що виникли в ньому.

У третьому розділі запропоновано шляхи і засоби підвищення конкурентоспроможності закладу освіти за результатами експертизи освітньо-інформаційного середовища.

Основний текст роботи викладено на 76 сторінках, загальна кількість – 87 сторінок. Список використаних джерел та літератури складає 100 найменувань. У тексті роботи наведено 1 таблицю, 8 рисунків, що розкривають її основний зміст.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКСПЕРТИЗИ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1.1. Конкуренстоспроможність закладу освіти як предмет управлінського аналізу

Сьогодні склалося чітке розуміння того, що економічне зростання і добробут країни залежать від рівня розвитку базових галузей суспільного виробництва, серед яких виключно важливу роль відіграє освіта. Формування ринку освітніх послуг поставило перед закладами освіти цілий ряд проблем, що викликає необхідність перегляду традиційного підходу до управління з урахуванням сучасних вимог ринку.

Одним із завдань сучасного закладу освіти стає розкриття потенціалу всіх учасників освітнього процесу, надання їм можливостей прояву творчих здібностей з метою підвищення конкурентоспроможності закладу освіти.

Вирішення цих завдань неможливе без здійснення варіативності освітніх процесів, у зв'язку з чим з'являються різні інноваційні типи і види освітніх уст закладів освіти, які вимагають глибокого наукового і практичного осмислення.

Конкурентні відносини – нова тема досліджень для некомерційних організацій. Дослідження напрямів розвитку закладу освіти відповідно до соціального замовлення сучасного суспільства може розглядатися як наукова проблема, пов'язана з необхідністю глибокого аналізу елементів системи загальної освіти [73].

Зміна ролі освіти в суспільстві зумовила більшу частину інноваційних процесів, актуалізацію потенціалу освітніх організацій як соціальних інститутів. У сфері послуг кордони між різними видами інновацій розмиті або фактично відсутні. Оскільки зміст послуги пов'язано з процесом реалізації, поділ між сутністю і процесом позбавлений сенсу. При зміні змісту послуги модифікуються процеси надання послуги, завдання,

процедури координації, отже, й організаційні структури. В той же час задоволення в повному обсязі сформульованого споживачем попиту, який формується в ході взаємодії споживача і виробника, надає розробці послуги видимість колективного характеру.

Відмітимо, що динаміка зростання сегмента послуг на ринку виражається в розвитку деяких процесів. Зростає роль накопичення знань і формування компетенцій. Необхідні механізми, які одночасно стимулюють і дисциплінують поширення знань. На даний час відсутні загальноприйняті методи оцінки, що задовольняють всіх суб'єктів ринку конкурентоспроможності не тільки підприємств, а й інших об'єктів (товарів, послуг, галузей, регіонів, країн).

Ефективна і конкурентоспроможна стратегія діяльності освітньої організації повинна будуватися на поєднанні методів науково обґрунтованого прогнозування, гнучкого планування та адаптованих до реальної ринкової ситуації маркетингових підходів.

Необхідність дослідження сучасних механізмів формування конкурентних стратегій освітніх організацій і розробка заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, зумовили актуальність вивчення проблем маркетингу освітніх послуг.

У нашому суспільстві створені передумови розвитку конкурентних відносин у сфері середньої загальної освіти, основними з яких є: становлення в Україні ринку освітніх послуг, нестабільна демографічна ситуація, поява на ринку недержавних некомерційних закладів освіти, перехід шкіл до нормативно-подушного фінансування.

Дослідниками питань управління розвитком освітніх послуг (Н. Голубятнікова, Н. Капустін, В. Третьяков, Т. Шамова) виявлено актуальні напрями розвитку конкурентних відносин у сфері середньої загальної освіти [19]:

– конкуренція за бюджетне фінансування з урахуванням забезпечення державного освітнього стандарту та необхідних умов освітнього процесу, тобто за бюджетні кошти, які «йдуть за учнем»;

– конкуренція між організаціями середньої загальної освіти, а також між організаціями середньої освіти та додаткової освіти дітей за позабюджетні кошти, одержувані від надання додаткових платних освітніх послуг;

– конкуренція за громадський статус, оскільки популярність і престижність тієї чи іншої освітньої організації відбивається у вигляді додаткового фінансування, зокрема за рахунок коштів благодійних фондів, спонсорів;

– конкуренція в педагогічному середовищі, пов'язана з необхідністю скорочення педагогічних кадрів в умовах «демографічної ями» і проведеної політики оптимізації структури освітньої системи;

– конкуренція споживачів освітніх послуг за «місце в найкращому закладі освіти» в умовах відсутності дефіциту місць в освітніх організаціях.

Різним аспектам теорії та практики застосування моделей управління освітньою діяльністю у вітчизняній і зарубіжній літературі приділяється значна увага, проте ефективні конкурентні стратегії управління освітою починають тільки розроблятися, тому досвід організації такого роду механізмів поки недостатній і потрібне проведення додаткових досліджень для вироблення напрямів управління даними процесами.

Оцінка конкурентоспроможності організації є однією з ключових проблем діяльності економічного суб'єкта. Ефективність характеризує систему управління, показує, якою мірою реалізуються цілі та досягаються заплановані результати. Для діяльності, що фінансується засновниками або частково окупається за рахунок плати, що стягується зі споживачів, аналіз конкурентоспроможності утруднений. При цьому як основне завдання визначається встановлення критичних чинників, що впливають на конкурентоспроможність і підвищення ефективності управління

конкурентоспроможністю закладу освіти в короткостроковому, середньостроковому і довгостроковому періодах.

Оцінка конкурентоспроможності – суб'єктивний процес, і що розуміє під цією категорією особа, яка приймає рішення, який при цьому обере метод оцінки її рівня, такий і може отримати результат. При відсутності єдиного обґрунтування в області вимірювання конкурентоспроможності різних об'єктів різними дослідниками можуть бути отримані абсолютно протилежні результати за тим же самим об'єктом. Це пояснюється тим, що конкуренція і все, що пов'язано з нею, порівняно нове маловивчене явище у сфері освіти, тому подібні наслідки цілком об'єктивні. Саме тому існує необхідність розвитку конкуренції, вдосконалення методів оцінки і управління конкурентоспроможністю різних об'єктів в системі освіти.

Конкурентоспроможність, на наш погляд, слід розглядати як інструмент, а не мету, тому її необхідно вважати не статичним поняттям, яке фіксує стан економіки, а динамічним.

Таким чином, конкурентоспроможність – інструмент, що допомагає досягненню мети, тобто підвищенню рівня загального добробуту. Конкурентоспроможність – це оціночна категорія, яка характеризує можливість оцінюваного об'єкта успішно конкурувати.

Висловлювання про конкурентоспроможність держави, компанії, продукту або ціни на цей продукт, послуги можуть бути однаково коректні. Все залежить від конкретної ситуації і завдань, для яких використовується поняття «конкурентоспроможність». Але важко управляти тим об'єктом, сутність якого не виявлено або є спірною, тому необхідно внести ясність в понятійний апарат в даній області.

У нашому дослідженні проведено аналіз різних визначень конкурентоспроможності підприємства з подальшим формулюванням визначення, що враховує виявлені недоліки.

Ринкові інструменти в управлінській діяльності закладами освіти досліджуються в роботах С. Андрєєва, О. Баталова, В. Білоброва,

Д. Бончукова, І. Донін, І. Жданкіна, В. Огнев'юка, О. Панкрухіна, Н. Петрової, Е. Рафікова, О. Салтовського, Р. Фатхутдінова.

Проведений аналіз літературних джерел в досліджуваній області дозволяє зробити висновок, що загальноприйнятого, що задовольняє всіх учасників ринкових відносин та сприяє розробці методів рішення сучасних управлінських завдань визначення конкурентоспроможності підприємств сьогодні не існує. Необхідне таке формулювання терміну «конкурентоспроможність», яке мало б управлінську спрямованість; встановлювало б взаємозв'язок поняття і змістовних елементів з іншими категоріями сфери освіти; вказувало б напрям до розробки методу оцінки рівня конкурентоспроможності організації; дозволяло б вести оцінку незалежно від тимчасових рамок; сформувало б напрями для подальших досліджень і було б позбавлене тих недоліків, які наведені вище.

І.Г. Кадирус зазначає, що «Здатність підприємства вести суперництво на внутрішньому та світових ринках отримала втілення в категорії «конкурентоспроможність» [32].

Як вважає Г. Азоев, «конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством [1; 32].

П.С. Зав'ялов зазначає, що «конкурентоспроможність фірми – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові» [27, с. 213; 32].

На думку Покропивного С.Ф., «поняття конкурентоспроможності слід розуміти, як здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна

було успішно її реалізувати на конкурентному ринку. Аналіз економічної літератури свідчить про наявність багатоаспектного трактування терміну «конкурентоспроможність» [24; 32].

З урахуванням вищенаведених зауважень, представляється можливим сформулювати таке робоче визначення: «конкурентоспроможність підприємства – це оцінена суб'єктами зовнішнього середовища перевага на обраних сегментах ринку над конкурентами на даний момент часу, досягнута без шкоди навколишньому середовищу, яка визначається конкурентоспроможністю конкретних товарів і рівнем конкурентного потенціалу, що характеризує здатність в сьогоденні та майбутньому розробляти, виготовляти, збувати і обслуговувати товари (послуги), що перевершують за критерієм ціна / якість аналоги».

На наш погляд, дане визначення підкреслює такі аспекти конкурентоспроможності підприємства: конкурентоспроможність для цілей громадського судження оцінюють зовнішні суб'єкти; оцінка ведеться на сегментах ринку, де присутнє підприємство; конкурентоспроможність – це перевага над конкурентами, тобто порівняльна категорія; оцінка ведеться в конкретний момент часу, і можуть використовуватися фактичні та прогнозні показники; конкурентоспроможність інтегрує два комплексних показника: конкурентоспроможність товару (послуги) і конкурентний потенціал підприємства в цілому.

Комплексні показники «конкурентоспроможність товару (послуги)» і «конкурентний потенціал підприємства» – категорії вимірювані, отже, керовані. Причому дані категорії можуть вимірюватися індивідуально. В цьому випадку оцінюються і порівнюються показники одного й того ж підприємства в різні періоди, виявляється напрям розвитку підприємства, проблемні області; конкурентоспроможність досягається без збитку оточуючим; визначення формує напрями для подальших досліджень в даній області.

По-перше, послуга повинна задовольняти певні потреби і, отже, потрібна не тільки різноманітність послуг, але й широкий спектр модифікацій. По-друге, необхідна індивідуалізація сервісу послуги у вигляді індивідуального консалтингу та моніторингу результатів. По-третє, індивідуалізація часу надання. Таким чином, відносини, що вибудовувалися раніше за однією групою критеріїв (перш за все, споживчих: якість, ціна, безпека), еволюціонували в три групи критеріїв, що пов'язують не тільки вимоги до споживчих якостей послуги, але й до сервісу та обслуговування (у вигляді індивідуальних замовлень на ті чи інші послуги, підбір послуг за принципом їх сполучуваності, моніторинг результатів).

Розробка і реалізація механізму формування конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг дозволить впровадити ефективні принципи раціональної побудови ринку послуг, що дозволяють: зменшити інерційність процесу вироблення і прийняття стратегічних рішень; на основі прогнозованої інформації розробляти перспективні заходи, реалізація яких за термінами і тривалості може збігатися з моментом наростання потреби на ринку послуг, підтвердженої стійким реальним попитом на властивості, якість і гарантованість послуг. Такі інструменти виявляються більш ощадливими і результативними для досягнень лідируючих позицій підприємств сфери послуг, конкурентоспроможності останніх і економіки держави у світовому господарстві, а також намічаються тенденції до інтеграції торговельної, промислової та в цілому економічної політики.

У сучасній українській та зарубіжній науковій літературі аналіз поняття «конкурентоспроможність» представлено в дослідженнях таких авторів, як І.О. Донін, І.П. Богомолова, Д. Кемпбелл, І.Д. Падерін, ДЖ. Стоунхаус, Р.А. Фатхутдінов, Б. Х'юстон, А.І. Яковлев, О.Г. Янковий та ін.

Для сучасного стану освітньої системи, орієнтованої на активний розвиток, цінною є позиція І.О. Донін, яка, розглядаючи поняття «конкурентоспроможність» у сфері освіти, підкреслює два його компоненти: адаптивність та інноваційність.

Адаптивність організації розуміється дослідницею як властивість пристосованості, як форму відносин організації із зовнішнім середовищем, як процес позаорганізаційної перебудови. У свою чергу, інноваційність представляється як здатність оновлюватися, як внутрішньоорганізаційні процеси перебудови за критеріями: ритмічність, технологічність, мінімальна собівартість. Іншими словами, процеси поновлення повинні бути постійними і ритмічними, технологізованими, тобто стандартними процедурами досягнення цілей поновлення, а також реалізовувати процеси оновлення з мінімальними витратами. На сучасному етапі можна говорити про наявність інновацій у сфері освітніх послуг і про їх специфічний характер.

Конкурентоспроможність – це критерій, який характеризує «можливість організації існувати в ринкових умовах» [22]. Система оцінки результатів діяльності зумовлює обов'язкове включення моніторингових процедур у процес становлення організації. Вона дозволить відслідковувати основні ефекти від реалізації комплексу заходів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності конкретної послуги або організації в цілому, а саме: соціальний (пов'язані зі зміною характеру взаємодії закладу освіти зі споживачами освітніх послуг, громадськістю та професійним співтовариством); організаційний (пов'язаний із розвитком і перетворенням організаційної структури закладу освіти) і економічний (пов'язаний із динамікою фінансових результатів діяльності закладу освіти).

Конкурентоспроможність – здатність об'єкта витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку, спирається на конкурентну перевагу системи, ексклюзивну цінність, якою має система і яка дає їй перевагу над конкурентами [85].

У сучасній науці не склалося єдиного уявлення про сутність поняття конкурентоспроможність закладу освіти. В таблиці 1.1. представлені результати аналізу робіт дослідників, що займаються вивченням відповідної тематики.

Таблиця 1.1.

Автор	Визначення поняття
Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовський, О.Г. Поршнев, Б.А. Райзберг	Конкурентоспроможність освітнього закладу – це здатність закладу освіти конкурувати на ринку освітніх послуг шляхом забезпечення більш високої якості, доступності (безоплатності) освіти
Г.Я. Кіперман	Конкурентоспроможність освітньої установи – здатність протистояти на ринку іншим освітнім установам як за ступенем задоволення своїми освітніми послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю науково-освітньої діяльності
М.І. Перцовський	Конкурентоспроможність освітнього закладу – це можливість ефективної науково-освітньої діяльності та її ефективної практичної реалізації в умовах конкурентного ринку; це узагальнюючий показник життєздатності освітнього закладу, його вміння ефективно використовувати методичний фінансовий, кадровий, інформаційний, науково-технічний потенціал
В.Є. Хруцький, І.В. Корнеєва	Конкурентоспроможність освітнього закладу – здатність успішно оперувати на конкретному ринку на даний період часу шляхом надання конкурентоспроможних освітніх послуг

Аналізуючи вищевикладені визначення поняття «конкурентоспроможність», підкреслимо те спільне, що об'єднує, на наш погляд, підходи: конкурентоспроможність освітньої організації – об'єкт управлінської діяльності, показник, що формується і залежить від факторів підвищення конкурентоспроможності закладу освіти.

Поняття конкурентоспроможності є багатогранним і відображає різні аспекти діяльності освітньої організації та якість освітніх послуг. Для ефективного управління конкурентоспроможністю освітніх послуг необхідно встановити, які характеристики включаються в систему чинників, що визначають конкурентоспроможність.

На думку А.М. Літкевич, «заклад загальної середньої освіти з позиції системного підходу представляє собою відкриту складну соціотехнічну

систему, яка безперервно розвивається та знаходиться у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Це передбачає складну, саморегульовану багаторівневу систему управління, що здатна швидко адаптуватися у мінливому середовищі. Зважаючи на те, що система управління підприємством зорієнтована на забезпечення його конкурентоспроможності, важливим є комплексне забезпечення якості продукції, яка б відповідала вимогам цільового ринку, йдеться про розроблення системи впровадження процесу управління конкурентоспроможністю підприємства» [40].

Як вважають І. Булах та Т. Надтока, «процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає чотири етапи.

На першому етапі реалізуються функції управлінської діяльності на усіх рівнях керуючої системи організації, основним завданням якого є створення системи впливів керуючої системи на керовану з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання конкретних результатів.

Другий етап полягає у формуванні способів впливу керуючої системи на керовану.

Третій етап передбачає формалізацію методів управління, що, трансформуючись, набувають виду конкретного управлінського рішення, які каналами прямого зв'язку надходять із керуючої системи в керовану і забезпечують необхідний управлінський вплив. Каналами зворотного зв'язку до керуючої підсистеми надходить інформація про наявні відхилення, відповідно до яких виробляється управлінське рішення, що надходить каналами прямого зв'язку до керованої підсистеми. При цьому, ефективність виконання керованою підсистемою завдань і досягнення цілей напряму залежить від діяльності керуючої та інформаційної підсистем.

На четвертому етапі здійснюється управлінська діяльність, яка спрямована на забезпечення реалізації функцій управління, формування методів управління, розроблення та ухвалення управлінських рішень, а також формалізацію впливу керуючої системи на керовану» [11, с. 15–16; 40].

Конкурентоспроможність освітньої організації визначається її конкурентними перевагами: зовнішніми і внутрішніми. Вплинути на зовнішні чинники заклад освіти не в змозі, але внутрішні чинники майже цілком є контрольованими, тобто менеджмент організації має всі необхідні умови для контролю цих факторів.

Досягнення внутрішніх конкурентних переваг організації здійснюється персоналом, при цьому особлива роль відводиться керівнику.

До зовнішніх факторів конкурентоспроможності закладу освіти відносять соціально-демографічні, науково-технічні, економічні, політико-правові особливості середовища.

До внутрішніх факторів конкурентоспроможності відносять особливості особистості керівника, педагогічний склад, систему управління фінансово-господарською діяльністю, наявність платних освітніх послуг та їх цінову політику, наявність і повноту використання інформаційних ресурсів, матеріально-технічну базу, комунікаційну політику, організаційну структуру управління, корпоративну культуру освітнього закладу [99].

Можна виділити три основні стратегії, дотримуючись яких, освітні установи домагаються конкурентних переваг:

- 1) надання освітніх послуг високої якості та низької вартості, тобто надання доступних (безкоштовних на конкурсній основі) освітніх послуг;
- 2) надання можливості споживачам освітніх послуг можливості формування індивідуального навчального плану;
- 3) орієнтація на споживачів для більш повного задоволення їх потреб, інтересів, запитів в освітніх послугах [84].

Під конкурентоспроможністю освітньої організації розуміємо набір характеристик освітньої організації, що надає споживачеві конкурентоспроможні якісні освітні послуги.

Групу факторів конкурентоспроможності закладів освіти доцільно розбити на три підгрупи:

1. Організаційні: доступність освітніх послуг, інтенсивність просування послуг на ринку.

2. Економічні: збереження контингенту учнів (в умовах подушного фінансування).

3. Соціальні: відображають принципову можливість реалізації послуг на конкретному ринку. Збут освітньої послуги вважається можливим, якщо всі її основні параметри відповідають діючим якісним показникам освітньої послуги, нормам і вимогам. Якщо хоча б один з параметрів не задовольняє цій умові, освітню послугу слід вважати неконкурентоспроможною.

Однією з визначальних основ конкурентоспроможності освітньої послуги є якість освітньої послуги, в даному випадку як сукупність властивостей освітньої послуги, що зумовлює забезпечення рівня підготовки тих, хто навчаються, що вимагається з позицій споживача і виробника послуги (закладу освіти).

Відтак конкурентоспроможність закладу освіти – процес взаємодії та боротьби між організаціями-конкурентами з метою досягнення пріоритетних позицій за якістю надаваних освітніх послуг, а також щодо реалізації існуючих і знову наданих інноваційних освітніх програм щодо застосування сучасних технологій і своєчасної адаптації на мінливі умови внутрішнього середовища і зовнішнього світу.

Конкурентоспроможність – інструмент управління діяльністю, спрямований на максимально можливе надання якісних освітніх послуг усім учасникам навчального процесу: учням, педагогам, батькам, соціальним партнерам.

Кожна освітня організація при визначенні стратегії розвитку орієнтується на досягнення ефектів: соціального, організаційного, економічного.

Отже, конкурентоспроможність закладу освіти має враховувати такі складові: конкурентоспроможність персоналу, конкурентоспроможність навчальних засобів та конкурентоспроможність учнів. У зв'язку з цим

управлінська діяльність має бути спрямована на забезпечення інтелектуального людського капіталу закладу загальної середньої освіти, застосування конкурентоспроможних педагогічних технологій та формування ключових компетенцій учнів, що зазвичай забезпечить високий рівень конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти.

1.2. Особливості управління конкурентоспроможністю закладу освіти

Модернізація і реформування української системи освіти супроводжуються кардинальними змінами не тільки в змісті освітніх програм і методики викладання, а й у системі управління закладами освіти.

Серйозні зміни зовнішнього середовища, конкуренція, що розвивається, підвищення запитів споживачів освітніх послуг вимагає нових підходів до управління діяльністю сучасної організації. Сьогодні все більшої актуальності набуває наявність у керівника навичок грамотного стратегічного планування, вміння правильно визначити індивідуальну траєкторію розвитку освітньої організації [84].

Стратегічне управління закладом освіти в умовах ринкової економіки знаходиться в стадії становлення, значними кроками на шляху впровадження нового виду управління стали Закони України «Про освіту», Державна програма «Освіта» (Україна XXI століття), Державна програма «Вчитель», «Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті», «Концепція базової фундаментальної освіти в Україні», Концепція Нової української школи. Саме ці ініціативи зажадали від закладу освіти занурення в методологію модернізації, здатності формулювати довгострокові цілі свого інноваційного розвитку, цілісного бачення індивідуальної траєкторії розвитку.

Питання стратегічного управління в науці мають достатній досвід досліджень, як в закордонній, так і у вітчизняній практиці. Про це свідчать роботи А. Чандлера, Ф. Зельцніка, І. Ансоффа, П. Друкера, М.Х. Мескон, В.Р.

Весніна, Р.О. Фатхутдінова та ін. Галузева специфіка планування стратегії розвитку освітньої організації знайшла відображення в наукових працях М.М. Поташника, О.Г. Прикота, В.Н. Виноградова, Т.В. Светенко, І.В. Галковської, О.М. Яковлевої, В.П. Беспалька, А.В. Бєляєва, О.М. Моїсеєва та ін.

Під управлінням конкурентоспроможністю розуміється специфічна область управління, сукупність елементів якої, в їх взаємозв'язку являє собою систему координації та регулювання діяльності з метою забезпечення конкурентоспроможності за допомогою використання відповідних прийомів, методів, процедур та інструментів. Окремо проблеми системних змін в управлінні освітньою діяльністю та їх впливу на якість і ефективність освітнього процесу розглянуті в роботах Т.В. Блінової, Н.А. Восколович, А.І. Коваленко.

Стратегія організації – це генеральний план дій, що визначає пріоритети, завдання, ресурси і послідовність кроків з досягнення цілей. Стратегія – складний і потенційно потужний засіб, за допомогою якого сучасний заклад освіти може протистояти мінливим умовам.

Стратегічний менеджмент необхідний для досягнення результативності в конкурентному середовищі. Актуальність полягає в тому, що конкуренція на ринку освітніх послуг зростає і для досягнення високого рівня результативності ефективним буде грамотний підхід в організації стратегічного менеджменту в освіті, коли потрібно адаптувати стратегічний менеджмент підприємств до стратегічних потреб освітніх організацій.

За своєю суттю стратегія є набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Вона включає загальні принципи, на основі яких менеджери даної організації можуть приймати взаємопов'язані рішення, покликані забезпечити координоване і впорядковане досягнення цілей у довгостроковому періоді.

Сформульована освітньою організацією стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних програм або проєктів. Роль стратегії

полягає в тому, щоб, по-перше, допомогти зосередити увагу на можливості та переваги; по-друге, виключити фактори, які не сумісні зі стратегією. Як тільки в процесі пошуку відкриваються конкретні альтернативи, з'являється і більш точна інформація. Однак вона може поставити під сумнів обґрунтованість первісного стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливо без зворотного зв'язку. Вироблення стратегії, усвідомлення її концепції проходить певні етапи:

- аналітичний етап, при якому проводять аналіз діяльності підрозділів і структур закладу освіти. Виявляють недоліки і позитивні аспекти реалізованих стратегій. Визначають, чи були реалізовані поставлені завдання, чи досягнуто мети;

- визначення стратегічної мети. На цьому етапі розробляється напрям розвитку закладу освіти, формується уявлення його існування. Основною метою є підвищення конкурентоспроможності освітньої організації у сфері освітніх послуг;

- вибір стратегії. На цьому етапі визначають шляхи досягнення стратегічної мети і місії;

- виконання. Необхідно належним чином залучити наявний у закладі освіти потенціал для реалізації стратегії. Принциповим є залучення до процесу розробки і реалізації стратегії кадрового потенціалу організації.

Наступні етапи – це оцінка і контроль виконання стратегії, вони є логічно останнім процесом, здійснюваним у стратегії закладу освіти. Для здійснення оцінки і контролю необхідно визначити: показники оцінки, еталони оцінки і контролю, з'ясування причин відсутності результативності, здійснення коригування, якщо воно необхідне і можливе. На даному етапі контроль і оцінка спрямовані на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії призводить до досягнення цілей закладу освіти.

Стратегія задає напрям. Основний сенс стратегії – вказувати закладу освіти курс розвитку в існуючих умовах, але слід врахувати, що стратегічний курс може заступити потенційні небезпеки. Стратегія координує зусилля, в її

відсутності в організації прийняті рішення можуть бути суперечливими, проте надмірна координація зусиль, що докладаються, веде до воцаріння «групового мислення» і втрати периферійного зору, завдяки якому можуть бути визначені нові можливості.

Стратегія характеризує організацію, відображає в загальних рисах і демонструє її відмінні риси, усуває невизначеність і забезпечує порядок. В умовах управління, при яких існує тверде переконання у своїх діях, як правило, вдається домогтися дуже високих результатів.

Фіксація стратегії розвитку закладом освіти є одним з головних кроків, її закріплення відбувається в таких стратегічних документах, як програма розвитку або програма підвищення конкурентоспроможності.

Отже, управління конкурентоспроможністю закладу освіти будується на основі стратегії, колегіально виробленої в педагогічному колективі.

Наступною особливістю управління в умовах підвищення конкурентоспроможності освітньої установи є маркетинговий підхід, який на сучасному етапі розвитку системи української освіти більш сформувався в недержавному секторі ринку освітніх послуг, на рівні дошкільного та професійної освіти, щодо загальної освіти, то він знаходиться в стадії апробації та впровадження в процес управління закладами освіти [8].

Маркетинговий підхід до управління розвитком закладу освіти визначається як компонент процесу управління, що виявляється в розробці стратегії і тактики вивчення ринку освітніх послуг і активного впливу на споживчий попит [26].

Аналіз факторів зовнішнього середовища – це процес вивчення і моніторингу з метою виявлення справжніх і майбутніх позитивних (можливості), негативних (загрози) тенденцій, які можуть вплинути на здатність організації до досягнення поставлених цілей.

До факторів прямого впливу відносять традиційно: постачальників, споживачів, конкурентів, закони та державні органи, профспілки, засоби масової інформації:

- фактори та напрями освітньої політики на державному, регіональному рівні, соціально-економічні вимоги до якості освіти та демографічні тенденції;

- соціально-культурологічна особливість регіону і міста;

- специфіка і рівень освітніх запитів учнів і батьків (законних представників).

Слід зазначити, що можливості – це будь-яка краща ситуація в сьогоденні або майбутньому, яка виникає в умовах навколишнього середовища освітньої організації і дозволяє їй зміцнити свою конкурентоспроможну позицію. Загрози представляють собою будь-яку небажану ситуацію, тенденцію або зміни (бар'єр, обмеження) в умовах навколишнього середовища, які мають руйнівний або несприятливий характер для освітньої організації. Примітно, що зовнішнє середовище закладу освіти, як правило, не підконтрольне, мета організації – максимально вигідно підлаштуватися під зовнішнє середовище.

Експертиза освітнього середовища є одним з найпоширеніших інструментів стратегічного планування. Вона дозволяє провести аналітичну роботу з метою визначення сильних і слабких сторін закладу освіти, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

Дослідником Т.І. Патрахіною [63] зроблена спроба узагальнити відомості за переліком факторів зовнішнього і внутрішнього середовища закладу освіти.

Експертиза освітнього середовища – це визначення сильних і слабких сторін організації, зовнішніх загроз і можливостей, які можуть перешкодити або ж допомогти організації в її діяльності і розвитку. Її відносять до групи ситуаційних і роблять для того, щоб перед організацією з'явилася чітка картина, що складається з кращою можливою інформації і даних, а також склалося розуміння зовнішніх сил, тенденцій і перешкод, в умовах яких організація має намір зайняти конкурентоспроможне місце.

Для того щоб цей інструмент став ефективним методом оцінки стану факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в першу чергу, повинно бути чітке розуміння змісту даних факторів. Багато в чому це обумовлено тим, що сьогодні немає загальноприйнятої класифікації галузевих (специфічних) факторів внутрішнього середовища для закладу освіти різного рівня (вишу, школи, дитячого садка та ін.), авторські підходи носять рекомендаційний характер, в той час як в класичній інтерпретації еспертизи бізнес-організацій ця класифікація має усталений характер.

На думку Т.І. Патрахіної [63], зовнішнє середовище організації включає інститути і фактори, які знаходяться поза організацією і потенційно впливають на результати її діяльності. Зовнішнє середовище є джерелом ресурсів для організації, яка знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи її виживання і розвиток. Вона формує соціальне замовлення на освітню діяльність, бере участь у створенні організації (наділяє статусом, правами, обов'язками, оцінює діяльність); визначає коло партнерів і споживачів освітньої послуги.

Експертиза факторів зовнішнього середовища – це процес вивчення і моніторингу з метою виявлення справжніх і майбутніх позитивних (можливості), негативних (загрози) тенденцій, які можуть вплинути на здатність закладу освіти у досягненні поставлених цілей.

Зміст маркетингового підходу до управління розвитком закладу освіти включає формування і розвиток уявлення про заснування, його освітніх послугах, визначення актуальних і перспективних способів здійснення освітніх послуг, забезпечення мотивації співробітників на якісне виконання професійних обов'язків і продуктивна взаємодія всіх учасників освітнього процесу відповідно до попиту на освіту.

Структура маркетингового підходу управління розвитком закладу освіти являє собою систему, що включає взаємопов'язані блоки: зовнішній маркетинг (формування уявлень про пропоновані освітні послуги); внутрішній маркетинг (мотивація співробітників, які безпосередньо

контактують з клієнтами, як стратегія відносин «заклад освіти – персонал»); двосторонній маркетинг (інтеграція відносини «персонал – споживач»).

Після визначення переліку чинників внутрішнього середовища, здійснюється фіксування сильних і слабких сторін. На даному етапі важливо розуміння, що до сильних сторін відносять фактичні конкурентні переваги (що відрізняють компетенції) закладу освіти, які дають їй додаткові можливості: великий досвід, передові педагогічні технології, висококваліфікований педагогічний склад, сучасну матеріально-технічну базу, позитивний імідж і репутацію тощо.

Слабкі сторони (або упущення) – це ресурси (компетенції), які відсутні належною мірою, в порівнянні з іншими організаціями, або перешкоджають досягненню поставленої мети. Сильні і слабкі сторони – це фактори внутрішнього середовища, вони підконтрольні закладу освіти.

Практика показує, що в більшості експертиз представлена якісна характеристика сильних і слабких сторін, а не кількісна оцінка, що значно може понизити ефективність даного інструменту. Основою оцінки сильних і слабких сторін є статистичні дані, документи, дані анкетування та опитувань тощо.

Формулювання сильних і слабких сторін конкретна і вимірна, виключаються оціночні, двозначні та суб'єктивні формулювання. У разі, коли критерії об'єктивності, вимірності та об'єктивності не враховуються при формулюваннях, сильні сторони можуть бути занадто оптимістичними, а слабкі сторони недооціненими.

Зовнішнє середовище організації включає інститути та чинники, які знаходяться поза організацією і потенційно впливають на результати її діяльності. Зовнішнє середовище є джерелом ресурсів для організації, яка знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи її виживання і розвиток. Вона формує соціальне замовлення на освітню діяльність, бере участь у створенні організації (наділяє статусом, правами, обов'язками, оцінює діяльність); визначає коло партнерів і

споживачів освітніх послуг. Зовнішнє середовище представлено факторами прямого і непрямого впливу. Звертає увагу той факт, що в експертизі необхідно розглядати чинники прямого впливу, тобто проводити оцінку значущого оточення (в список включаються тільки ті фактори (цільові групи), які суттєво впливають на діяльність організації в рамках конкретної освітньої сфери).

Критеріями оцінки ефективності маркетингового підходу в управлінні розвитком закладу освіти є задоволеність освітніх потреб замовників, організаційний розвиток структурних підрозділів організації, впровадження інноваційних освітніх програм і проєктів, розвиток суспільно-державного управління, мотивація співробітників на досягнення нових якісних результатів.

На думку дослідника А.А. Заміської, можливість надати педагогічному процесу цілісність і оптимальність в досягненні високого ступеня конкурентоспроможності пов'язана з особливою організаційною структурою управління закладом освіти, яка будується відповідно до прогнозованих цілей [28]. Ця структура передбачає варіативність і оптимальну технологічність змісту, засобів, форм, методів інструментів і механізмів управління, в ній активно задіяні не тільки директор, його заступники, а й учителі закладу освіти.

Децентралізація системи управління закладом освіти сприяє гармонізації змістовної та управлінської діяльності, причому для кожної окремої структурної одиниці передбачаються конкретні цілі, оцінюється складність і неоднорідність об'єкта управління. У структурі управління закладом освіти функціонують не окремі модулі, а їх оптимальна комбінація.

Структура управління визначена наступними стратегічними вимогами:

- повне охоплення напрямів діяльності закладу освіти;
- координація і взаємозв'язок діяльності різних структурних одиниць;
- адаптивність структури управління до мінливих соціально-економічних умов, відкритість, що дозволяє суб'єктам управління своєчасно

вводити в наявну систему нові одиниці структури, відмовлятися від застарілих;

– використання в структурі управлінні закладом освіти сучасних інформаційних технологій;

– оптимальне для даної структури управління залучення кваліфікованих фахівців, в тому числі з числа батьківської спільноти, соціальних партнерів до прийняття управлінських рішень.

Директор – керівник закладу освіти, кожен член управлінської команди здійснює супровід певного напрямку або підрозділу системи загальноосвітньої організації відповідно до свого адміністративного статусу, суспільної ролі. Це виступає ланкою опосередкованого керівництва. Його головна функція в процесі підвищення конкурентоспроможності загальноосвітньої організації – узгодження діяльності всіх учасників відповідно до заданих цілей, програми та очікуваних результатів, тобто домагатися тактичного втілення стратегічних завдань і прогнозів.

Керівники методичних об'єднань – наступна ланка організаційної структури управління. Взаємодія суб'єктів управління здійснюється через спеціалізацію функцій при їх одночасній інтеграції. Керівництво структурними одиницями засноване переважно на особистих безпосередніх контактах, здійснюється з урахуванням індивідуальних особливостей і не формалізоване.

У структурних зв'язках принциповим є єдність управління – співуправління – самоврядування. Розроблені, затверджені та доведені до відома педагогічного колективу функціональні обов'язки для кожної ланки і члена структури управління забезпечують чіткість і злагодженість в управлінні розвитком закладу освіти, що позбавляє від перекладання відповідальності.

Управління закладом освіти, як і управління будь-соціальною системою, перш за все полягає в процесі переробки інформації, що складається з трьох основних етапів: збір інформації, її переробка і видача

управлінського рішення, потім відбувається зіставлення цілей і досягнутих результатів, корекція прийнятого рішення.

Організаційна структура управління сучасним закладом освіти будується за лінійно-функціональним типом з елементами матричної структури [66].

При лінійно-функціональній структурі управління зв'язок та відносини суб'єктів характеризуються одночасно і субординацією, і координацією. Наявність елементів матричної структури відображає суб'єкти управління, які створюються тимчасово для вирішення того чи іншого інноваційного завдання і розпускаються після його вирішення. Елементи матричної структури вводяться в ситуацію лінійно-функціональною структурою на певний термін. Якщо в кожному з ланок структури управління по горизонталі розгортається своя структура органів, об'єднань, груп, комісій, рад, комітетів, творчих груп, секцій, клубів, які взаємопов'язані із суб'єктами і між собою, можна говорити про побудову матричної структури управління закладом освіти як найбільш ефективної в діяльності, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності.

При вибудовуванні матричної структури управління відбуваються істотні зміни організаційної структури в закладі освіти. Поряд з традиційними суб'єктами і об'єктами управління формується новий громадський полюс управління в особі керівників робітників (творчих) груп. Ілюстрацією такого процесу може слугувати такого процесу поява у структурі закладу освіти робочої групи педагогів-психологів, соціального педагога, педагога-дефектолога та ін. з незвичними функціями (діагностика навченості, здатності до навчання, навчальних можливостей учнів і можливостей учителів, вибір оптимальної для конкретного учня програми і технології навчання, вчителі, тієї чи іншої системи організації навчально-виховного процесу, умов навчання та багато іншого).

Таким чином, можна стверджувати, що процес підвищення конкурентоспроможності передбачає розвиток організаційної структури

управління від лінійно-функціональної до матричної, це є основою для децентралізації управління, розвитку такої особливості управління, як делегування повноважень.

Найважливішими цілями діяльності закладу освіти є створення умов для підвищення його конкурентоспроможності, розвитку потенціалу всіх структурних одиниць. Процес підвищення конкурентоспроможності буде ефективним, якщо управління в організації побудовано на основі виробленої колегіально (управлінська команда, педагогічний колектив, соціальні партнери, замовники) стратегії розвитку, управління закладом освіти будується на основі матричної структури. Одним з інструментів реалізації стратегії є програма підвищення конкурентоспроможності закладу освіти, розроблена на основі комплексного аналізу і побудована на основі маркетингового підходу.

1.3. Експертиза освітнього середовища як засіб підвищення конкурентоспроможності закладу освіти

Результати експертизи стали розглядатися одним з головних видів управління в будь-якому господарюванні, і ця ідеологія поширюється в тому числі на освіту. Підтримуючи різноманітні підходи і проекти в цій галузі, держава використовує різні механізми управління якістю діяльності. Оперативне управління, спрямоване на підтримку відповідності діяльності закладу освіти нормативним вимогам та інструкціям органів управління освітою, замінюється дослідницько-прогностичним з пріоритетними функціями аналізу і прогнозування.

Управління є ефективним, якщо забезпечує реалізацію цілей і завдань, що стоять перед освітньою установою з найменшими витратами ресурсів, сил, часу. Підвищення ефективності управління в умовах різноманіття освітніх практик неможливо без отримання об'єктивної вичерпної інформації про стан, тенденції та резерви розвитку цілих груп і окремих установ. Продуктивним механізмом управління процесами функціонування та

розвитку закладів освіти є аналітичні види діяльності, одна з них – експертна, яка проживає зараз етап становлення у сфері освіти і знаходиться в ситуації, яку можна назвати дослідницькою, поступово стаючи звичним явищем в педагогічному лексиконі, а для деяких і в реальному житті.

Експертиза – дослідження експертами будь-яких питань, вирішення яких вимагає спеціальних знань. Вона завершується поданням мотивованого висновку. Це енциклопедичне тлумачення поняття експертизи.

«Експертиза – це аналітична процедура, направлена на отримання аргументованого уявлення про стан результату (цілісного об'єкта) освітньої діяльності... Під результатом розуміється будь-який цілісний об'єкт, параметри якого розпізнаються та взаємопов'язані» [35, с. 214].

«З урахуванням сучасних даних поняття «експертиза» слід визначити як метод дослідження та розв'язання проблемних ситуацій спеціалістами, які мають спеціальні знання, шляхом вибору найбільш аргументованих рішень. Експертний метод дослідження застосовується:

- 1) коли на підставі відомих законів неможливо передбачити поведінку системи в майбутньому;
- 2) при неможливості експериментальної перевірки передбаченого ходу процесу;
- 3) при наявності невизначених факторів, які не піддаються контролю;
- 4) при наявності багатоваріантних шляхів розв'язання проблеми;
- 5) при неповноті інформації, на основі якої приймається рішення» [68].

С. Л. Братченко дає таке визначення експертизи – «це особливий спосіб вивчення дійсності, який дозволяє побачити та зрозуміти те, що не можна просто виміряти або підрахувати; який здійснюється компетентними та незалежними спеціалістами (експертами) і в якому саме суб'єктивній думці та відповідальному рішенню експертів надається вирішального значення» [10, с. 14].

Вона існує в різних сферах життєдіяльності людини: медичній, юридичній, технічній та ін. Технологічно забезпечена в інших видах практики (господарської, політичної) експертиза в освіті переживає етап становлення. Закон України «Про освіту» в загальному вигляді визначає механізм експертизи, що включає в себе три етапи: ліцензування освітніх установ, їх акредитацію та аудит [29]. В рамках програми технологізації управління освітою розроблена система стандартів. Реалізація її пов'язана з формуванням продуктивних механізмів управління, одним з яких є експертиза.

За визначенням Р.Б. Стеркіної, атестація закладів освіти полягає в комплексній експертизі діяльності закладу освіти на відповідність вимогам державного освітнього стандарту.

Короткі історичні відомості про експертизу, які наводить М.Г. Алексеев, допомагають зрозуміти деякі її суттєві моменти. Робота експерта з'являється разом з необхідністю оцінити продукт, його якість за характеристиками, для яких не існує об'єктивно виробленого еталона. Оцінюючи, експерт спирається на свою думку про якість, при цьому передбачається, що його відповідь – гарантія правильної оцінки. Класичний приклад такої експертизи – дегустація смаку. У цій логічно першій формі експертизи були сформульовані її заснування: мета – оцінка якості; об'єкт – деякі речові (матеріальні) характеристики; кошти – інтуїтивні, що склалися з досвіду судження смаку; процедури – відбір і організація дій досвідчених людей (експертів); продукт – узгоджена думка експертів за характеристиками, які виділяються для експертизи.

Наступною формою становлення експертизи, вже як особливої, професійно-виділеної діяльності, є експертиза вже завершеної діяльності (експертиза виконання), яка повинна бути кваліфікована за деякими її характеристикам (так оцінюються в балах дії спортсменів у фігурному катанні на льоду). Зі зміною об'єкта експертизи їм стає кваліфікація професійних моментів або аспектів дії. Так, в експертизу була втягнута

практично вся людська діяльність, а не тільки те, що в ній використовується або вироблено. Зміна об'єкта спричинило зміну в інших компонентах: цілі, засоби, процедурах. Переважна більшість сучасних експертних процедур, включаючи і методи їх статистичної обробки, будуються або за принципами кваліфікації деякої якості, або за принципами кваліфікації виконання. Експертиза виконання включила експертизу якості продукту в себе як свою особливу частину. Таким чином, в цих двох типах експертизи досліджується те, що вже є. Новий за своїми якісними характеристиками об'єкт експертизи – програма. Вона будується і розраховується на майбутнє, на те, чого ще немає, і являє собою примірку і організацію майбутньої діяльності.

Якість продукту, якість виконання і якість програми можуть бути об'єктами експертизи в будь-якому вигляді людської практики: господарської, політичної, освітньої; і грамотний експерт, досліджуючи їх, повинен виробляти і оцінювати альтернативи, поглиблювати і розширювати розуміння ситуації, давати рекомендації та прогнози можливої її зміни в разі прийняття тих чи інших рішень.

У функції експертизи не входить прийняття управлінських рішень: експертиза лише забезпечує знаннями управлінців, і в цілому, знання, вироблені в експертизі, відповідають на питання, що буде з об'єктом «А», якщо застосувати до нього процедуру «Б», зміст же рішень буде залежати від ціннісних установок людей, які їх приймають. Експерт дає управлінцю не особисту думка якоїсь особи або групи осіб, а об'єктивні знання.

Різноманіття поглядів на функції експертизи пов'язано як з її поліпредметністю і поліфункціональністю, так і з розгортанням конкретних практичних робіт експертного характеру. У них за допомогою рефлексії накопичується досвід експертної діяльності, в даний час «незначний за обсягом, експериментальний фактично і за суттю» (Д.В. Галкін). Унікальність кожного об'єкта вимагає від експертів професійного підходу, вироблення відповідної об'єкту методики (А.І. Адамський, О.С. Анісімов, Г.Г. Копилов та ін.). Однак групи експертів, нерідко наспіх створювані та

формально проінструковані, навряд чи здатні здійснювати таку діяльність, нерідко перетворюючи експертизу в інспектування. Необхідність розрізнення експертизи та інспектування пов'язана з їх різною функціональною спрямованістю (Г.М. Прозументова, І.Д. Проскуровська та ін.). Нерозрізнення сутності цих механізмів управління тягне за собою підміну їх функцій. Інспектування направлено на утримання кордонів нормативної дії, простір експертизи – «це авторські, ініціативні дії»(С.Г. Баронене).

Практично у всіх роботах, що стосуються експертизи, автори торкаються питань її кадрового забезпечення в рамках безперервної освіти, підкреслюючи, що експертною діяльністю повинні займатися фахівці високої кваліфікації, професіонали, а для дослідження діяльності кожного закладу освіти, в силу його унікальності, формується відповідна його особливостям експертна група (В.О.Гуружапов, О.М.Тубельський та ін.). Відзначаючи, що експертиза щоразу здійснюється з урахуванням особливостей об'єкта; будь то програма розвитку (М.Г. Алексєєв); освітня програма (Р.Б. Стеркіна); діяльність (В.В. Андрєєва, А.В. Гаврілін, Є.Г. Юдіна та ін., дослідники підкреслюють особливості її організації та здійснення (Л.М. Галігузова, Л.В. Дмитрієва, Г. В. Залевський, І.В. Пірогова та ін.).

Управління закладом освіти з метою підвищення його конкурентоздатності вимагає адекватного стану справ у цій сфері інформації. Однією з умов забезпечення адекватності Х. Бартель, А.Г. Зирянов, І.К. Шалаєв, І. Шратц та ін. вважають сукупність зовнішньої і внутрішньої якісно-кількісної експертизи діяльності освітньої установи.

Експертиза дозволяє зробити висновки про сам освітній процес як у цілому, так і про колективну діяльність, що регулюється багатьма факторами, які не піддаються точному виміру, зокрема це стосується і експертизи освітнього середовища з метою підвищення конкурентоспроможності закладу освіти.

Отже, ситуація проведення експертизи – це ситуація (явище, процес), який не може бути однозначно визначений з точки зору відомих знань або

норм – є об'єкт чи ситуація, але немає відомих норм, або є багато норм, точок зору, позицій, що дозволяють по-різному трактувати суть ситуації або об'єкта.

Цілі експертизи – прояснити суть ситуації (аналіз ситуації) в рамках цілей та завдань, вироблених педагогічним колективом; сформулювати (допомогти сформулювати) проблеми; визначити умови та способи їх розв'язання; намітити шляхи реалізації визначеної замислу та необхідні для цього засоби: інтелектуальні та матеріальні ресурси; визначити можливі наслідки наміченого до реалізації замислу (які проблеми виникнуть у ході та після реалізації замислу).

Методами експертизи є: ігрові (рольові, ділові та організаційно-діяльнісні ігри); аналіз документів (концепцій, проєктів та програм); спостереження за поведінкою вчителя та учнів; герменевтичні методи (інтерпретація); групова дискусія (обговорення різних експертних думок та думок зацікавлених сторін; інтерв'ю, бесіда).

Об'єктом експертизи є діяльність як процес, який розгортається від мети (замислу) до результату; поведінка людей; проєктування та програмування як процеси мислення та діяльності; проєкти та програми як продукти мислення та діяльності; сама діяльність експортування; тексти.

Результатами експертизи є нове розуміння ситуації, проблеми її учасників; визначення способів розв'язання проблеми; розуміння можливих напрямів розвитку та необхідних для цього дій; визначення ризиків та «вузьких місць», сильних сторін окреслених дій тощо; розуміння направлення удосконалення своєї діяльності.

Отже, експертна оцінка – це основані на судженнях спеціалістів кількісні, або бальні, оцінки процесів або явищ, що не піддаються безпосередньому виміру. Тому предметом експертизи освітнього процесу є не встановлення відповідності його результатів якимось нормам, а сам процес діяльності та його зміни як в педагогічній області, так і в області управлінської діяльності [30,с. 239–240].

З метою експертизи освітнього середовища для підвищення конкурентоспроможності закладу освіти можна проводити експертизу освітнього процесу, а саме:

- експертизу освітніх проєктів та програм;
- експертизу педагогічної діяльності;
- експертизу експериментальної діяльності;
- експертизу інноваційної діяльності;
- експертизу управління якістю освіти;
- експертизу управління закладом освіти.

Отже, як було зазначено вище, експертиза дозволяє зробити висновки про сам освітній процес як у цілому, так і про колективну діяльність, що регулюється багатьма факторами, які не піддаються точному виміру, зокрема це стосується і експертизи освітнього середовища з метою підвищення конкурентоспроможності закладу освіти.

Висновки до 1 розділу

Відтак за результатами теоретичного аналізу можна зробити висновок про те, що конкурентні відносини – нова тема досліджень для некомерційних організацій. Дослідження напрямів розвитку закладу освіти відповідно до соціального замовлення сучасного суспільства може розглядатися як наукова проблема, пов'язана з необхідністю глибокого аналізу елементів системи загальної освіти.

Оцінка конкурентоспроможності – суб'єктивний процес, і що розуміє під цією категорією особа, яка приймає рішення, який при цьому обере метод оцінки її рівня, такий і може отримати результат. При відсутності єдиного обґрунтування в області вимірювання конкурентоспроможності різних об'єктів різними дослідниками можуть бути отримані абсолютно протилежні результати за тим же самим об'єктом. Це пояснюється тим, що конкуренція і все, що пов'язано з нею, порівняно нове маловивчене явище у сфері освіти, тому подібні наслідки цілком об'єктивні. Саме тому існує необхідність

розвитку конкуренції, вдосконалення методів оцінки і управління конкурентоспроможністю різних об'єктів в системі освіти.

Стратегічний менеджмент необхідний для досягнення результативності в конкурентному середовищі. Актуальність полягає в тому, що конкуренція на ринку освітніх послуг зростає і для досягнення високого рівня результативності ефективним буде грамотний підхід в організації стратегічного менеджменту в освіті, коли потрібно адаптувати стратегічний менеджмент підприємств до стратегічних потреб освітніх організацій.

Продуктивним механізмом управління процесами функціонування та розвитку закладів освіти є аналітичні види діяльності, одна з них – експертна, яка проживає зараз етап становлення у сфері освіти і знаходиться в ситуації, яку можна назвати дослідницькою, поступово стаючи звичним явищем в педагогічному лексиконі, а для деяких і в реальному житті.

РОЗДІЛ 2. ЕКСПЕРТИЗА ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

2.1. Загальна характеристика Кілійського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів № 3 - ліцей

Даний підрозділ присвячений вирішенню такого завдання нашого дослідження, як проведення аналізу конкурентоспроможності Кілійського закладу загальної середньої освіти I-III ступенів № 3 – ліцей.

Перш ніж проводити аналіз конкурентоспроможності конкретної організації, необхідно розглянути специфіку проведення даного виду аналізу та основні використовувані інструменти.

Конкурентоспроможність закладу визначається на основі аналізу факторів макро- і мікросередовища середовища (зовнішніх і внутрішніх).

Вплинути на зовнішні чинники навчальний заклад не в змозі, але внутрішні чинники майже цілком є контрольованими управлінською командою, тобто менеджмент організації має всі необхідні умови для контролю цих факторів. Досягнення внутрішніх конкурентних переваг організації здійснюється педагогічним колективом, при цьому особлива роль відводиться діяльності з включення його в розробку і реалізацію програмних документів закладу освіти.

Для оцінки конкурентоспроможності КЗЗСО I-III ступенів № 3 – ліцей необхідно провести аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів. При цьому зовнішні фактори досліджуються за допомогою такого інструменту, як PEST-аналіз, а внутрішні – SWOT-аналізу, аналізу результатів рейтингової оцінки загальноосвітніх організацій міста Кілія, структури управління, кадрового потенціалу та якості організації соціальної взаємодії закладу освіти.

Базою проведення дослідження в рамках даної роботи є КЗЗСО I-III ступенів № 3 – ліцей, що надає освітні послуги початкової загальної, основної загальної та повної загальної освіти, а також інклюзивної освіти.

Свою історію муніципальний заклад загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів № 3 – ліцей розпочав у 1937 році.

«За короткий час школа вийшла на високий рівень і стала однією з кращих в районі. Вона дає якісну освіту, допомагає учням визначитись з майбутньою професією. Очолює школу Сорока Надія Миколаївна, директор, кваліфікаційна категорія – «Спеціаліст вищої категорії», педагогічне звання – «Вчитель – методист», заохочувальні почесні відзнаки МОН України, нагрудний знак «Відмінник освіти України», нагрудний знак «В. Сухомлинський».

Заступники директора з навчальної роботи – Солойденко Анатолій Костянтинович, Журавльова Ганна Іванівна, Семененко Ольга Володимирівна, з виховної роботи – Філіна Оксана Валеріївна.

В закладі функціонують ліцейні класи математичного циклу (10,11 кл.), філологічного профілю. В Кілійському ЗЗСО І-ІІІ ст. №3 навчання ведеться в одну зміну. Мови навчання – українська і російська. В освітньому закладі працюють 2 групи подовженого дня. В школі налічується 48 кабінетів. Кожен кабінет оснащено технічними засобами та наочністю, діють 2 комп'ютерних класи, обидва підключені до мережі Інтернет. В ліцеї 2 бібліотеки, актова зала на 200 місць, 2 спортивних зали, кабінет естетичного виховання, методичний кабінет, кабінети соціального педагога та практичного психолога, які оснащені комп'ютерами, 2 майстерні, дитячий куточок, спальна кімната для першокласників; затишна їдальня на 280 місць, медичний кабінет.

На сьогоднішній день в навчальному закладі працюють 63 педпрацівника. «Спеціалістів вищої категорії» – 21 вчитель, «Спеціалістів першої категорії» – 14 вчителів, «Спеціалістів другої категорії» – 16 вчителів, «Спеціалістів» – 12 вчителів. Педагогічне звання «Вчитель-методист» мають 8 вчителів, «Старший учитель» – 10 вчителів. Нагороджені нагрудним знаком МОН України «Відмінник освіти» – 3 вчителі, «В.Сухомлинський» – 1 вчитель.

Рівень педагогічної майстерності протягом останніх років зріс. У цьому відіграла певну роль система науково-методичної роботи, сконцентрованої навколо проблеми «Особистісно зорієнтовані підходи до навчання та виховання школярів», реалізації системи виховної роботи «Компетентність + знання + творчість = креативна особистість».

В закладі створено школу молодого вчителя «Діалог» керівник Кіряк Н.В., вчитель першої категорії. Дієво працює шкільний ансамбль вчителів «Гармонія», лауреат обласного конкурсу художньої самодіяльності, керівник - Беляєва М.Г. З метою всебічного розвитку учнів та формування творчої особистості розроблена програма «Школа розвитку креативного мислення». Досвід роботи вчителів закладу публікується в шкільному методичному журналі «Педагогічні зірки», збірниках «Педагогічна скарбничка» виданих у 2011 році.

Школа сприяє розвитку обдарованих дітей. Велика увага приділяється розвитку обдарованої особистості. Для цього в закладі працюють такі гурки: – літературно-творча студія «Сповідь серця», керівник – Бурцева М.О., вчитель вищої категорії, вихованці стали переможцями обласного конкурсу «Одещина літературна» в номінації «Фотоколаж». Твори 5 членів студії ввійшли в збірку віршів районного літературного об'єднання «Дунайська хвиля»;

– літературно-творча студія «Серпантин», керівник – Максименко Н.В., її вихованці стали лауреатами районного і обласного конкурсу «Чисті роси»; - т - вокальні гуртки «Зірочка та «Рушничок», керівник – Беляєва М.Г., вчитель I категорії, вихованці стали переможцями та лауреатами I і II етапів Всеукраїнського конкурсу «Чисті роси»; – молодіжне об'єднання «Stepup», керівник – Орищак О.О., посіли II місце в районному конкурсі серед команд шкіл району;

– гурток журналістики «Шкільний меридіан», керівник Філіна О.В., учасники посіли I місце в XIV Національному конкурсі шкільних газет у 2010 році.

Дієво працюють в школі 4 спортивні секції з волейболу, баскетболу, акробатики, легка атлетика. 5 учнів школи є членами збірної команди Одеської області з баскетболу, 3 учні входять в збірну команду України молодшої ліги. Школа кожен рік займає призові місця в районній спартакіаді шкіл. В закладі активно працює хореографічний гурток «Веселка», керівник – Стефанова О.М. Сприяють інтелектуальному розвитку учнів клуб «Ерудит», керівник – Загрійчук М.В.

Традицією школи є щорічне проведення свята «Зоряний Олімп», на якому вшановують переможців конкурсів «Поет року», «Золотий голос школи», «Спортсмен року», «Активіст року», «Художник року», «Школа має талант», переможців олімпіад, МАН, інтелектуальних конкурсів. Всі досягнення нашого закладу відмічені кубками, грамотами, дипломами. Щороку ми отримуємо подяки від вищих навчальних закладів за якісну підготовку наших випускників. Реалізація програми «Школа розвитку креативного мислення» дасть можливість нашому освітньому закладу залишатись гарантом якості знань для учнів, розвитку їх інтелектуальних здібностей, будинком творчості і самореалізації для вчителів, школою довіри і авторитету батьків» [100].

У школі навчається 608 учнів, хоча вона розрахована на 1126 місць. Кількість – 27. Кількість приміщень – 41. Кількість інклюзивних класів – 7. Кількість дітей в них – 10.

Школа є закладом освіти, де поглиблено вивчаються предмети філологічного профілю: іноземні мови; українська мова. Також є універсальне профільне навчання.

Головними цінностями, які транслює наша школа, були і залишаються: професіоналізм адміністрації та педагогічного колективу; імідж, традиції і корпоративний дух освітньої організації; високий рівень якості освіти, який визначається результатами навченості та вихованості; гуманні й доброзичливі відносини між педагогами, батьками і учнями; створення

комфортного освітнього середовища для навчання і праці; збереження і зміцнення здоров'я; тісна співпраця з батьками.

На сьогоднішній день збільшення конкурентоспроможності випускників забезпечується за рахунок викладання предметів за поглибленою програмою (збільшення кількості годин, що відводяться на вивчення профільних предметів) і розширення освітніх можливостей за рахунок ведення елективних курсів.

За п'ять років роботи школи змінився не тільки кількісний, але й соціальний склад сімей учнів. При відкритті школи відзначалася велика кількість неповних сімей, сімей з низьким рівнем освіти батьків (50% сімей, де освіта батьків середню спеціальну або середню), відзначався брак культури спілкування багатьох батьків і насторожене ставлення до інноваційних кроків з боку школи.

Адміністрація школи прекрасно розуміла, що необхідно буде працювати з тим контингентом учнів, яких набрали при відкритті, з учнями та батьками, які перейшли в школу з інших закладів освіти і, отже, повірили школі.

Сьогодні ми живемо у світі, характерною рисою якого є наростання темпу змін. Швидко змінюються соціально-економічні та політичні умови, змінюється демографічна ситуація. На світовому ринку з'являються нові технології, які вимагають від закладів освіти використання управлінських технологій, що дозволяють використовувати інновації. Школа повинна навчитися, не тільки прогнозувати зміни, а й впроваджувати інновації таким чином, щоб отримати для себе конкурентні переваги. Школа повинна стати відкритою, вона повинна бути конкурентоспроможною, постійно підвищувати якість своїх послуг. Школа повинна прагнути задовольняти швидко мінливі інтереси споживачів.

Очевидним стає факт, що класно-урочна система навчання, що є незаперечним символом школи як закритого соціального і професійного інституту, посяде гідне місце в історії людства. Особливо це стало зрозумілим,

коли був оголошений карантин через пандемію, і усі мали перейти на дистанційну систему навчання. Кардинально змінився і суб'єкт освіти – учень. Сучасний школяр «живе» у світі Інтернету, для нього Інтернет – простір проживання. Наші сьогоднішні школярі народилися, коли Інтернет вже існував і сприймають його, як природну якість життя.

Перед управлінською командою КЗЗСО постало завдання вибору перспективного напрямку розвитку школи, яке призведе до підвищення якості освітніх результатів випускників, найкращої соціалізації учнів, професійного зростання педагогічного колективу, підтримці конкурентоспроможності закладу освіти. Об'єднання в освітньому процесі нових інформаційно-комунікаційних технологій і нових освітніх практик – один з можливих напрямів розвитку сьогоднішньої школи.

Значення інформаційно-освітнього середовища величезне, саме його якість багато в чому впливає на успішність освіти учнів. Різні автори бачать інформаційно-освітнє середовище по-різному, але всі вони сходяться в одному – це складна багатокomпонентна структура, яка повинна пов'язувати всіх учасників освітнього процесу, використовуючи різноманітні ресурси як матеріально-технічні, так і педагогічні.

До завдань, які повинне допомогти реалізувати інформаційно-освітнє середовище закладу освіти, потрібно віднести:

- забезпечення інформаційної та методичної підтримки освітнього процесу;
- забезпечення планування освітнього процесу і моніторинг його результатів;
- забезпечення досягнення прозорості та зручності управління закладом освіти;
- забезпечення вільного доступу до освітніх ресурсів з метою пошуку, збору, аналізу, обробки, зберігання та подання інформації;
- організація дистанційного взаємодії всіх учасників освітнього процесу, в тому числі в рамках дистанційної освіти;

– організація взаємодії з іншими освітніми організаціями та організаціями соціальної сфери, установами охорони здоров'я, спорту, культури та ін.

Аналізуючи завдання інформаційно-освітнього середовища, приходимо до висновку, що дане середовище з одного боку – програмно-технічний комплекс, який повинен бути забезпечений службою підтримки застосування інформаційно-комунікаційних технологій, що є прерогативою засновника навчального закладу, з іншого боку – це педагогічна система, яка передбачає наявність певного рівня компетентності педагогів для вирішення професійних завдань з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. А тому, для оцінки стану інформаційно-освітнього середовища закладу освіти необхідно враховувати як інформаційно-технічні, так і організаційні, і педагогічні аспекти.

До організації інформаційно-освітнього середовища закладу освіти можна зустріти різні підходи. Одні науковці виділяють програмно-стратегічний, організаційно-керуючий, навчально-методичний і ресурсно-інформаційний компоненти, інші бачать його як утворення з апаратного, ресурсного, кадрового, регламентного, методичного та технологічного компонентів.

За період часу існування КЗЗСО № 3 – ліцея в закладі освіти створено певне інформаційно-освітнє середовище. Воно представлене численними модулями: інформаційного забезпечення, забезпечення науково-дослідницької, творчої діяльності учнів та ін.

Розвиток інформаційно-освітнього середовища в школі відбувався хаотично: ставилися міні-завдання, з урахуванням виникаючих потреб дня, які досить успішно вирішувалися; поступово з'являлися все нові і нові модулі, збільшуючи структуру інформаційно-освітнього середовища. Крім того, повністю була відсутня загальна стратегія його розвитку.

Сьогодні КЗЗСО № 3 – ліцей – це високопрофесійний педагогічний колектив, що вміє і бажає працювати і розвиватися, оснащення обладнанням

навчальних кабінетів, майстерень, оснащення комп'ютерних класів комп'ютерами та інтерактивною технікою (але її небагато), батьки і учні, які навчилися не тільки слухати, а й чути, і довіряти педагогічному колективу.

У вересні 2018 року перед управлінською командою постало завдання вибору перспективного напрямку розвитку школи, яке приведе до подальшого підвищення якості освітніх результатів випускників, найкращої соціалізації учнів, професійного росту педагогічного колективу, підтримці привабливості освітньої організації всього району, а не тільки міста Кілія.

2.2. SWOT-експертиза інформаційно-освітнього середовища КЗЗО I-III ступенів № 3 – ліцей як засіб підвищення конкурентоспроможності

З метою експертизи рівня матеріально-технічних, кадрових, інформаційних умов, що сприяють розвитку інформаційно-освітнього середовища, в КЗЗО I-III ступенів № 3 – ліцей у 2019-2020 навчальному році була проведена SWOT-експертиза стану інформатизації освітнього процесу.

Сильні сторони внутрішнього середовища

Матеріально-технічні умови

1. Локальна мережа
2. Бібліотека
3. У кожному кабінеті, оснащеному комп'ютером, є високошвидкісний Інтернет.
4. Кількість учнів, що припадають на один комп'ютер – 9
5. Закупівля нових комп'ютерів і мультимедійних комплексів у предметні кабінети
6. Ліцензійне програмне забезпечення на всіх комп'ютерах
7. Здійснюється контент фільтрація
8. Інтерактивні дошки (2)
9. Принтери (1), сканери (1), багатофункціональні пристрої МФУ (1)
10. Електронні методичні колекції навчальних курсів – 2

Кадрові умови

11. Наявність інформаційної служби
12. ІКТ-грамотні вчителі (Володіють програмами Word, PowerPoint, Excel, що використовують електронну пошту, які вміють знайти потрібну інформацію в Інтернеті) – 52 (Загальна кількість вчителів за результатами самооцінки – 63)

Інформаційні умови

13. Сайт школи, що відповідає вимогам закону «Про освіту»:
<http://school3kiliya.ucoz.ua/index/0-2>
 (Http://www.school118.edusite.ru/)
14. Електронна пошта
15. Є батьки (7%), підтримують своїх дітей і освітній заклад в нових освітніх проєктах.

Слабкі сторони

1. Не використовуються всі можливості інтерактивних дощок (аналіз відвіданих уроків)
2. Немає локальної мережі
3. Немає досвіду створення власних інтернет-проєктів
4. Недостатня активність вчителів в галузі використання на уроках цифрових інструментів (аналіз відвіданих уроків)
5. Немає корпоративної електронної пошти
6. Немає педагогів, що підтримують власні блоги
7. Не використовуються освітні можливості сервісів Веб 2.0. для колективного педагогічної взаємодії
8. Немає механізму внутрішньошкільного навчання
9. Немає електронного журналу та електронного щоденника
10. Немає дистанційного навчання
12. Немає механізму виявлення та поширення точкових педагогічних практик використання мережевих технологій і цифрових інструментів.

На підставі SWOT-аналізу були зроблені наступні висновки: у школі існують сприятливі умови для розвитку інформаційно-освітнього середовища «цифровий школи»:

- всі співробітники адміністрації регулярно використовують комп'ютер для підготовки документів (поточний діловодство) і збору інформації про навчальний процес (сильні сторони);

- школа укомплектована кадрами з високим рівнем кваліфікації (спеціалістів «вищої категорії» – 21 вчитель, педагогічне звання «Вчитель-методист» мають 8 вчителів, «старший учитель» – 10)

- всі комп'ютери (20) підключені до мережі Інтернет

- дистанційного навчання

проте:

- недостатньо високий рівень мотивації педагогічних працівників до освоєння і використання нових ІКТ-технологій (слабкі сторони);

- технічні можливості, що надаються школою, не використовуються або використовуються нерационально (слабкі сторони)

- не використовуються електронний щоденник і електронний журнал для моніторингу успішності та організації зворотного зв'язку з батьками учнів.

Незважаючи на виявлені недоліки, можна констатувати факт наявності в школі інформаційно-освітнього середовища та існування можливостей його розвитку.

У ході дослідження було проведено анкетування вчителів та адміністрації школи. Питання анкети були націлені на визначення ступеня використання ІКТ як засобу для стимулювання змін у школі у сфері педагогічної, методичної та організаційно-управлінської практики.

Коло областей оцінки було пов'язане з наступними напрямками: рівень інформованості педагогічного колективу про змісті діяльності в області інформатизації в організації; прийняття ідей змін, зроблених і запланованих в

області використання ІКТ учасниками освітнього процесу; включення педагогічного колективу в інноваційну діяльність (визначення кола педагогів-експериментаторів); рівень використання ІКТ в методичній роботі, обмін досвідом; визнання досягнень окремих педагогів і школи в професійному співтоваристві.

Крім того, оцінювалося використання ІКТ в організаційно-управлінській практиці: поява нового ефективного управлінського досвіду; наявність регламентів використання ІКТ в школі; використання ІКТ для горизонтального інформування в колективі; використання ІКТ для роботи з батьками; використання ІКТ для роботи з учнями; використання ІКТ для інформування соціуму про організацію.

Результати анкетування адміністрації

Розділ 1. Впровадження ІКТ технологій в освітній процес

Питання анкетування:

1. У школі кожен учитель знає і розуміє, навіщо необхідно використовувати ІКТ.

2. Вчителі активно беруть участь в освоєнні педагогічних технологій на основі ІКТ.

3. Вчителі цього року освоїли нові освітні технології (вказати які) і використовують їх активно.

4. Вчителі вміють працювати із засобами ІКТ, використовують їх на уроках і у позаурочній діяльності: комп'ютери, ноутбуки, інтерактивне обладнання.

Як нова ІКТ технологія, яка була освоєна і використовувалася активно в цьому році, всі вказали роботу дистанційне проведення уроків у зв'язку з пандемією.

Усі члени адміністрації вказали, що вчителі використовують на уроках інтерактивні дошки, але не часто, велика частина уроків супроводжується мультимедійними презентаціями, проводилося дистанційне навчання.

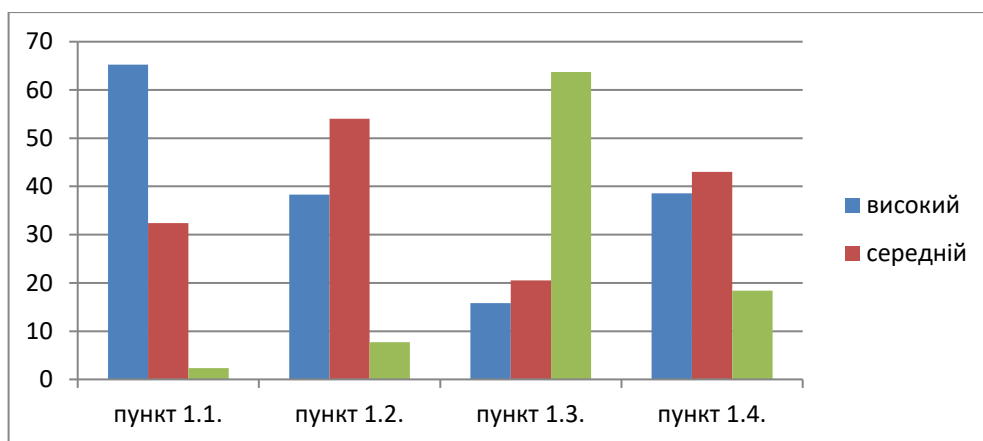


Рис.1.1. Результати анкетування адміністрації «Впровадження ІКТ-технологій в освітній процес»

Розділ 2. Поширення досвіду використання ІКТ-технологій у педагогічному колективі.

Питання анкетування:

1. У школі кожен учитель розуміє і приймає ідеологію використання ІКТ в освітньому процесі.
2. У школі регулярно проводяться заходи щодо поширення досвіду використання ІКТ та з обміну досягненнями педагогів у цій області.
3. Учителі зацікавлено ставляться до освоєння педагогічних технологій з використанням ІКТ, прагнуть підвищувати свою компетентність в цій області.

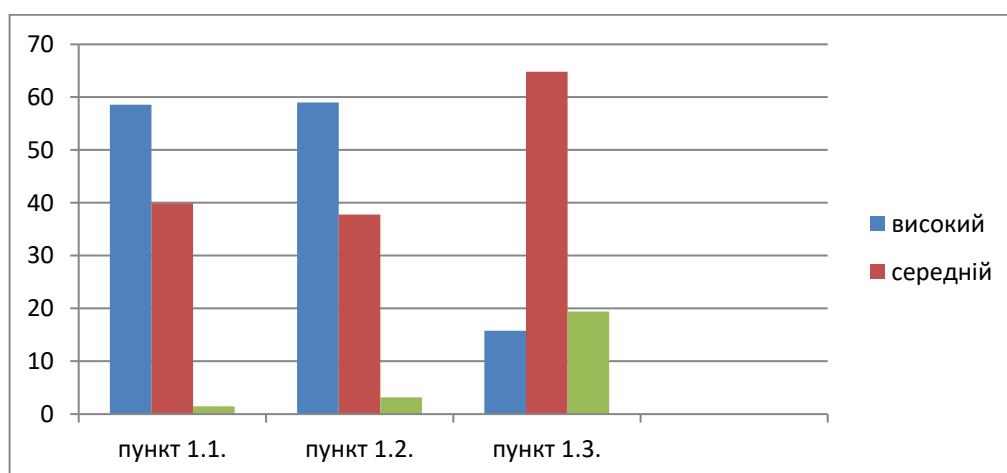


Рис.2.2. Поширення досвіду використання ІКТ-технологій в педагогічному колективі

Область 4. Організація використання засобів ІКТ в школі

Питання анкетування:

1. У школі є вся необхідна нормативна база для використання ІКТ в освітньому процесі.
2. Засоби ІКТ не простоювали, вони постійно використовуються.
3. Будь-який вчитель може отримати доступ до засобів ІКТ при наявності такої необхідності.
4. Будь-який вчитель може отримати консультації з питань використання засобів ІКТ.

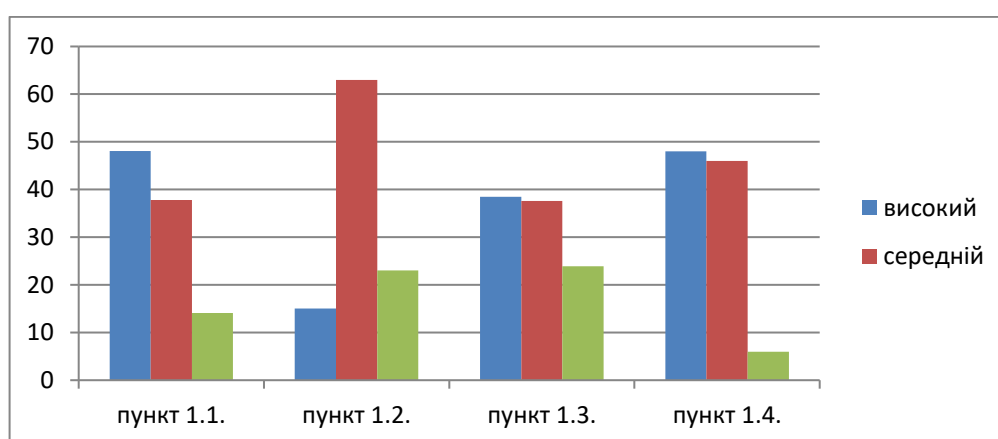


Рис. 2.3. Організація використання засобів ІКТ

Область 5. Визнання школи і окремих педагогів у професійному співтоваристві, зростання професіоналізму педагогів та управлінської команди

Питання анкетування:

1. Школа в поточному навчальному році успішно представляло свою діяльність у професійному співтоваристві (проведення заходів, участь у конкурсах, фестивалях).
2. Окремі педагоги школи або представники адміністрації в поточному навчальному році успішно представляли свій досвід.
3. Є публікації матеріалів з досвіду діяльності школи, адміністрації та окремих педагогів.
4. Є педагоги або представники адміністрації, відмічені в цьому навчальному році нагородами, званнями.

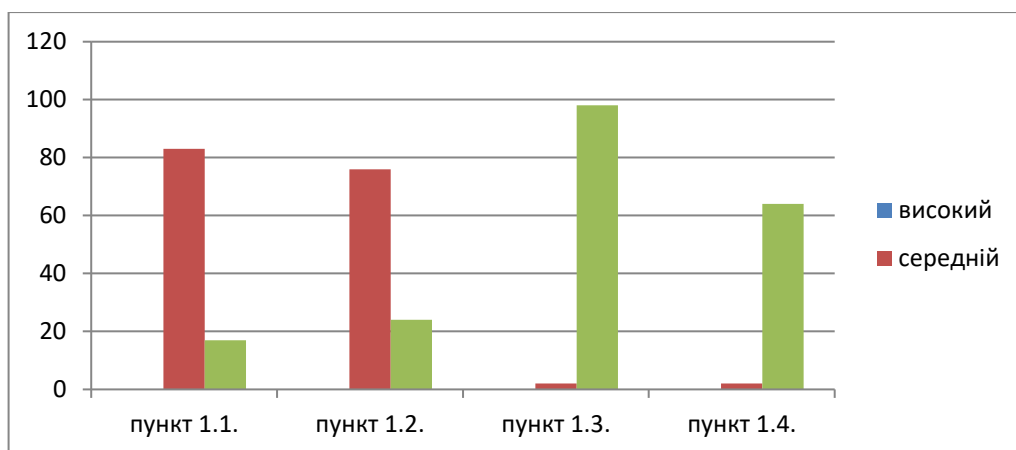


Рис.2.4. Визнання школи і окремих педагогів у професійному співтоваристві
Результати опитування вчителів

Розділ 1. Впровадження нових технологій в освітній процес

Питання анкетування:

1. Я добре знаю і розумію, навіщо необхідно використовувати ІКТ.
2. Я беру активну участь в освоєнні педагогічних технологій на основі ІКТ;
3. У цьому році я освоїв (а) нові освітні технології (вказати які) і активно їх використовую.
4. Я вмію працювати із засобами ІКТ, використовую їх на уроках і позаурочної діяльності.

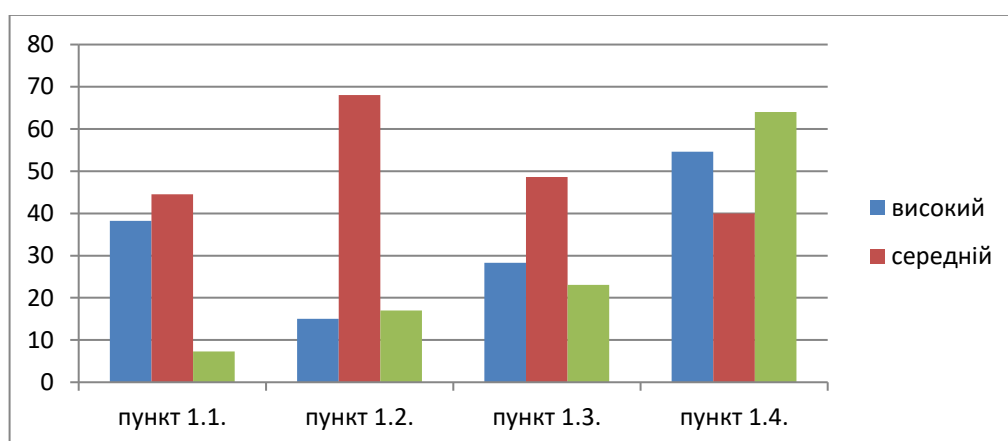


Рис.2.5. Впровадження ІКТ-технологій в освітній процес

Як освоєння технологій учителі вказували: робота з інтерактивною дошкою, участь у вебінарах, використання дистанційного навчання.

Розділ 2. Поширення досвіду використання нових технологій у педагогічному колективі

Питання анкетування:

1. Я розумію і приймаю ідеологію використання ІКТ в освітньому процесі.
2. У школі регулярно проводяться заходи з поширення досвіду використання ІКТ та з обміну досягненнями педагогів у цій області;
- 2.3 Я зацікавлено ставлюся до освоєння педагогічних технологій з використанням ІКТ, прагну підвищувати свій професіоналізм у цій області.

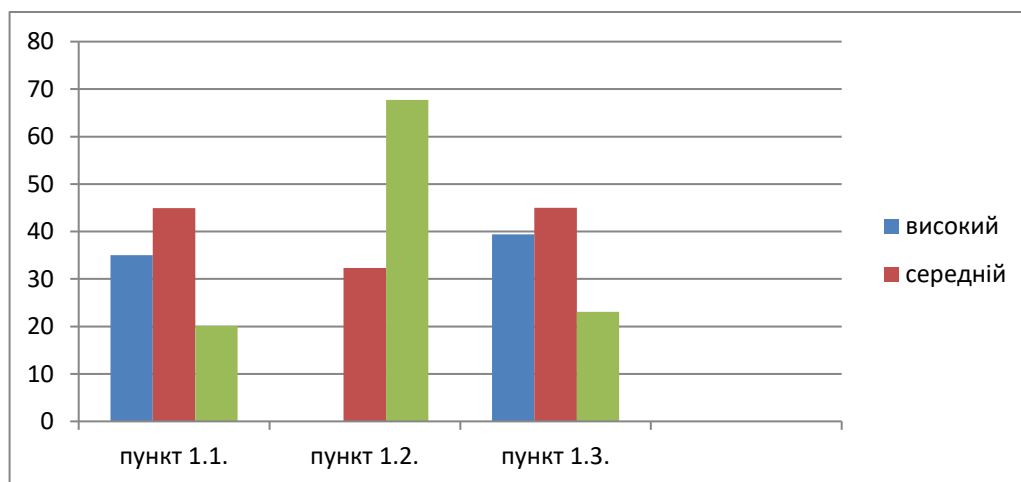


Рис. 2.6. Поширення досвіду використання ІКТ в колективі

Область 3. Впровадження нових технологій в управлінську практику, в область інформування і взаємодії учасників освітнього процесу.

Питання анкетування:

1. У зв'язку з використанням ІКТ мені простіше взаємодіяти з адміністрацією, отримувати і передавати інформацію.
2. У зв'язку з використанням ІКТ мені простіше взаємодіяти з колегами, отримувати і передавати інформацію.
3. У зв'язку з використанням ІКТ мені простіше взаємодіяти з учнями, отримувати і передавати інформацію.
4. У зв'язку з використанням ІКТ мені простіше взаємодіяти з батьками, отримувати і передавати інформацію.

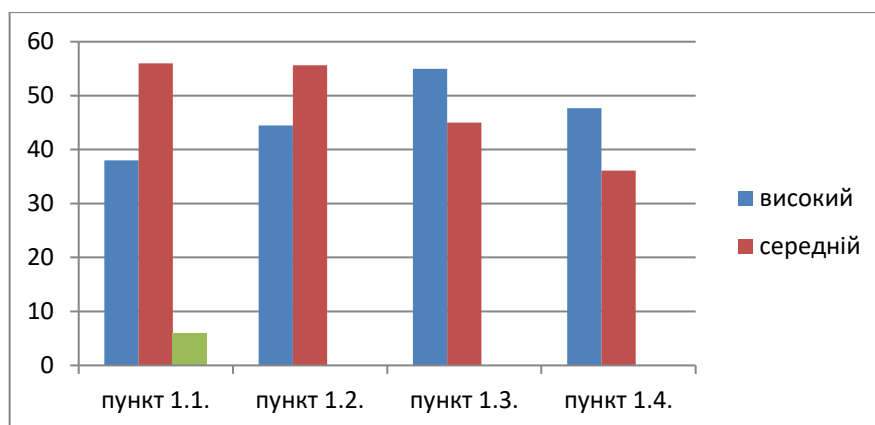


Рис. 2.7. Використання ІКТ для взаємодії учасників освітнього процесу
Область 4. Організація використання засобів ІКТ в школі

Питання анкетування:

1. Засоби ІКТ не простоювали, вони постійно використовуються.
2. Будь-який вчитель може отримати доступ до засобів ІКТ при наявності такої необхідності.
3. Будь-який вчитель може отримати консультування з питань використання засобів ІКТ.

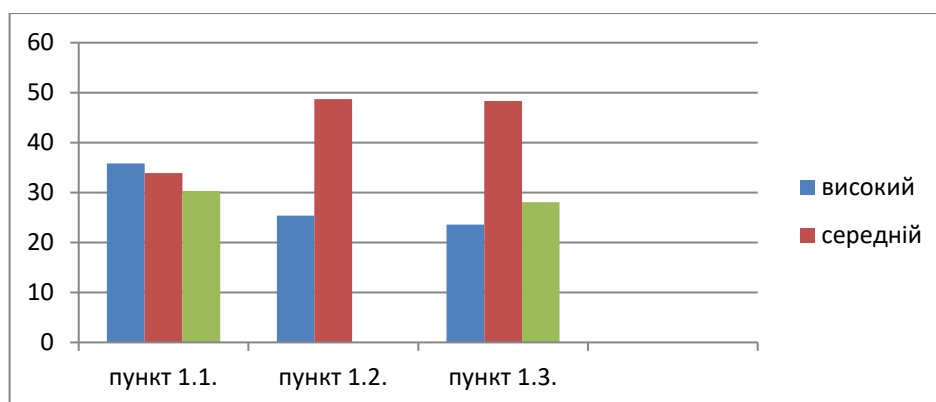


Рис.2.8. Організація використання засобів ІКТ в школі

Крім опитувань адміністрації та педагогів, проводилося опитування учнів і батьків школи.

Питання анкети для даних категорій були націлені, перш за все, на з'ясування: оцінки рівня участі учнів в мережевих проєктах (%); перевагу традиційних форм навчання або інноваційних; інтересу до участі в проєктах; оцінюванні особистісного задоволення від отриманого освітнього результату.

Для оцінки анкети учнів і батьків також використовувалася трьохрівнева шкала справедливості даного висловлювання на підставі внутрішнього відчуття: часто, іноді, ніколи.

Результати анкетування учнів:

1. 87% опитаних учнів відзначили, що в цьому навчальному році (2019-2020) уроки частіше, ніж в попередні роки, проводилися з використанням комп'ютерної техніки, у відповідях присутні всі предметні області;

– 50% опитаних, брали участь в навчальних проєктах, з них лише 20% з використанням мережевих технологій;

– велика частина респондентів відзначили, що дитина володіє комп'ютером на середньому рівні;

2. Комп'ютери в навчанні потрібні для:

– 77% опитаних учнів вважають, що для пошуку інформації та оформлення результатів;

– 23% опитаних дітей, вибрали відповідь – для навчання в процесі спілкування;

– 100% учнів, які брали участь в проєктах, відзначили, що на підготовку проєкту потрібно більше тимчасових, трудових витрат, більше відповідальності за свою роботу;

– всі, що беруть участь в проєктах, відзначили, що в порівнянні із звичайними уроками, навчальні проєкти цікавіше;

– учням хотілося б взяти участь в проєктах в різних предметних областях.

Результати анкетування батьків учнів:

– 68% батьків не цікавилися, за якими предметними областями проводилися уроки з використанням засобів ІКТ (про це говорять абсолютно різні відповіді дітей і батьків);

– 83% батьків початкової школи і п'ятих класів знають, в яких проєктах брала участь їх дитина, і допомагали йому в цьому;

- 58% батьків зазначили, що їх дитина добре володіє комп'ютером і вміє користуватися Інтернетом;
- відзначають, що Інтернет потрібен дитині в основному для спілкування, навіть не пов'язаного з процесом навчання (63%), ігор (100%), освітніх цілей (20%);
- відзначають, що адміністрація школи, класний керівник доводять інформацію через Інтернет (18%).

Висновок до 2 розділу

На підставі аналізу результатів анкетування адміністративно-управлінської ланки і педагогів можна констатувати наступне: 87% членів адміністрації та лише 15% вчителів вважають, що інформованість педагогічного колективу про зміст діяльності в рамках інформатизації школи знаходиться на високому рівні та 65% педагогів вважають інформованість – на середньому рівні.

Отже, необхідно проводити роботу з інформування педагогічного колективу в області змісту діяльності з інформатизації освітнього процесу з максимальним залученням до цієї роботи самих вчителів, через діяльність педагогічних рад, методичних рад, засідань методичних об'єднань, роботу проектних груп та ін.

90% членів адміністрації і лише 23% вчителів вважають, що беруть участь в освоєнні і активному впровадженню ІКТ технологій у освітній процес (серед таких педагогів представники всіх освітніх областей). Ще 39% вчителів вважають, що використовують ІКТ на середньому рівні і в даному напрямі їм є куди розвиватися і рости.

Отже, на уроках і позаурочній діяльності активно використовуються ІКТ технології, що увійшли в педагогічну практику ще з 2000-х років. За поточне десятиліття комп'ютерні технології зробили крок далеко уперед, відтак, необхідні заходи з вивчення нових можливостей використання ІКТ в освітньому процесі, знайомство з передовими педагогічними практиками на

основі ІКТ-технологій і аналіз можливості впровадження цих практик в школі.

**РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ І ЗАСОБИ ДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІНФОРМАЦІЙНО-ОСВІТНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА В КІЛІЙСЬКОМУ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОМУ
ЗАКЛАДІ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ № 3 – ЛЦЕЙ**

3.1. Проєкт «Розробка та впровадження моделі інформаційно-освітнього середовища «Цифрова школа»»

У цьому підрозділі висвітлено процес створення ефективної системи організаційного менеджменту в закладі освіти на основі реалізації програми підвищення конкурентоспроможності на основі висновків експертизи. Перед нами стоїть завдання розробити зрозумілу всім учасникам навчального процесу і спільної з соціальними партнерами діяльності організаційну структуру взаємодії об'єктів і суб'єктів школи, яка повинна стати ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності.

Організаційний менеджмент – область менеджменту, основною метою якого є формування організації як системи, призначеної для ефективної реалізації її цільового призначення. Організаційний менеджмент є однією зі складових управління організацією, в тому числі і загальноосвітньою. У ньому широко застосовуються загальні принципи управління: системність, науковість, планомірність, оптимальність, перспективність, оптимального співвідношення централізації та децентралізації, принцип єдності єдиноначальності та колегіальності, раціонального поєднання прав, обов'язків і відповідальності в управлінні.

Ефективність цієї діяльності досягається, коли вона цілком підпорядкована стратегії розвитку закладу освіти, в нашому випадку ми говоримо про підвищення конкурентоспроможності організації.

Особливістю менеджменту загальноосвітньої організації є те, що в ній взаємозв'язку і взаємини відбуваються виключно в людських структурах: працівник органу управління – керівник школи – учитель – учень. Така

специфіка постійно породжує реальну небезпеку прояви елементів суб'єктивізму в процесі взаємовідносин учасників педагогічного процесу, в оцінці діяльності вчителів і учнів, у підходах до фактів і явищ. Тому суворе дотримання вимог об'єктивних закономірностей освітньої діяльності, облік реальних можливостей педагогічного колективу, реального внеску кожного його члена є основною умовою ефективності освітньої діяльності.

Наявність єдиного підходу до вирішення найбільш важливих і складних педагогічних завдань і проблем, єдина лінія у вихованні та навчанні, взаємодії із соціумом, що припускає одночасно і різноманіття форм і методів роботи, є однією з умов успіху.

Єдність педагогічних позицій складається з формування єдиного погляду на стратегічні цілі діяльності, вибір форм і методів, оцінці кінцевих результатів роботи, веде до досягнення організаційного, соціального і економічного ефектів.

Модель організаційної структури закладу освіти розглядається нами з двох позицій – суб'єктної та об'єктної.

Суб'єктна позиція виражена рівнями: рівень директора (стратегічний рівень управління); рівень заступників (тактичний рівень управління); рівень керівників методичних об'єднань (технологічний); рівень вчителів і класних керівників (рівень оперативного управління); рівень учнів, батьків, партнерів (рівень співуправління, співтворчості).

Об'єктна позиція представлена керуючим (наглядовою) радою, педагогічною радою, науково-методичною радою, зборами трудового колективу.

Модернізація системи управління закладом освіти проявляється у відносинах суб'єктів управління в умовах, що змінюються (субординація, координація, узгодження).

Представляючи собою досить складний об'єкт управління, який діє у мінливому соціумі, заклад освіти потребує грамотного, теоретично

обґрунтованого підходу, що використовує маркетинговий підхід вибудовування управлінської моделі.

Для досягнення організаційного, соціального і економічного ефектів необхідно системне перетворення організаційної структури, яка б забезпечувала якісне функціонування та інноваційний розвиток закладу освіти.

Процес організаційного менеджменту проходить наступні етапи:

1. Створення образу «бажаного майбутнього» – того, до чого повинна прагнути організація. На даному етапі важливо сформувати експертну групу, в тому числі із залученням представників засновника, соціальних партнерів, батьківської громадськості.

2. Аналіз ситуації, що склалася в організації і навколо неї; виявляє проблемні об'єкти (суб'єкти) організаційної структури, що вимагають перетворень; вибирає відповідний шлях перетворень; виявляє і мобілізує бажаючих і здатних брати участь в підготовці реорганізації; створює атмосферу підтримки з боку інших співробітників і управлінської команди; організовує допомогу зовнішніх консультантів.

3. Планування процесу реорганізації. Даний етап передбачає визначення шляху переходу від існуючої ситуації до «бажаного майбутнього».

В рамках цього етапу повинні відбутися:

– перерозподіл пріоритетів у діяльності закладу освіти (виділення основних процесів і допоміжних процесів, що забезпечують ефективне функціонування, розробка стратегій досягнення ефективного функціонування, розробка кадрових програм забезпечення реорганізації);

– напрям діяльності управлінської команди на рішення пріоритетних проблем (стратегічний контроль за перспективою, а не за минулою діяльністю);

– формування програми проведення реорганізації.

4. Здійснення дій. Експертній групі організаційних змін доцільно створити «експериментальну ділянку діяльності». Найбільш важливим є створення конкурентного середовища для педагогічного колективу. Конкуренція дасть можливість виявити працівників, здатних включитися в реорганізацію в активній позиції, розробника, лідера, організатора (система моральної підтримки).

Для цього необхідно:

- розділити відповідальність за підтримку функціонування та реорганізацію; фінансувати впровадження змін окремо від фінансування репродуктивної частини діяльності організації (система матеріального стимулювання);
- розробити гнучку систему стимулювання і винагороджувати за успішну роботу за стратегічно важливими напрямками.

5. Підтримка реорганізації. Необхідність включення в реорганізацію все більшого числа педагогічних (чи інших) співробітників. Важливо максимально розширити реорганізацію, а для цього слід:

- налагодити навчання персоналу;
- залучити експертів до прийняття рішень;
- постійно інформувати всіх зацікавлених осіб за суттю внесених змін;
- контролювати сумісність завдань з професійним рівнем виконавців;
- забезпечити управлінській команді можливість впливати на процес прийняття рішень з питань, що належать до їх безпосередньої діяльності.

6. Мобілізація. Перехід від активного впровадження до природного проведення реорганізації. Відбувається мобілізація всього педагогічного колективу на роботу в нових організаційних умовах.

7. Оновлення. Організація досягає поставлених цілей і функціонує відповідно до сформульованих бачень.

Таким чином, стикаючись з необхідністю проведення організаційних структурних змін, слід враховувати ситуацію в закладі освіти, час на зміни і особливості персоналу.

На підставі цих даних необхідно вибирати той спосіб змін, який буде адекватний ситуації, що склалася, і планувати етапи проведення змін, максимально залучаючи педагогічний колектив.

На момент здійснення дослідження в КЗЗО I-III ступенів № 3 – ліцей сформована лінійно-функціональна структура управління як найбільш поширена і адаптована до умов освітньої діяльності. Вона заснована на дотриманні єдиноначальності, лінійної побудови структурних підрозділів і розподілу функцій управління між ними. При цьому реалізується принцип демократичного централізму, при якому підготовка та обговорення рішення готується колегіально, а прийняття рішення і відповідальність – тільки першим керівником одноосібно. Вона синтезує кращі властивості лінійної структури (чіткі зв'язки підпорядкованості, централізація управління в одних руках) і функціональної структури (розподіл праці, кваліфікована підготовка рішень).

Переваги такої структури організації полягають в тому, що керівник звільняється від інформаційного перевантаження. Істотною перешкодою до ефективного використання цієї структури є те, що вона не дозволяє швидко реагувати на зміни в системі освіти, яка найчастіше призводить до втрати гнучкості у взаєминах управлінської команди і педагогічного колективу через високий рівень формалізації, органічно властивий даній структурі. Результатом є уповільнення і складнощі з передачею інформації, а це призводить до зниження швидкості прийняття рішення, значить, різко збільшується обсяг робіт керівника організації та його заступників. Надмірно централізується оперативне управління освітнім процесом. Вертикальне зростання обмежує розвиток ефективних горизонтальних зв'язків. При орієнтації закладу освіти на запити ринку адаптація до змін зовнішнього середовища ускладнюється.

Проект «Розробка та впровадження моделі інформаційно-освітнього середовища «Цифрова школа»

1. Опис моделі інформаційного середовища «цифрова школа».

Для розробки і впровадження моделі інформаційно-освітнього середовища «цифрова школа» у листопаді 2019 року була створена проектна група з числа адміністративної команди школи. Проектній групі належало вирішити такі завдання:

- розробити елементи моделі інформаційно-освітнього середовища «цифрова школа»;
- наповнити елементи змістом, що сприяло б розвитку медіакультури всіх учасників освітнього процесу;
- ознайомити педагогічний колектив з моделлю інформаційно-освітнього середовища «цифрова школа»;
- створити умови для максимального включення педагогів у процес реалізації даного проекту.

При розробці моделі були проаналізовані літературні джерела з метою з'ясування точок зору фахівців, що займаються питанням інформатизації освіти, на можливу структуру інформаційно-освітнього середовища закладу освіти.

Головним результатом проведеного аналізу слід вважати: дане середовище з одного боку – програмно-технічний комплекс, з другого боку – це педагогічна система, яка передбачає наявність певного рівня компетентності педагогів школи для вирішення професійних завдань з використанням ІКТ. А з іншого – засіб підвищення конкурентоспроможності КЗЗО № 3 – ліцей м. Кілія. Отже, при організації інформаційного середовища школи в модель необхідно закласти такі елементи, які будуть відображати ці сторони, і сприяти їх розвитку.

Мета розробки моделі: Визначити організаційно-педагогічні умови для створення конкурентоспроможної проектної моделі школи ефективною освіти.

Мета реалізації моделі: створення умов для формування і розвитку учня як моральної, компетентної, всебічно розвиненої,

конкурентоспроможної, здорової особистості молодого громадянина України.

Розроблена модель інформаційно-освітнього середовища КЗЗО № 3 – ліцей м. Кілії базується на чотирьох компонентах: організаційно-управлінському, методичному, освітньому, технологічному. Для кожного компонента було розроблено приблизний зміст. Всі компоненти моделі пов'язані між собою, зміна змісту одного компонента призведе до зміни у змісті інших і зміни всього середовища в цілому.

На одній з педагогічних рад усьому колективу з метою підвищення конкурентоспроможності закладу освіти було представлено перспективний напрям розвитку школи на найближчі п'ять років – «Впровадження моделі інформаційно-освітнього середовища «цифрова школа» і сама модель інформаційно-освітньої школи.

Очікувані результати (критерії результативності проєкту):

1. Функціонуюча відповідно до моделі інформаційно-освітнє середовище «цифрова школа».
2. Поява нових освітніх результатів, підвищення мотивації учнів до навчання саме в цьому навчальному закладі.
3. Визнання КЗЗО № 3 – ліцей та окремих педагогів у професійному співтоваристві як школи, що активно використовує ІКТ в управлінні та освітньому процесі.
4. Участь 50% батьків в проєктах (в тому числі з використанням ІКТ технологій), що реалізуються школою.

Розглянемо змістовне наповнення кожного компонента моделі.

Організаційно-управлінський компонент моделі

Мета: створення в школі електронного інформаційного обміну, планування діяльності та регулювання процесів внутрішкільної взаємодії.

Завдання:

1. Створити внутрішній (закритий) сайт школи.

2. Розробити нормативно-правове забезпечення, яке регулює використання внутрішньошкільного інформаційного обміну.

3. Організувати електронний внутрішньошкільний документообіг за єдиними нормами і правилами, прийнятими в школі; забезпечити ефективне управління школою за рахунок автоматичного контролю виконання, прозорості діяльності всієї організації на всіх рівнях.

5. Забезпечити дотримання законодавства.

6. Розробити систему «зворотного зв'язку» школа – батьки.

Процес зміни організаційної та діяльнісної культури організації можливий за таких умов:

– якщо ідеологія змін зрозуміла всім членам педагогічного колективу і прийнята більшістю;

– якщо створені оптимальні умови підтримки і супроводу педагогів в інноваційній діяльності;

– якщо здійснюється постійний моніторинг інноваційного процесу;

– якщо інноваційна діяльність створює для всіх учасників освітнього процесу додаткові можливості та сфери самореалізації.

Реалізація організаційно-управлінського компонента моделі інформаційного середовища «цифрової школи» передбачає створення в школі умов, коли всі організаційні процеси, вся управлінська практика, а слідом за ними і методична робота починають здійснюватися під внутрішньошкільному інформаційному середовищі. В першу чергу мова йде про процесах інформування та інфообміна, моніторингу, обговорення і прийняття рішень, внутрішньошкільного навчання та обміну досвідом.

Методичний компонент моделі

Бісмарк у свій час вказував, що для побудови держави чи найважливішими є не сила зброї та військо, а шкільний учитель. На думку О.Л.Семенова, в процесі інформатизації освіти саме учитель є критичним фактором, оскільки масовий учитель у принципі орієнтований на збереження існуючої системи освіти.

Переорієнтація його на нову парадигму освіти, засновану на ІКТ – велика проблема для суспільства. Саме тому для успішної роботи в інноваційному режимі важливо підготувати педагогів, навчаючи їх, підтримуючи, створюючи умови для успішної діяльності.

Мета:

Створення системи внутрішньошкільного навчання і підтримки педагогів.

Завдання:

1. Створити внутрішній сайт навчальних матеріалів.
2. Розширити можливості підвищення кваліфікації педагогів школи.
3. Вивчити можливості мережевих сервісів для використання в педагогічній практиці.
4. Організувати вивчення педагогами можливостей мережевих інструментів і хмарних сервісів.
5. Розробити систему віртуальних семінарів і педради.
6. Забезпечити позитивну динаміку якісної участі педагогів у всіх рейтингових заходах району, міста, області.

Основними змістовними компонентами навчання педагогів роботі в інноваційному середовищі є:

– розуміння специфіки нових освітніх результатів і ролі ІКТ як важливого інструменту досягнення цих результатів; формування у педагогів розуміння педагогічних можливостей інтернет-сервісів та інтерактивного устаткування;

– технологічні вміння, пов'язані з роботою в інноваційному середовищі (освоєння практик роботи з інтернет-сервісами та інтерактивним обладнанням).

Для досягнення результату навчання має бути діяльнісний характер.

Підсумок навчання – це учительський проєкт.

Основні компетенції, які повинен опанувати педагог за підсумками навчання:

– розуміння можливостей і обмежень використання інтернет-сервісів і інтерактивного устаткування;

– формування «сценарного мислення» – готовності педагога співвідносити можливості конкретних ІТ-інструментів і педагогічних задач.

Освітній компонент моделі

Однією з ключових компетенцій, що актуалізуються в системі шкільної освіти, стає формування інформаційної культури учня. Активне використання інтернет-технологій у навчанні – один з універсальних інструментів для формування інформаційної культури.

Сучасне освітнє середовище може будуватися на використанні різних мережевих інструментів: блогів, сервісів Google, стрічок часу та ін.

Що може стати критерієм відбору мережевих сервісів для освітнього середовища вищого навчального закладу? Тільки здатність учителя сполучати можливості сервісу з конкретними освітніми завданнями, створювати «педагогічні сценарії» використання мережевих сервісів у освітній практиці.

Мета:

Впровадження практик, орієнтованих на отримання сучасних освітніх результатів.

Завдання:

1. Створити умови для використання інтернет-технологій та цифрових інструментів у навчальному процесі на уроках, позаурочній діяльності, виховному процесі.

2. Створити умови для реалізації предметних, метапредметних, соціальних проєктів у рамках урочної, позаурочної діяльності, а також у рамках роботи дитячих об'єднань класів і школи.

3. Розвивати самоорганізацію праці та самоосвіти учнів.

4. Розробити інтерактивний електронний контент з усіх навчальних предметів.

5. Розробити умови для розширення зони індивідуального навчання.

6. Забезпечити дистанційну взаємодію всіх учасників освітнього процесу: учнів, їх батьків (законних представників), педагогічних працівників, представників громадськості, фахівців органів управління у сфері освіти.

7. Організувати мережеву взаємодію школи з іншими освітніми організаціями, організаціями сфери, установами інтернет-технологій у навчанні – один з універсальних інструментів для формування інформаційної культури.

Технологічний компонент моделі

Реалізація інноваційної моделі інформаційно-освітнього середовища освітньої установи неможлива без технологічної компоненти.

При формуванні цифрової школи бажано мати наступне оснащення:

- інтерактивний хол (інформаційний екран для трансляції актуальної інформації);
- медіацентр (комп'ютери з виходом в Інтернет, оснащення пошуковими системами, спеціалізованими бібліотечними програмами);
- адміністративні кабінети (комп'ютерне обладнання з встановленим спеціалізованим програмним забезпеченням (поштові програми, програма складання розкладу та ін.);
- актовий зал (мультимедійне обладнання: комп'ютер, проєктор, екран, мікрофони, підсилювачі, аудіосистема та ін.);
- навчальні кабінети (комп'ютер, проєктор, інтерактивна дошка, документ-камера, веб-камера, аудіоколонки);
- стаціонарні комп'ютерні класи (програмне забезпечення, вихід в Інтернет);
- мобільний клас (програмне забезпечення, вихід в Інтернет);
- серверна (сервер, контент-фільтр);
- система відеоспостереження (відеокамери в предметних та адміністративних кабінетах, коридорах школи, по периметру школи з боку вулиці);

– система контролю доступу в школу (турнікети, прохід за електронними перепустками);

– цифрові лабораторії з усіх предметів.

Забезпечення техніко-технологічного боку освітнього процесу.

Завдання:

1. Забезпечити інформаційну відкритість освітньої організації.
2. Забезпечити канал роботи в мережі Інтернет.
3. Забезпечити необхідну швидкість передачі даних при роботі в мережі Інтернет.
4. Підтримувати в робочому стані інтерактивне обладнання навчальних кабінетів та обладнання, розміщене в інших цифрових зонах школи.
5. Проводити просвітницькі заходи щодо організації безпечної роботи учнів, батьків і працівників школи в мережі Інтернет.
6. Здійснювати контентну фільтрацію всіх комп'ютерів, підключених до інтернету.
7. Забезпечити укладання договорів зі сторонніми організаціями.

3.2. Впровадження проєкту «Розробка та впровадження моделі інформаційно-освітнього середовища «Цифрова школа» та можливі ризики

Запровадження у життя проєкту «Розробка та впровадження моделі інформаційно-освітнього середовища «Цифрова школа» надасть можливість ККЗО № 3 – ліцей підвищити свою конкурентоспроможність на фоні інших шкіл м. Кілії, де буде відсутня така інформатизація освітнього процесу.

Відомо, що кожна життєздатна модель не є абстрактним типовим рішенням. Кожна організація використовує певний контекст, у наслідок чого виникає неповторна «історія», яку пишуть конкретні люди, використовуючи свій особистий сенс, цілі та інтереси.

Як стверджує статистика, більше половини впроваджуваних в організаціях змін завершується невдачею. В середині минулого століття

проблема управління змінами виявилася в центрі уваги багатьох вчених – фахівців з управління, таких як Герберт Шепард, Курт Левін, Девід Глейчер, Артур Літл та ін.

Такі великі зміни, які планується провести в школі, що зачіпають професійну компетентність всіх без винятку педагогів, можна провести тільки зверху і лише за сценарієм «жорстких змін».

Для проведення таких змін необхідний лідер владний і твердий, орієнтований на досягнення поліпшень у роботі, саме таким лідером має бути директор школи. Логіка технології «жорстких змін» полягає в проходженні декількох послідовних етапів: діагностика – проектування – здійснення.

Першим і дуже важливим кроком, який повинен зробити керівник при плануванні зміни – доведення до співробітників відомостей про необхідності, нагальності та корисності впровадження змін. Тому в школі має проходити інформаційна кампанія, метою якої є забезпечення необхідного рівня обізнаності всіх педагогів про процеси, що відбуваються всередині і навколо організації, та підвищення ступеня їх незадоволеності поточною ситуацією, що буде стимулювати усвідомлене бажання змінити її. Директору школи необхідно довести до свідомості працівників розуміння, що зміни необхідні, причому знайти такі слова, що всім співробітникам стало зрозуміло, що вводяться зміни не на один день, повернення до попереднього стану вже не буде. А такі суттєві зміни дадуть можливість школі стати конкурентоспроможною на освітньому ринку м. Кілії.

Проект розрахований на декілька років. Тому упродовж 2020-2021 року, наприклад, можна провести експертизу матеріально-технічних, кадрових, інформаційних умов КЗЗО № 3 – ліцей. На підставі цієї експертизи скласти SWOT-аналіз стану процесу інформатизації в школі. В цьому ж році можна провести експертизу рівня використання ІКТ в управлінській, методичній та освітній діяльності школи.

Результати експертизи і висновки, зроблені на їх підставі, доводяться до відома всього педагогічного колективу через педагогічну раду, методичні наради, засідання методичних об'єднань, обговорюються колективом. Питання про необхідність змін у структурі інформаційно-освітнього середовища школи виносяться на загальношкільну конференцію. Сучасні умови, стан розвитку освіти вимагає зміни і розвитку школи.

Другий крок – це створення проєктної групи для розробки моделі інформаційно-освітнього середовища «цифрова школа». Групу створюють з представників адміністрації школи та голів предметних методичних об'єднань. Ця група працює над розробкою моделі та представляє всьому колективу школи на педагогічній раді, а також зацікавленій батьківській громадськості та представникам учнівських колективів на загальношкільній конференції.

За кожен компонент моделі мають бути призначені відповідальні керівники. Вони формують робочі групи для розробки і реалізації проєктів в рамках даного компонента.

Далеко не всі співробітники школи з ентузіазмом можуть сприйняти прийдешні зміни.

Всі люди мають різні цінності, уявлення, цілі, психологічні особливості, виховання, знання, досвід, бажання, страхи, потреби, сумніви. Іншими словами, люди чинять опір, коли не відчують себе в безпеці, коли знаходяться в невизначеному становищі. Зміни, які плануються в школі, торкнуться професійної компетентності усіх учителів, незалежно від віку та предметної спрямованості, а як було з'ясовано раніше, далеко не всі педагоги прагнуть розвивати свою компетентність в області інформаційних технологій. Тому невдоволення деяких членів колективу можна передбачити.

Єдиний і найкращий спосіб дізнатися справжні причини опору – поговорити з людьми. Це повинні зробити керівники проєктів. Поговорити з кожним, заспокоїти, знайти потрібну аргументацію, чому потрібно переступити через свій страх. Відомо, що на шляху від заперечення до

приєднання до нововведень людина проходить кілька стадій: найскладніша фаза на шляху переходу від заперечення до повного приєднання і активної участі. Першою і найскладнішою фазою є заперечення. Для того щоб привести колектив до фази приєднання, потрібно активно залучати його в дослідження, тоді співробітники зможуть вивчити і оцінити достоїнства запропонованих змін. Крім того, необхідно в досить стислі терміни зробити конкретні кроки з реалізації нововведень, щоб зміцнити впевненість у правильності прийнятих рішень у свідомості людей, які повірили в необхідність, привабливість і реальність запропонованих змін і сповнені ентузіазму з цього приводу, і продемонструвати неспроможність висновків, зроблених противниками змін.

Будь-яка управлінська модель має на увазі поєднання «м'якої» та «жорсткої» частин. «Одночасний підхід» може дозволити уникнути багатьох болючих моментів завдяки створенню сильної корпоративної культури, спрямованої на дотримання інтересів всіх співробітників.

Якщо реалізація «Організаційно-управлінського» та «Технологічного» компонентів моделі планується здійснювати зверху за «жорстким сценарієм», то при реалізації «Методичного» і «Освітнього» компонентів моделі, найбільш прийнятною, на наш погляд, є технологія «м'яких змін» і використання тактичної моделі «поступового нарощування».

При використанні моделі «поступового нарощування» організація може робити деякі пробні, експериментальні кроки, аналізуючи і висвітлюючи докладно кожен зроблений крок. Таким чином, покрокова зміна триватиме до тих пір, поки у керівництва не з'явиться чіткого бачення становища організації в майбутньому. До переваг даної моделі можна віднести наступні факти:

- дана модель дозволить уникнути багатьох помилок при проведенні змін;
- дана модель дозволить керівникам легше подолати опір з боку співробітників;

- дозволить скоротити ризики прийняття рішень;
- дозволить здійснити прорив найбільш ефективним способом, з найменшими негативними наслідками.

Як вже зазначалося раніше, метою реалізації методичного компонента є створення системи внутрішкільного навчання і підтримки педагогів.

Дана мета може бути реалізована різними шляхами. В області підвищення кваліфікації педагогічного складу, пропонується скористатися курсами від освітніх організацій, які мають акредитацію в даній сфері діяльності, наприклад, Ізмаїльського державного гуманітарного університету.

Погрозами при реалізації моделі інформаційного середовища можуть стати певні фактори.

Наприклад, динамічний розвиток мережного середовища і постійна поява нових сервісів. Можливості мережесервісів на сьогоднішній день безмежні, тому необхідно розвивати і всіляко заохочувати в педагогічному колективі компетенції, пов'язані із самостійним моніторингом мережі, пошуком продуктивного досвіду використання нових мережесервісів.

Необхідно постійно організовувати обмін досвідом всередині колективу, а також проводити мережеве та очне консультування.

Наступним фактором ризику можна вважати постійне оновлення педагогічного колективу і поява нових членів, необізнаних із ситуацією, професійною культурою. Тут чільну роль на себе повинна взяти система внутрішньоскільного навчання, яка покликана забезпечити стійкість професійної культури в освітній організації.

Ще одним, цілком прогнозованим і зрозумілим фактором ризику, можна вважати прояви згасання «ефекту новизни», інтересу до роботи в ІКТ – насиченому середовищі. Для мінімізації даного фактора можна зробити наступні кроки: розкривати нові можливості ІКТ в освітньому процесі, проєктної діяльності, в самоосвіті, в дистанційному навчанні поступово; проводити безперервну модернізацію технічних засобів навчання;

передбачити стимулюючі виплати за інтенсивну та якісну працю; передбачити спеціально обумовлену грошову винагороду за розробку контенту дистанційного курсу, за проведення відкритих навчальних занять на регіональних міжрегіональних семінарах, конференціях; рекомендувати до публікації авторський інноваційний педагогічний досвід.

В сучасних умовах, як ніколи, актуальним стає питання старіння техніки і нестачі матеріальних засобів на її заміну, придбання сучасного програмного, антивірусного забезпечення та ін. Виходом з даної ситуації може стати участь освітньої організації в адресних програмах району, міста, регіону щодо забезпечення новою технікою, а також участь в конкурсах на здобуття грантів, програмах державно-приватного партнерства.

Висновки до 3 розділу

Отже, конкурентоспроможність закладу освіти виражається в досягненні ефектів: соціального (пов'язаного зі зміною характеру взаємодії закладу освіти зі споживачами освітніх послуг, громадськістю та професійним співтовариством); організаційного (пов'язаного з розвитком і перетворенням організаційної структури закладу освіти) і економічного (пов'язаного з динамікою фінансових результатів діяльності закладу освіти).

Основними особливостями управління конкурентоспроможністю освітньої установи є необхідність здійснення стратегічного планування діяльності з урахуванням маркетингового підходу, вдосконалення організаційної структури закладу освіти.

Умовами підвищення конкурентоспроможності закладу освіти вважаємо розробку програми підвищення конкурентоспроможності, спрямованої на досягнення соціального, організаційного, економічного, інформаційного ефектів; залучення співробітників і партнерів освіти в процеси її розробки і реалізації, здійснення організаційного менеджменту закладу освіти на основі програми підвищення конкурентоспроможності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

До виконання роботи привела необхідність створення нової моделі інформаційно-освітнього середовища Кілійського загальноосвітнього закладу середньої освіти № 3 – ліцей, яке повинне не тільки забезпечити перехід до нових освітніх стандартів і досягнення нових освітніх результатів. А й слугувати одним засобів підвищення конкурентоспроможності даного закладу освіти.

Метою роботи було проведення експертизи освітнього середовища цього закладу освіти, визначення його ключової ланки, розвиваючи яку, можна працювати на підвищення іміджу школи.

Відтак за результатами теоретичного аналізу можна зробити висновок про те, що конкурентні відносини – нова тема досліджень для некомерційних організацій. Дослідження напрямів розвитку закладу освіти відповідно до соціального замовлення сучасного суспільства може розглядатися як наукова проблема, пов'язана з необхідністю глибокого аналізу елементів системи загальної освіти.

Оцінка конкурентоспроможності – суб'єктивний процес, і що розуміє під цією категорією особа, яка приймає рішення, який при цьому обере метод оцінки її рівня, такий і може отримати результат. При відсутності єдиного обґрунтування в області вимірювання конкурентоспроможності різних об'єктів різними дослідниками можуть бути отримані абсолютно протилежні результати за тим же самим об'єктом. Це пояснюється тим, що конкуренція і все, що пов'язано з нею, порівняно нове маловивчене явище у сфері освіти, тому подібні наслідки цілком об'єктивні. Саме тому існує необхідність розвитку конкуренції, вдосконалення методів оцінки і управління конкурентоспроможністю різних об'єктів в системі освіти.

Стратегічний менеджмент необхідний для досягнення результативності в конкурентному середовищі. Актуальність полягає в тому, що конкуренція на ринку освітніх послуг зростає і для досягнення високого рівня результативності ефективним буде грамотний підхід в організації

стратегічного менеджменту в освіті, коли потрібно адаптувати стратегічний менеджмент підприємств до стратегічних потреб освітніх організацій.

Продуктивним механізмом управління процесами функціонування та розвитку закладів освіти є аналітичні види діяльності, одна з них – експертна, яка проживає зараз етап становлення у сфері освіти і знаходиться в ситуації, яку можна назвати дослідницькою, поступово стаючи звичним явищем в педагогічному лексиконі, а для деяких і в реальному житті.

На підставі аналізу результатів анкетування адміністративно-управлінської ланки і педагогів можна констатувати наступне: 87% членів адміністрації та лише 15% вчителів вважають, що інформованість педагогічного колективу про зміст діяльності в рамках інформатизації школи знаходиться на високому рівні та 65% педагогів вважають інформованість – на середньому рівні.

Отже, необхідно проводити роботу з інформування педагогічного колективу в області змісту діяльності з інформатизації освітнього процесу з максимальним залученням до цієї роботи самих вчителів, через діяльність педагогічних рад, методичних рад, засідань методичних об'єднань, роботу проектних груп та ін.

90% членів адміністрації і лише 23% вчителів вважають, що беруть участь в освоєнні і активному впровадженню ІКТ технологій у освітній процес (серед таких педагогів представники всіх освітніх областей). Ще 39% вчителів вважають, що використовують ІКТ на середньому рівні і в даному напрямі їм є куди розвиватися і рости.

Отже, на уроках і позаурочній діяльності активно використовуються ІКТ технології, що увійшли в педагогічну практику ще з 2000-х років. За поточне десятиліття комп'ютерні технології зробили крок далеко уперед, відтак, необхідні заходи з вивчення нових можливостей використання ІКТ в освітньому процесі, знайомство з передовими педагогічними практиками на основі ІКТ технологій і аналіз можливості впровадження цих практик в школі.

Отже, конкурентоспроможність закладу освіти виражається в досягненні ефектів: соціального (пов'язаного зі зміною характеру взаємодії закладу освіти зі споживачами освітніх послуг, громадськістю та професійним співтовариством); організаційного (пов'язаного з розвитком і перетворенням організаційної структури закладу освіти) і економічного (пов'язаного з динамікою фінансових результатів діяльності закладу освіти).

Основними особливостями управління конкурентоспроможністю освітньої установи є необхідність здійснення стратегічного планування діяльності з урахуванням маркетингового підходу, вдосконалення організаційної структури закладу освіти.

Умовами підвищення конкурентоспроможності закладу освіти вважаємо розробку програми підвищення конкурентоспроможності, спрямованої на досягнення соціального, організаційного, економічного, інформаційного ефектів; залучення співробітників і партнерів освіти в процеси її розробки і реалізації, здійснення організаційного менеджменту закладу освіти на основі програми підвищення конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва: Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.
2. Алексеенко Т. Структурно-функціональний аналіз управління якістю підготовки фахівців в університеті. *Педагогіка та психологія* : наук. зб. – Чернівці : Чернівецький університет, 2005. Вип. 224. С. 3-9.
3. Андрушків Б. М. Основи менеджменту. Львів: Світ, 1995. 190 с.
4. Антонова О. Є. Педагогічні технології та їх класифікація як наукова проблема / Під ред. Л. Д. Березівської. *Сучасні технології в освіті*. Київ, 2015. Вип. 2, ч. 1, с. 8–15.
5. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Майкл Армстронг: пер. с англ. Н. В. Гринберг. Москва: ИНФРА, 2002.
6. Атестація і самоатестація загальноосвітніх шкіл / [М.І. Сметанський, В.М. Галузяк, М.І. Слободянюк, В.І. Шахов]. Вінниця: Книга-Вега, 2002. 320 с.
7. Афанасьев В. Г. Социальная информация и управление обществом. Москва : Политиздат, 1981.
8. Баталов А. С. Маркетинг образовательных услуг в системе внутришкольного управления: дисс.... канд.пед. наук : 13.00.01. Москва, 2003. 221с.
9. Бирка М. Ф. Інноваційні засоби навчання. *Освіта Буковини*. 2011. № 19(91), травень, с. 1–13.
10. Братченко С. Л. Введение в гуманитарную экспертизу образования. Москва, 1999. 158 с.
11. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій. Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2010, 244 с.
12. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 225 с.

13. Вдовиченко Р. П. Управлінська компетентність керівника школи / Р. П. Вдовиченко. Харків: Вид. група «Основа», 2007. 98 с.
14. Вершигора Е. Е. Менеджмент. Москва: ИНФРА, 2003. 156 с.
15. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2001. 168 с.
16. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. Київ: «Магнолія плюс»; Львів: «Новий світ», 2003. 132 с.
17. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник. Київ: Либідь, 1997. 376 с.
18. Горovenko O. A. Формування особистісно-професійного іміджу вчителя засобами самопрезентації. Харків : Вид. група «Основа», 2013. 130 с.
19. Гребенюк Е. Н. Синергетический подход в гуманитарном исследовании: монография. Астрахань, 2011. 100 с.
20. Григораш В. В. Організація діяльності керівника школи. Харків: Вид. група «Основа», 2011. 154 с.
21. Григораш В.В. Управління навчальним закладом / В.В. Григораш, О.М. Касьянова, О.І. Мармаза та ін. Харків : Ранок, 2003. Ч. 1. 2. 258 с.; 240 с.
22. Донина И. А. Образовательный маркетинг – современный этап маркетинга взаимоотношений. *Фундаментальные исследования*. URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/issue/index> (Дата звернення 15.03.2020).
23. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Київ: ДАКККиМ, 2006, 160 с.
24. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге. Київ: КНЕУ, 2004. 528 с.
25. Єльнікова Г. В., Ануфрієва О. Л. Діагностика управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу : навч. посіб. *Підготовка керівника середнього закладу освіти* / за ред. Л. Даниленко. Київ : Міленіум, 2004. С. 77–102.
26. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления. Москва: Маркетинг, 1998. 195с.

27. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2002. 496 с.

28. Загородняя А. А. Экономические и методические аспекты совершенствования управления конкурентоспособностью вуза (на примере негосударственного высшего учебного заведения): дисс. ...канд. эк. наук: 08.00.05. Находка, 2007. 172 с.

29. Закон України «Про освіту». Відомості Верховної Ради (ВВР). 2017. № 38-39. Ст.380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (Дата звернення: 25.10.2020).

30. Иванов Д. А. Экспертиза в образовании. Тверь: Издательский центр «Академия», 2004. 330 с. с. 239-240 URL: http://inpo.svfu.ru/distant/pluginfile.php/1964/mod_resource/content/1/%D0%98%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%20%D0%94.%D0%90.%20%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%B7%D0%B0%20%D0%B2%20%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8%20%281%3D%D0%B5%20%D0%B8%D0%B7%D0%B4.%29.pdf (Дата обращения: (07.09.2020).

31. Иноземцев В. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире. Москва: Academia, 1998, 640 с.

32. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Електронний журнал «Ефективна економіка». URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3390> (Дата звернення: 25.09.2020).

33. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : Навч. посіб. Київ: Либідь, 2004. 424 с.

34. Касьянова О. М. Педагогічна експертиза навчального закладу : навч.-метод. посіб. Харків : Основа, 2012. 128 с.

35. Князева М. М. Экспертиза образовательных проектов. *Школьные технологии*. 2001. № 2. С. 214.

36. Коджаспирова Г. М., Коджаспиров А. Ю. Словарь по педагогике. Москва: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2005. 448 с.
37. Комаров В. Ф. Управленческие имитационные игры : [монография] Новосибирск: Наука, Сиб. отд-ние, 1989. 272с.
38. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление Москва: Центр «Педагогический поиск», 2000. 224 с. (Приложение к журналу «Завуч»).
39. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О.Г. Янкового]. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.
40. Літкевич А. М. Конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект. *Вісник післядипломної освіти*. Випуск 9(38). «Серія «Педагогічні науки». URL: <https://doi.org/10.32405/2218-7650>
41. Маноха І. П. Експертиза. Енциклопедія освіти. / Акад. пед. наук України; головний ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
42. Мармаза О. І. Про того, хто веде до успіху інших. *Постметодика*. 2002. № 2-3. С. 101–104.
43. Мармаза О. І. Проектний підхід до управління навчальним закладом. Харків: Видав. гр. «Основа», 2003. 143 с.
44. Мармаза О. І. Реалізація фасилітаторської функції керівника у процесі розробки стратегії навчального закладу. *Управління школою*. 2007. № 9–21. С. 2–4.
45. Мармаза О. І. Стратегічне управління: траєкторія успіху. Харків: Вид. група «Основа», 2006.
46. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.
47. Мармаза О. І. Управління навчальним закладом: культурологічний аспект. *Педагогічні науки: Збірник наукових праць*. Суми: Сумський ДПУ ім. А. С. Макаренка, 2004. С. 38–42.

48. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків : Основа, 2007. 448 с.
49. Мартиненко М. М. Основи менеджменту. Київ: Каравела, 2005. 290 с.
50. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навчальний посібник. Тернопіль: Астон, 2007. 320 с.
51. Менеджмент організацій / Л. І. Федулова, В. В. Стадникта ін. Київ: Либідь, 2002. 296 с.
52. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. Москва: Дело, 1992. 348 с.
53. Миколайчик З. Решения проблем в управлении. Принятие решений и организация работ. / Пер. с польского. Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004. 260 с.
54. Мінакова Т. П. Особливості освітніх послуг у сучасних умовах». *Економіка та держава*. 2016. № 1. с. 12–117.
55. Моисеев А. М. Качество управления школой: каким оно должно быть. М.: Сентябрь, 2001. 140 с.
56. Моисеев А. М. Стратегическое управление школой : словарь-справочник. В 3 т. Т. 2. Л – Р / под ред. О. М. Моисеевой. Москва : АСОУ, 2014. 384 с.
57. Моисеев А. М., Моисеева О. М. Основы стратегического управления школой. М. : Центр педагогического образования, 2015. 256 с.
58. Молочко М. В. Формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі. *Рідна школа*. 2004. № 4. С. 52–53.
59. Новиков Д. А. Введение в теорию управления образовательными системами. Москва: Эгвес, 2009. 450 с.
60. Павлютенков Є. М. Професійна компетентність директора школи. *Управління школою*. 2003. Берез. (№ 7). С. 2–4.

61. Панасюк В. Управление качеством образования. Учебник для директора. 2007 № 8, 9,10.
62. Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг: методология, теория и практика. Гильдия маркетологов, 2003. URL: <http://mou.marketologi.ru/index.html> (Дата обращения: 12.04.2020).
63. Патрахина Т. Н. SWOT – анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации <http://naukovedenie.ru/PDF/08PVN215.pdf> (Дата обращения: 12.04.2020).
64. Пекельна Г. В., Удод О. А. Управление школой. Днепропетровск: Альфа, 1998. 296 с.
65. Петренко Л. М. Педагогическая экспертиза: технология экспертного оценивания результатов учебных достижений учащихся. Харьков: Вид. группа «Основа», 2007. 176 с. Б-ка журн. «Управление школой»; Вып. 5 (53).
66. Петрова У. Г. Маркетинговая деятельность как условие модернизации управления адаптивной школой: дис.... канд.пед. наук: 13.00.01. Якутск, 2007. 206 с.
67. Пикельная В. С. Теория и методика моделирования управленческой деятельности (школоведческий аспект): Дис. д-ра пед. наук: 13.000. Кривой Рог, 1993. 373с.
68. Позаченюк Е. А. *Ученые записки Таврического национального университета*. 2001. Вып. № 6 (45). Экспертология. С. 128-302.
69. Поташник М. М., Лоренсов А. В., Хомерики О. Т. Управление инновационными процессами в образовании. Москва, 1994. 296 с.
70. Поташник М. М., Моисеев А. М. Управление современной школой. (В вопросах и ответах): пособие для руководителей образовательных учреждений, органов управления образованием. Москва: Новая школа, 1997. 350 с.
71. Поташник М. М., Моисеев А. К. Управление современной школой. Москва: Новая школа, 1997. 240 с.

72. Прахалад К., Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Москва: Олимп-Бизнес, 2014. 288 с.

73. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Указ Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text> (Дата звернення: 18.06.2020).

74. Проскуровская И. Д. Экспертиза: обмен ресурсами образования и общества. *Экспертиза инновационных процессов в образовании: Подходы к проблеме экспертизы в образовании* / Под ред. Г. Н.Прозументовой, С. Г. Баронене. Томск, 1999. С. 67–74.

75. Резник С. Д. Игошина И. А., Кухарев К. М. Управление персоналом: Учебное пособие. Москва: ИНФРА-М, 2002. 320 с.

76. Сергеева Л. Механізми управління конкурентоспроможністю професійного навчального закладу. *Нова педагогічна думка*. 2014. № 2/ с. 208–211/ URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2014_2_62 (Дата звернення: 16.10.2020).

77. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 265 с.

78. Смирнова М. Є. Практика управління загальноосвітнім навчальним закладом: від функціонування до розвитку. Харків: Видав. гр. «Основа», 2013. 165 с.

79. Стачѐва Е.М. Подходы к экспертизе в управлении развитием образования. *Экспертиза инновационных процессов в образовании: Подходы к проблеме экспертизы в образовании* / Под ред. Г.Н.Прозументовой, С. Г. Баронене. Томск, 1999. С. 157–162.

80. Татарченкова С. С. Педагогическая экспертиза как фактор совершенствования профессиональной компетентности учителя: Дис. .канд. пед. наук. СПб., 1997. 229 с.

81. Управление качеством образования современной школы (методические материалы) / автор-состав. Покасов В.Ф. Ставрополь: СКИРО ПК и ПРО, 2012. 145 с.
82. Управление развитием школы / Под ред. М. М. Поташника и В. С. Лазарева. Москва: Новая школа, 1995. 265 с.
83. Управління навчальним закладом: Навчально-методичний посібник: У 2-х ч. / О. І. Мармаза, О. М. Касьянова, В. В. Григораш та ін. Харків: Веста: Видавництво «Ранок», 2003. 322 с.
84. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент, Питер, 2003. 265 с.
85. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения. Москва: Инфра-М, 2015. 326 с.
86. Федоров В. Д. Менеджмент закладу освіти, менеджер закладу освіти: психологічні засади. Кам'янець-Подільський: АбеткаНОВА, 2004. 167 с.
87. Федоров Г. В. Системний підхід до управлінської діяльності керівника навчальних закладів у ринкових умовах. Київ: «ДорадоДрук», 2012. 109 с.
88. Фельзер А. Б., Доброневський А. Б Техніка роботи керівника: Навч. посібник Київ: Вища школа, 1993. 110 с.
89. Хайек Фридрих фон. Смысл конкуренции. *Современная конкуренция: вопросы теории*. 2009. № 3(15), май-июнь. С. 18–27.
90. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. К: Академвидав, 2003. 290 с.
91. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом. Київ: Знання, 2006. 250 с.
92. Циба В. Т. Основи теорії кваліметрії. Київ: ІЗМН, 1997. 167 с.
93. Шамова Т. И. Менеджмент в управлении школой: учеб. пособие для слуш. сист. ППК организаторов образования / Т. И. Шамова,

Н.В. Немова, К. Н. Ахлестин и др.; под ред. Т. И. Шамовой. Москва: ИЧП «Издательство Магистр», 1999. 286 с.

94. Шамова Т. И. Системный подход к управлению образованием в школе. *Завуч.* № 8. 2002. 45 с.

95. Шамова Т. И., Литвененко Э. В. Оценка управленческой деятельности руководителем школы. Вологда, 1995. 128 с.

96. Шамова Т. И., Третьяков П. И., Капустин Н. П. Управление образовательными системами: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Под ред. Т. И. Шамовой. Москва : Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2001. 296 с.

97. Щекин Г. В. Теория социального управления: Монография. Киев: МАУП, 1996. 150 с.

98. Экспертиза инновационных процессов в образовании. Практика организации и опыт проведения экспертизы / Под. ред. Г.Н. Прозументовой. Томск, 1999. 142 с.

99. Яхьяева Б. С. Формирование маркетинговых технологий управления конкурентоспособностью высшего учебного заведения: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. Махачкала, 2003. 124 с.

100. URL: <http://school3kiliya.ucoz.ua/index/0-2> (Дата звернення: 11.11.2019).