**Міністерство освіти і науки України**

**Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя**

**Факультет психології та соціальної роботи**

**Кафедра педагогіки, початкової освіти**

**та освітнього менеджменту**

Освітня програма «Менеджмент в освіті»

Спеціальність 073 Менеджмент

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

**ГОТОВНІСТЬ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ**

**ОСВІТИ ДО МАРКЕТИНГУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

**ПОХИЛА ЛАРИСИ ІВАНІВНИ**

**Науковий керівник:**

**Новгородська Ю.Г.**, к. пед. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту

**Рецензенти:**

**Гордієнко Т.В.,** к. пед. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Марущак С.Д.**, к. пед. н.,учитель-методист Ніжинської гімназії №3

**Допущено до захисту:** Протокол №7 від 15.12.2021 р.

**Завідувач** кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту**: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Турчин Т.М.**, д. пед. н., професор кафедри

**Ніжин – 2021**

**АНОТАЦІЯ**

**Похила Л.І. Готовність керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг**: магістерська робота. Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2021. 135 с.

Становлення ринкових відносин у сфері освіти України зумовило зростання конкуренції між закладами освіти. Відтак, роль інструменту ефективної політики щодо забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти і формування ринкової культури у сфері освіти починає відігравати освітній маркетинг, він стає невід’ємним складником педагогічного менеджменту керівника. Здатність керівника розробляти маркетингову стратегію розвитку закладу освіти, застосовувати маркетингові інструменти є важливою умовою успішної діяльності закладу освіти. Тому сучасний керівник закладу освіти повинен бути готовим до маркетингу освітніх послуг.

У магістерській роботі виокремлено особливості освітніх послуг (нематеріальність; невіддільність; нестійкість; незбережуваність; необхідність подальшого супроводу; відносна тривалість надання послуг; відтермінування вияву їх результативності) та маркетингу освітніх послуг у закладах дошкільної освіти, пов’язаних з неприбутковістю їх діяльності і соціальною значущістю якісних освітніх послуг для забезпечення задоволення потреб споживачів освітніх послуг і суспільного запиту.

Обґрунтовані зміст і складові готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг, зумовлені загальними та специфічними особливостями їх управлінської діяльності. Визначено, що готовність керівників закладу дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг є складним особистісним утворенням, яке містить сукупність мотивів, знань, умінь, навичок та особистісних якостей, що забезпечують ефективність маркетингової діяльності управлінців.

У структурі готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингової діяльності визначено зміст мотиваційної (сукупність мотивів, адекватних цілям і завданням маркетингу освітніх послуг), когнітивної (сукупність знань, необхідних для здійснення маркетингової діяльності в освітній галузі), операційної (сукупність умінь і навичок практичної діяльності в сфері маркетингу освітніх послуг) та особистісної (сукупність особистісних якостей менеджерів освіти, значущих для маркетингової діяльності) складових.

Визначено критерії і показники готовності керівників до маркетингу освітніх послуг, відповідно до структури готовності: мотиваційний, когнітивний, операціональний та особистісний. За результатами емпіричного дослідження установлена тенденція щодо домінування середнього рівня готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг за усіма компонентами.

У межах експерименту показано, що розвиток готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг можливий в результаті спеціально організованого навчання, що здійснюється через організацію різноманітних заходів, що ґрунтуються на ряді принципів (професійного розвитку керівників, орієнтації на самопізнання та саморозвиток особистості, активних групових методів роботи, творчої позиції, партнерського спілкування).

***Ключові слова***: керівник закладу дошкільної освіти, освітні послуги, маркетинг освітніх послуг, готовність до професійної діяльності, готовність до маркетингу освітніх послуг, структура готовності.

**ABSTRACT**

**Larysa Pokhyla. Readiness of heads of preschool educational institutions for marketing of educational services**: master's thesis. of Nizhyn Gogol State University, 2021. 135 p.

The formation of market relations in the field of education in Ukraine has led to increased competition between educational institutions. Thus, the role of an effective policy tool to ensure the competitiveness of educational institutions and the formation of a market culture in education begins to play educational marketing; it becomes an integral part of the pedagogical management of the head. The ability of the head to develop a marketing strategy for the development of the educational institution, to apply marketing tools is an important condition for the successful operation of the educational institution. Therefore, the current head of the educational institution must be ready to market educational services.

The master's thesis highlights the features of educational services (immateriality; inseparability; instability; the need for further support; the relative duration of services; educational services to meet the needs of consumers of educational services and public demand.

The content and components of readiness of heads of preschool educational institutions for marketing of educational services, conditioned by the general and specific features of their managerial activity are substantiated. It is determined that the readiness of preschool education managers to market educational services is a complex personal formation, which contains a set of motives, knowledge, skills, abilities and personal qualities that ensure the effectiveness of marketing activities of managers.

The structure of readiness of heads of preschool educational institutions for marketing activities defines the content of motivational (set of motives adequate to the goals and objectives of marketing educational services), cognitive (set of knowledge required for marketing activities in education), operational (set of skills and practical skills), in the field of marketing of educational services) and personal (set of personal qualities of educational managers relevant to marketing activities) components.

Criteria and indicators of readiness of managers for marketing of educational services are determined, according to the structure of readiness: motivational, cognitive, operational and personal. According to the results of the empirical study, there is a tendency to dominate the average level of readiness of heads of preschool education institutions to market educational services in all components.

The experiment showed that the development of readiness of preschool leaders to market educational services is possible as a result of specially organized training, which is carried out through the organization of various activities based on a number of principles (professional development of leaders, focus on self-knowledge and personal development, active group methods work, creative position, partnership).

***Key words:*** head of preschool education institution, educational services, marketing of educational services, readiness for professional activity, readiness for marketing of educational services, structure of readiness.

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**……………………………………………………………….…….7

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ДО МАРКЕТИНГУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**………………………………………12

* 1. [Освітні послуги як складова професійної діяльності керівників закладів дошкільної освіти](#_TOC_250007)……………………………..………………….……12
	2. [Зміст та складові готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг](#_TOC_250006)…………………………………..…….………..28
	3. Теоретичні засади побудови критеріальної бази дослідження.…..48

Висновки до розділу 1……………………………………………….……55

**РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ДО МАРКЕТИНГУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**……………………………..………57

* 1. Характеристика дослідно-експериментальної роботи щодо вивчення стану готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг …………………………………………………….57
	2. Система роботи щодо розвитку готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг…………………….………74

[Висновки до розділу 2………………………………….…..…………….](#_TOC_250002) 88

**ЗАГАЛЬНІ** [**ВИСНОВКИ**](#_TOC_250001)………………………………………………..89

[**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**](#_TOC_250000)………………..……………92

**ДОДАТКИ**………………………………………………….……………101

**ВСТУП**

**Актуальність дослідження.** У сучасних соціально-економічних та культурних умовах відбувається трансформація парадигми освітнього процесу в напрямі перенесення акценту з накопичення інформації на розвиток ключових компетентностей, необхідних для життя в сучасних умовах. Це веде до виникнення різних типів закладів освіти державної та недержавної форми власності, які реалізують свої цілі різними методами й у різних умовах. Як результат, деякі педагогічні інновації, їх мета, зміст та результати не завжди є зрозумілими батькам, а очікування, які сформовані на основі загального уявлення про заклад освіти у потенційних споживачів освітніх послуг, не завжди співвідноситься з тим, що вони отримують насправді.

Через складну демографічну ситуацією, яка склалася в Україні, з кожним роком зростає конкуренція між закладами освіти щодо набору потенційних здобувачів освіти. Саме тому керівники закладів дошкільної освіти мусять замислитися над тим, в чому є перевага їхнього закладу освіти над іншими, звернутися до маркетингу в сфері освітніх послуг як діяльності, у процесі якої забезпечується створення, інформування, доставляння та обмін пропозиціями, що мають цінність для споживачів, клієнтів, партнерів і суспільства в цілому.

Слід зазначити, що окремі питання зазначеної проблеми вже були предметом уваги дослідників. Так, інтенсивно вивчаються психологічні аспекти маркетингу, в тому числі, психології поведінки споживачів послуг (Дж. Канеман, Дж. Кофі та ін.), питання соціально-психологічного забезпечення маркетингової діяльності загалом і у сфері освіти зокрема (В.Г. Зазикін, Є.П. Карпов та ін.), досліджено психологічні проблеми підприємницької активності персоналу освітніх організацій та (Л.М. Карамушка, О.В. Креденцер та ін.).

Необхідно відмітити зростання кількості робіт з проблем психологічного забезпечення професійної діяльності фахівців (Г.О. Балл, В.Г. Панок, В.В. Рибалка та ін.), розвитку професійно важливих якостей освітян (О.М. Ігнатович, Е.О. Помиткін та ін.), психологічної готовності керівників освіти до професійної діяльності (Л.М. Карамушка, С.Д. Максименко та ін.), в тому числі, до формування позитивного іміджу освітніх організацій (О.І. Бондарчук, М. Фадєєва та ін.).

Отже, проблема розвитку готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг попри всю її актуальність у науковій літературі, представлена недостатньо. Що і зумовило вибір теми магістерської роботи: **«Готовність керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг».**

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні та експериментальному вивченні особливостей розвитку готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг.

**Об’єкт дослідження** – процес маркетингу освітніх послуг як складової професійної діяльності керівників закладів дошкільної освіти.

**Предмет дослідження** – готовність керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг та особливості її розвитку.

Відповідно до мети визначено такі **завдання дослідження:**

1. На основі теоретичного аналізу літератури визначити основні підходи до дослідження проблеми маркетингу освітніх послуг та особливості готовності керівників до маркетингу освітніх послуг як складової їх професійної діяльності.
2. Обґрунтувати зміст і складові готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг.
3. Визначити й обґрунтувати критерії, показники та рівні сформованості готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг.
4. Розробити систему заходів щодо розвитку готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг.

З метою розв’язання дослідницьких завдань були використані такі **методи дослідження:**

* + - *теоретичні*: теоретичний аналіз наукової літератури, аналіз, синтез, аналогія, схематизація, категоризація тощо з метою визначення основних підходів до дослідження проблеми готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг;
		- *емпіричні*: анкетування; методика «Мотиви професійної діяльності керівників закладів дошкільної освіти» (О. Бондарчук, Л. Карамушка) з метою вивчення мотивів маркетингової діяльності; методика «Імідж керівника дошкільного навчального закладу» (М. Фадєєва, за модифікацією С. Казакової) з метою визначення обізнаності досліджуваних щодо сутності, показників і складових готовності до формування позитивного іміджу управлінців у сфері дошкільної освіти; метод аналізу ситуацій маркетингової активності у професійній діяльності керівника ЗДО; методика М. Снайдера «Оцінка самоконтролю в спілкуванні» з метою оцінювання здатності керівників усвідомлювати очікування оточуючих;
		- *методи математичної статистики* для кількісного та якісного аналізу емпіричних даних.

**База дослідження.** Експериментальне дослідження здійснювалося на базі закладів дошкільної освіти м. Києва №500 «Абетка», №147 «Лісова пісня», №779 «Горобинка», №242 «Вирлиця», №704, №696, №741. В експерименті взяло участь 26 педагогічних працівників ЗДО (з них – 7 директорів, 7 вихователів-методистів та 12 вихователів).

**Наукова новизна та теоретичне значення:**

* *уточнено* зміст готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг;
* *виокремлено* критерії, показники та рівні готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг;
* *теоретично обґрунтовано* систему роботи щодо розвитку готовності керівників ЗДО до маркетингу освітніх послуг;
* *набули подальшого розвитку* положення про сутність готовності особистості до професійної діяльності; уявлення щодо маркетингу загалом і маркетингу освітніх послуг зокрема.

**Практична значущість результатів дослідження:** полягає в можливості застосування системи заходів (ділові, рольові та дидактичні ігри; методичний колаж, семінар-тренінг) щодо розвитку готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг. Апробований у роботі діагностичний інструментарій може стати основою моніторингу рівнів готовності керівників закладів освіти до маркетингу освітніх послуг.

Положення, висвітлені в магістерській роботі, можуть бути враховані в освітньому процесі закладів вищої освіти, які готують фахівців зі спеціальності 073 Менеджмент, а також у процесі викладання педагогічної та вікової психології, психології управління тощо.

**Апробація результатів дослідження** здійснювалась у доповідях і виступах на: щорічній науковій конференції молодих науковців «Молодь у науці» (2020-2021 рр., Ніжин); VІ вузівській науково-практичній конференції «Підготовка керівника закладу освіти: реалії сьогодення та перспективи» (20 травня 2021 року, Ніжин); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Форми і засоби формування соціальної активності здобувачів освіти в умовах дистанційного навчання» 06 квітня 2021 р. м. Ніжин (5 магістрів); V Міжнародній науково-практичній конференції для молодих науковців «Науковий вимір соціально-педагогічних проблем сьогодення» (13 травня 2021 року м. Ніжин); Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Модернізація професійної підготовки менеджерів» (29 вересня 2021 року, Ніжин).

Основні положення та результати дослідження висвітлені у **4 публікаціях**:

1. Маркетинг освітніх послуг: теоретичні аспекти. *Форми і засоби формування соціальної активності здобувачів освіти в умовах дистанційного навчання. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. 06 квітня 2021 р. м. Ніжин* С.166-170.
2. Своєрідність управління закладом дошкільної освіти в умовах інклюзії. *Науковий вимір соціально-педагогічних проблем сьогодення. Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції 13 травня 2021 року Ніжин* С. 104-106.
3. Структура готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингової діяльності. *Вісник студентського наукового товариства: збірник наукових праць студентів* / за заг. ред. О. В. Мельничука. Випуск 24. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя 2021. С.371-374.
4. Умови розвитку готовності керівників ЗДО до маркетингу освітніх послуг. *Модернізація професійної підготовки менеджерів: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції,* м. Ніжин, 29 вересня 2021 р. / упоряд.: Ю. Г. Новгородська, М. О. Шевчук. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2021. С.89-94.

**Структура магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 135 сторінок, з них 80 сторінок – основного тексту. Список використаної літератури нараховує 79 джерел.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ДО МАРКЕТИНГУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

**1.1. Освітні послуги як складова професійної діяльності керівників закладів дошкільної освіти**

Складна ситуація, у якій опинилася Україна, спричинює конкуренцію між освітніми закладами, зокрема і у наборі дітей. Саме тому менеджерам закладів дошкільної освіти потрібно засвоювати маркетинг освітніх послуг, оскільки це та сфера діяльності, яка сприяє створенню, інформуванню, доставці й обміну пропозиціями, які є важливими для суспільства загалом та кожному потенційному споживачу послуг та партнеру зокрема.

Науковці розглядають маркетинг як інтегровану функцію менеджменту, яка забезпечує систему управлінських заходів, які передбачають стратегічний та тактичний характер, головною спрямованістю якого є ефективне упровадження ринкової поведінки закладу та вирішення значущого завдання: отримання безумовного схвалення та підтримки від споживачів освітніх послуг.

Маркетинг – спеціальна наукова галузь, яка вивчає процеси проєктування та реалізації запланованого просування та упровадження ідей, товарів та послуг через обмін, що спрямовано на задоволення окремих осіб та закладів. Маркетинг тлумачать як вид діяльності, який орієнтує на засвоєння освітнього середовища, пошук нових послуг освіти та їх просування у певному сегменті ринку, а також стимулювання попиту на них.

 Вітчизняні науковці феномен «педагогічний маркетинг» розглядають у різних площинах. Так, за С.Г. Тєлєтовою [70, с. 119], педагогічний маркетинг є видом діяльності, який забезпечує опанування освітнього середовища, створення та розвиток ринку послуг освіти та заохочення попиту на них.

ній

У.О. Левкович [39, с. 155] вважає педагогічний маркетинг комплексом методів, принципів, організаційних форм та технологічних прийомів управління процесом освіти у системі безперервної освіти, який спрямовано на вдосконалення його якості та ефективності фахової підготовки майбутніх маркетологів до ринку праці. Отже, дослідники тлумачать педагогічний маркетинг більш вузько: його розуміють як вид діяльності, який націлює на вивчення освітнього середовища, створення та розвиток освітнього ринку послуг та стимулювання потреби в користуванні ними.

У нашому дослідженні маркетинг ми тлумачимо як соціальний процес, який спрямовано на задоволення потреб споживачів та запитів суспільства через організацію споживання послуг шляхом вільного створення конкурентного обміну товарами та послугами.

Найважливіша підсистема соціальної державної сфери – освіта, оскільки вона забезпечує процес здобуття особистістю глибоких знань, умінь та навичок з метою їх продуктивного використання у професійній діяльності. Сучасна система освіти є новою пошуковою сферою маркетингу, метою якої є визначення та ранжування потреб, є найголовнішою суспільною потребою для людини.

З метою визначення особливостей маркетингу послуг у сфері освіти проаналізуємо систему його складників, суб’єктів та об’єктів. Учасники ринкових відносин, суб’єкт маркетингу послуг у сфері освіти – це заклади освіти, споживачі послуг (окремі особи, заклади, установи), значна кількість посередників (ліцензування та акредитація освітніх закладів, кадрові агентства, центри зайнятості, органи виконавчої влади тощо), а також різноманітні громадські установи, які знайомлять з освітніми послугами потенційних споживачів. Маркетинг освітніх послуг виокремлює функції освітніх закладів як формування пропозицій, надання освітніх послуг клієнтам, просування освітніх та додаткових послуг на ринку.

Саме тому навчальні заклади та їхні клієнти – найбільш активні учасники маркетингової діяльності. Посередники допомагають результативному просуванню освітніх послуг на ринку, інформуванню і консультуванню, ліцензуванню й акредитації освітніх закладів, організації продажу освітніх послуг, а також наданні фінансової підтримки системі загальної та професійної освіти.

Заклад освіти, з позиції маркетингу, зобов'язаний:

- надавати здобувачам освітні послуги (ОП), транслювати необхідні знання, уміння та навички (за змістом, обсягом та якістю);

- забезпечувати та надавати побіжні ОП, які впливають на формування особистості майбутнього фахівця;

- здійснювати забезпечення інформаційно-посередницьких послуг споживачів та роботодавців, зокрема координувати з ними умови майбутньої діяльності, розмір, порядок та джерела фінансування ОП тощо.

Об’єкти маркетингу в освітній системі складаються з послуг у сфері освіти, місця розташування закладів освіти, їх навчально-матеріальної бази, престижності професій та спеціальностей серед верств населення, рейтингу викладачів, рівня наукових досліджень в установах, технічного та методичного забезпечення освітнього процесу, широкого спектру побіжних послуг тощо.

*Маркетинг в освіті*, на наш погляд, *є* видом діяльності навчального закладу, мета якого полягає у задоволенні потреб ринку з підготовки спеціаліста з конкретними характеристиками та професійними рисами у визначений термін та сприяння оптимальному існуванню самого закладу освіти. Під час дослідження цього питання нами виявлено різні тлумачення науковців зазначеної дефініції (табл. 1.1).

**Таблиця 1.1.**

**Дослідження зарубіжних та вітчизняних учених щодо поняття «маркетинг освітніх послуг»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Поняття «маркетинг освітніх послуг»** |
| Ф.К. Котлер, К. Ф.А. Фокс[36, c. 7]  | Дослідження, проєктування, реалізація та контроль за ґрунтовно створеними програмами, задумами з метою добровільного обміну цінностями з цільовими ринками задля досягнення намірів освітніх закладів. |
| Т.Є. Оболенська [48, c. 13]  | 1. Процес управління, який складається з дослідження, планування, здійснення та контролю.
2. Добровільний обмін цінностями, згідно з яким освітні заклади мають пропонувати достатньо привабливі для споживачів освітні програми.
3. Врахування диференціації інтересів споживачів, розробка численних варіантів освітніх програм, розрахованих на певну категорію споживачів.
4. Допомога кожному освітньому закладу у зайнятті свого місця на ринку освітніх послуг, культивування особливої місії кожної освітньої установи.
 |
| О.П. Панкрухин [51] | Маркетинг у освітній сфері розглядають як філософію (систему загальних принципів ринкових відносин як сукупність поглядів), стратегію та тактику відносин і взаємостосунків споживачів (користувачів), посередників та виробників, освітніх та допоміжних послуг в ринкових умовах, вільного вибору пріоритетів та дій з різних сторін, обмін цінностями. |

Ринок послуг освіти як соціально-економічна система є комплексом соціально-економічних відносин, які існують в сфері освіти між усіма суб’єктами як по горизонталі, так і по вертикалі (закладами освіти усіх типів, споживачами послуг освіти та робочої сили, державою та різноманітними зацікавленими установами) щодо купівлі чи продажу освітніх послуг; знання, уміння та навички, які пропонують суб’єкти цього ринку, - це товар на ринку послуг освіти.

Маркетинг освітніх послуг та модернізацію різноманітних методичних підходів під час аналізу рекламних звернень у освітній сфері досліджували такі українські та зарубіжні науковці: С.М.Андрєєв, В.Афанасьєва, М.М. Волкова, А.М. Гвозденко, Б.М. Голодець, Ю.Б. Миронов, Т.Є. Оболенська, О.П. Панкрухін, Є.Н. Попова, Д.А. Шевченко та ін.

Взаємозв'язок між освітнім ринком послуг та ринком праці полягає, насамперед, у тому, що навчальні заклади опосередковано виходять через своїх випускників на ринок праці, які, засвоївши освітньо-професійні програми, здобули знання, уміння та навички і результативно використовують їх у власній професійної діяльності. Окрім того навчальні заклади зацікавлені у тому, щоб їхні освітньо-професійні програми враховували вимоги роботодавців та забезпечували конкурентоспроможність їхніх випускників на ринку праці.

Маркетингова діяльність освітнього закладу постає комплексом інструментів, які поєднують на освітньому ринку послуг споживачів освітньої послуги та заклади вищої освіти, уможливлюють формування іміджу закладу освіти, виявлення своїх переваг серед конкурентів, регулярне інформування споживачів новинами щодо престижності закладу, вигод та сприяють розробці ефективної комунікаційної стратегії ЗО. Маркетингова діяльність ЗО складається з таких видів активності: реклама освітнього закладу; робота щодо підвищення його іміджу; інформування, зацікавлення потенційних споживачів та їхніх батьків; залучення абітурієнтів, аналіз ринку [42, с. 298].

Навчальні заклади, які використовують маркетинг, мають більше можливостей у відстеженні ситуації на ринку праці та оперативному коригуванні обсягу та якості своїх послуг. Маркетинг освітніх послуг існує з метою формування умов розвитку освітньої системи, яка забезпечує задоволення освітніх потреб особистості та держави згідно з потребами регіонального ринку праці; збереження й розвитку системи освіти в ринкових умовах.

Маркетинг освітніх послуг максимально задовольняє персональні потреби споживачів освітніх послуг, які прагнуть особистісного та професійного зростання, підвищення цінності кожного індивіда, завдяки чому існують зміни загального інтелектуального потенціалу суспільства. Тому основа маркетингу освіти – вивчення споживачів як безпосередніх отримувачів продуктів освіти.

Маркетинг виокремлює такі функції закладу освіти:

– надавати освітні послуги споживачам, передавати необхідні знання, уміння та навички (як за змістом та обсягом, так і за різноманітністю та якістю);

– виробляти та надавати допоміжні освітні послуги, мета яких полягає у формуванні особистості майбутнього фахівця;

– надавати реальним та ймовірним споживачам та роботодавцям посередницькі та інформувальні послуги, зокрема щодо домовленості про умови подальшого працевлаштування, обсягу, порядку та джерел фінансування послуг освіти тощо.

За Ф.К. Котлером і К.Ф. Фоксом, маркетинг освітніх послуг – це дослідження, проєктування, реалізація та контроль за глибоко сформованими програмами, задумами з метою добровільного обміну цінностями з цільовими ринками задля досягнення прагнень [36].

На думку Т. Є. Оболенської, маркетинг для навчальних закладів є розробкою, реалізацією і оцінкою освітніх послуг через створення відносин обміну між освітніми закладами та освітніми споживачами задля гармонізації інтересів та задоволення потреб здобувачів освіти. Маркетинг освітніх послуг забезпечує кожному закладу освіти змогу зайняти своє місце на освітньому ринку послуг, здійснити підготовку кадрів з урахуванням потреб ринку праці [48, с.103].

Маркетинг для закладів освіти є:

– процесом керівництва, який забезпечує вивчення, планування, реалізацію та контроль;

* не спонтанними діями, а ретельно підготовленими, які ґрунтуються на глибоко досліджених програмах;

 – добровільним обміном цінностями;

– диференціацією інтересів споживачів, яка забезпечується багатьма варіантами освітніх програм.

О.П. Панкрухін вважає, що маркетинг у сфері освіти – це філософія (сукупність загальних основ ринкових відносин як система поглядів), стратегія та тактика відносин та взаємин споживачів (користувачів), посередників та виробників, освітніх та допоміжних послуг і продуктів в ринкових умовах, вільного обрання пріоритетів та дій з обох сторін, обмін цінностями [51, c. 79-85].

За Н.В. Тихомировою [72], маркетинг освіти є системою управління ринковою діяльністю освітнього закладу, який націлено на урегулювання ринкових процесів та аналіз ринку освіти, що сприяє якнайповнішому задоволенню споживачів освітніх послуг: кожного споживача, навчального закладу – у розвитку; установ та інших організацій чи замовників – в удосконаленні кадрового потенціалу; суспільства – у розширеному транслюванні спільного особистісного та інтелектуального потенціалу.

На наш погляд, маркетинг освітніх послуг є системою соціально-економічних відносин між навчальними закладами та споживачами, мета якої є продаж та купівля освітніх послуг. Упровадження маркетингового підходу в освітню сферу послуг забезпечує зростання оптимальності його функціонування.

Маркетинг в освіті – це значуща складова менеджменту, оскільки він надає допомогу у врегулюванні ринку освітніх послуг. Маркетинг освітніх послуг міцно пов’язаний з розвитком персоналу закладу в формуванні та реалізації стратегії підвищення цінності людини. Водночас маркетинг освітніх послуг – це наука, метою якої є аналіз ринку платних послуг у сфері освіти; діяльність щодо їхнього розподілу та просування; філософія освітнього бізнесу. Серед завдань маркетингу визначимо такі: аналіз та прогноз ситуації на освітньому ринку послуг, вияв перспективних послуг освіти й потреб модернізації, установлення обсягу, якості, різноманітності та сервісу послуг освіти, ціноутворення, просування та продажу послуг освіти, їхній супровід під час споживання. Окрім того маркетинг має забезпечувати також власне відтворення та розвиток, вирішення кадрових проблем з метою реалізації маркетингової освітньої діяльності.

Особливістю маркетингу освітніх послуг є те, що вони постають лише частково послугами як такими, частково – науковими та інтелектуальними послугами. Маркетинг освітніх послуг має низку особливостей, які спричинені своєрідністю самої послуги і галузі освіти в цілому. Серед таких виокремимо найвагоміші: активність кінцевого споживача послуг у сфері освіти; відстрочування явних результатів надання послуг освіти; домінування співробітництва та обмеження результативності конкуренції виробників послуг освіти; пріоритетне державне значення в освітній сфері, а також неухильність її участі в розвитку освіти.

 Т.А. Ящук виокремлює серед головних завдань освітнього маркетингу такі:

- аналіз ринку праці регіону задля вияву найзатребуваніших професій та перспектив розвитку певних потреб згідно з економічними змінами;

- вивчення ринку послуг освіти, запитів споживачів цих послуг;

- пошук потенційних споживачів послуг освіти;

- створення у закладах освіти умов систематичного адаптування до соціального запиту регіону на спеціалістів за профілями;

- врахування геополітичного розташування регіону, яке обумовлює визначення найбільш доцільної стратегії у політиці маркетингу;

- управління ЗО для результативного задоволення запитів споживачів послуг освіти [78].

За Ф.К. Котлером, Т.Є Оболенською, О.П. Панкрухіним, Л.М. Сергеєвою, К.Ф. Фоксом та ін., освітні послугиє системою знань, інформації, умінь та навичок, які застосовують задля задоволення потреб особистості, суспільства та держави. У законі України «Про освіту» вказано, що послуга у сфері освіти є комплексом визначених законодавством, освітньою програмою чи договором дій суб’єкта освітньої діяльності, які мають установлену вартість та сприяють досягненню здобувачами освіти очікуваних результатів навчання. Освітні послуги – це цілісна система, яка передбачає здійснення місії закладу освіти та спрямована на особистісний розвиток здобувачів освіти завдяки формуванню у них когнітивних та організаційно-діяльнісних особистісних якостей. Потребуючи кошти на використання сучасних навчально-лабораторних засобів, освітні послуги забезпечують оплату праці [62].

Аналіз наукових праць із досліджуваної проблеми уможливив виділення специфічних рис освітніх послуг.

1. Освітні послуги є *нематеріальними*, через що установити їх якість до здійснення можливо лише опосередкованошляхом формалізації та наочного представлення значущої для конкретної цільової групи інформації про послуги у освіті (освітні плани, програми, методи та форми представлення послуг, ліцензії, дипломи, імідж освітнього закладу тощо).

Навчальний заклад на ринку надає свої послуги у вигляді освітнього продукту (посібники, підручники, методичні матеріали тощо, які є стандартними ознаками звичайного товару), тобто змісту та засобів навчання, а також знань, навичок та досвіду (освітнього продукту), які споживач зможе здобути під час навчання.

1. *Невід’ємність послуг від суб’єктів*, що їх надають, і, отже, *якісна нестійкість*, яка підсилюється через відсутність жорстких стандартів на процес та результат надання послуг, зміна споживачів освітніх послуг, неможливість визначення чітких критеріїв оцінки якості в системі «людина – людина».

Послугу можуть надавати лише в присутності викладачів, які їх реалізують (невід’ємність від джерела). Заміна викладача зможе впливати на процес та результат надання освітніх послуг, а це спричинює зміни попиту на ці послуги. Сама технологія надання освітніх послуг характеризується активною взаємодією з їх споживачем – здобувачем (споживання та надання послуг тотожні). Несталість якості послуг освіти обумовлена також особливостями споживачів, тобто здобувачів освіти (контингентом навчальних закладів, які є переважно молоддю). У цьому випадку нераціональним є визначення жорстких стандартів на процеси та результати здійснення послуг.

3. *Комплексність характеру освітніх послуг*, здійснення послуг змінює особистість здобувача, створює його духовні цінності тощо, внаслідок чого вони є самоцінністю та важливими незалежно від кількісного та матеріального результату.

За В.К. Полянським [54], якість освіти є здатністю у задоволенні соціальних потреб у особистісному формуванні та розвитку в контексті її навченості, вихованості, віддзеркалення культурних, соціальних та фізичних рис. На думку Б.І. Дьяченка [24], Д.О. Рибальченка [61], свідченням якості освіти як результату освітнього процесу є сформованість особистісних національних та загальнолюдських принципів, переконань, поваги до громадянських прав та культурних традицій інших народів, можливість орієнтації в перспективах соціокультурних змін, піклування про збереження здоров'я, підготовка до життя у мінливому світі.

1. Відносно *тривале здійснення послуг освіти* і, водночас, *відстрочення виявів ефективності* та залежність результатів від умов подальшого життя здобувачів освітніх послуг. Йдеться про неможливість завчасної підготовки послуги та її збереження як матеріального товару в очікуванні збільшення попиту (нереальність зберігання для майбутнього продажу або застосування) (Т. Є. Оболенська [48; 49]).

Зазначимо, що отримання атестата/диплома є досить тривалим процесом, за цей час на ринку праці можуть бути зміни в попиті на спеціалістів з певних професій (А.Я. Дмитрів [21]).

1. *Потреба у подальшому супроводі послуг (неперервність освіти),* оскільки особистість забуває інформацію, у сучасному світі знання швидко старіють, стрімко відбувається науково-технічний прогрес. Швидкість науково-технічного прогресу сприяє постійному оновленню знань. Водночас люди забувають інформацію, втрачають здобутий досвід та отримані навики, тому оптимальним є зміна одержаних у процесі освіти знань. Саме це забезпечує популяризацію освіти упродовж життя, тобто безперервність освітнього процесу. Окрім того сьогодні в суспільстві є нечітким визначення поняття неперервної освіти упродовж життята відсутні нормативно узаконені її інституалізаційні форми.

6. *Мінливість* якості послуги у сфері освіти спричинена її можливістю значно впливати на зміни з урахуванням того, хто, коли, як і де її здійснює. Якість послуги у освітній сфері складно проконтролювати, оскільки відсутня можливість чіткої стандартизації як процесу, так і результату надання послуги. Керівництво ЗО може перевірити рівень задоволення здобувачами освіти якістю освітнього процесу через дослідження рівня успішності та анкетування здобувачів. Це є сферою використання маркетингу, тобто втіленням певних його функцій. Також українськими науковцями виокремлено ще одну значущу, на наш погляд, ознаку мінливості якості послуг освіти – непостійність «вихідного матеріалу» , тобто здобувача послуг у сфері освіти [48; 73].

7. *Незбережуваність* (або швидкоплинність) освітньої послуги полягає у тому, що надавач послуг не може зберігати їх з метою подальшого продажу або використання. Зазначена характеристика для освітніх послуг загалом має два аспекти. З одного боку, неможливо з послуг освіти зробити товарні запаси і зберегти їх, при цьому очікувати збільшення попиту. Проте інструментарій з метою здійснення освітнього процесу (навчальні та роздаткові матеріали, електромагнітні носії) довго зберігає інформацію, яка є невіддільною частиною послуг освіти. Окрім того здобувач платних освітніх послуг сплачує навчальному закладу за увесь період свого навчання, а не за чисельність відвіданих занять [21].

Водночас незбережуваність послуг освіти спричинена природною можливістю особистості забувати одержані знання, а також архаїчністю знань з деяких навчальних курсів через науково-технічний прогрес, саме тому знання вимагають систематичного оновлення. Це сприяє популярності у світі такого явища, як освіта через усе життя, тобто безперервності освітнього процесу. У нашій країні на початку ХХІ ст. стрімко розвивається бізнес-освітній сектор (програми MBA, а також професійні тренінги та семінари вузького призначення, які вважають добровільним підвищенням кваліфікації, які націлюють на західний тип). Цей сектор зараз є найбільш динамічним у світі, навіть всупереч економічній кризі. Обсяг вітчизняного ринку оцінити досить важко, бо у ньому задіяна значна кількість дрібних гравців і немає якісної статистики [77].

8. Характеризувати послуги освіти буде складно без врахування такої особливості як *відсутність володіння*, тобто послуга освіти виступає не чиєюсь одноосібною власністю, її може одночасно опанувати значна кількість осіб. Згідно з цим навчальні заклади мають підвищити свій імідж, стимулювати здобувачів до повторного користування освітніми послугами закладу (наприклад, надати знижку на другу спеціальність), створювати спільноти випускників, що підсилить відчуття власності, тощо.

Отже, освітній маркетинг характеризується певними особливостями, які обумовлені тим, що метою навчальною закладу є не одержання прибутків, а досягнення некомерційних завдань, важливого соціального ефекту тощо. Маркетинг послуг освіти потребує забезпечення і власного розвитку закладу освіти під час вирішення професійних кадрових проблем задля реалізації маркетингової діяльності, виявлення перспективних освітніх послуг і необхідності оновлення наявних.

Сучасні умови існування закладу освіти спрямовані на застосування чотирьох головних складових комплексу маркетингу: продукту, ціни, просування та розподілу. Продукт є першим елементом у комплексі освітніх маркетингових послуг. Навчальний заклад, який надає споживачу продукти соціального користування, працює одночасно у двох напрямах. Заклад пропонує суспільству послуги освіти конкретного виду, споживачами яких є здобувачі та водночас надає на ринку праці результати власної освітньої діяльності, споживачами яких є установи та заклади з різних галузей. Резюмуючи, наголосимо, що заклад освіти надає два взаємопов’язані типи продуктів: на ринку послуг освіти – навчальну програму, на ринку праці випускників.

Найважливішими інструментами роботи з продуктом для навчального закладу є маркетинг та конкуренція. Зараз сучасні оновлені послуги дають навчальному закладу на певний термін переваги над конкурентами. Це уможливлює зменшення інтенсивності цінової конкурентної боротьби та роботи над пошуком нових послуг у сфері освіти, яких ще не існує на ринку, а це, у свою чергу, сприятиме надприбуткам ЗО. Постанова про реалізацію нової освітньої послуги відбувається з урахуванням сукупності вимог. По-перше, інновації повинні бути суголосним зі стратегічними та тактичними завданнями розвитку ЗО. По-друге, у начальному закладі повинен бути потрібний методичний, кадровий, науковий, матеріально-технічний та фінансовий потенціал для засвоєння певної послуги, а її здійснення повинно сприяти покращенню економічних результатів.

Другим елементом комплексу маркетингових послуг у сфері освіти є ціна. Вона є одним з найголовніших чинників у прийнятті рішень споживачами на освітньому ринку послуг, тому ціноутворення є одним із важливих напрямів маркетингової політики ЗО.

Продумане позиціювання закладу освіти та освітньої навчальної програми з позиції цінових послуг, які є як «загальнодоступними», «елітарними» чи «з доцільним поєднанням якості та ціни», є необхідним елементом маркетингової стратегії закладу. Споживач продуктів освіти прагне купити важливу для нього послугу дорожче (чи продовжити оплачувати за продукти за попередньою ціною під час економічної кризи), якщо надавач послуг зможе довести так звану «додану вартість»: додаткові послуги та характеристики навчальних програм, їх відмінність від програм конкурентів, допоміжні характеристики якості обслуговування тощо.

Третім компонентом маркетингового комплексу є канал розподілення, тобто шлях, за яким товари рухаються від виробника до потенційного споживача. Освітні послуги – приклад багатоканального розподілення, проте неможливість нагромадження товарних запасів обмежує вибір каналу.

Головний канал розподілу – прямий продаж. Надзвичайно значущим при цьому є місце цього продажу. Місце розташування закладу освіти, стан його матеріальної бази, оснащення аудиторного та лабораторного фонду є практично головними критеріями, які забезпечують успіху продажу. Звичайно, потенційні споживачі послуг освіти обирають освітній заклад не за зовнішніми характеристиками його будівлі, проте зручна транспортна розв’язка, комфортні та оснащені аудиторії безпосередньо визначають вибір закладу абітурієнтами та їхніми батьками. Саме тому, з позиції споживачів, канал розподілу є комфортом, а тому він має бути не тільки ефективним для виробника, але й вигідним для покупця.

Четвертим елементом маркетингового комплексу є просування послуги. Нині існує значна кількість форм та методів просування начальних програм освітнього закладу, інформації про послуги, які вони здійснюють, їх якість, кваліфікаційні характеристики викладачів. Заклади освіти пропонують та рекламують власні освітні послуги через газетно-журнальні статті, інші засоби масової інформації, друкують та поширюють проспекти, організують дні відкритих дверей та зустрічі у вигляді презентацій у навчальних закладах. Деякі ЗО задля цього застосовують наукові конференції та симпозіуми, різні ювілеї чи пам’ятні дати закладу освіти та його видатних діячів. Необхідно, щоб ця інформувальна діяльність про освітні продукти була цілеспрямованою та систематичною. З цією метою освітні заклади повинні створити відділи зв’язків з громадськістю або маркетингові служби.

Окрім схарактеризованих нами чотирьох класичних компонентів маркетингового комплексу в сфері послуг загалом і в освітній галузі зокрема, низка науковців виділяють ще одну його складову – кадри, які здійснюють виробництво та продаж послуг. Варто зауважити, що значущим тут є не лише професіоналізм та компетентність викладачів у педагогічному процесі. З позиції маркетингу вагомими є їхні дії у позааудиторний час, стиль спілкування зі здобувачами освіти, їхніми батьками та іншими потенційними групами споживачів.

Зауважимо, що в сфері освіти маркетинг є не лише джерелом отримання великих прибутків. Маркетинг в сфері освіти, науки, культури, мистецтва буває комерційним і некомерційним. Освітній маркетинг забезпечує створення та ефективне здійснення певних продуктів, також забезпечує сприятливий та глобальний соціальний ефект. Удосконалення рівня освіти громадян передбачає безпосередні можливості для підвищення виробництва матеріальних благ та зниження негативних соціальних явищ. Результативна освітня послуга сприяє формуванню подальшого розвитку попиту на характерні послуги.

Отже, діяльність сучасного закладу освіти у маркетинговій сфері сприяє створенню якіснішої, порівняно з конкурентами, цінності послуги освіти для споживача, яка могла б повністю задовольнити його потреби. Використання означених елементів маркетингового комплексу є необхідною умовою успішної маркетингової діяльності в освітніх закладах. Пріоритетне місце в сфері маркетингової освіти належить створенню маркетингового комплексу – поєднанню взаємопов’язаних та взаємодоповнювальних чинників маркетингу, які заклад застосовує для досягнення бажаних змін у цільовому ринку.

З урахуванням ідей науковців з питань аналізу феномена «маркетинг освітніх послуг», ми тлумачимо маркетингову діяльність закладу дошкільної освіти як набір інструментів, які поєднують на ринку освітніх послуг між їхніми споживачами та ЗДО і які дають змогу сформувати привабливий образ певного закладу, продемонструвати власні переваги над конкурентами, надати щорічну інформацію споживачам про нововведення у діяльності закладу та його престиж, а також створити успішну комунікативну стратегію закладу дошкільної освіти.

Водночас для закладу дошкільної освіти маркетингова орієнтація передбачає:

- пропозиції лише тих освітніх послуг, які користуються попитом на ринку;

- різноманітність освітніх послуг та їхнє постійне оновлення з урахуванням змін потреб суспільства. Уся система з надання та виробництва є гнучкою та функціональною;

- ціна освітніх послуг залежить не лише від конкурентної активності, але й від розмірів і рухливості платоспроможного попиту. Цінова політика вимагає очікуваного результату і витрат самого споживача на застосування, споживання та засвоєння освітньої послуги;

- активна комунікація, яка передбачає створення цільових груп означеного сегмента та посередників. Немає єдиного центру та врахування продажу, просування освітніх послуг, система є децентралізованою;

- керівникам освітніх закладів потрібно бути компетентними у певній сфері, мати освіту менеджера для прийняття стратегічних рішень;

- дослідження науково-педагогічного та науково-методичного характеру здійснюють не лише в межах спрямованості закладу, але й на ринку цієї ж спрямованості;

- до структури освітнього закладу уводять новий підрозділ (відділ, службу, групу) маркетингу, які відповідають за розробку, упровадження заходів, які спрямовані на покращення матеріальної бази навчального закладу, збільшення ресурсів і будівництва іміджу закладу в сфері освіти, а також відстеження всіх змін у потребах споживача освітніх послуг.

Під час аналізу досліджень можемо дійти висновку, що в умовах впливу процесів маркетингу на успішність існування ЗДО проблема розповсюдження інформації про навчальні заклади та формулювання оптимальної комунікативної політики та удосконалення методик аналізу організованих комунікаційних заходів – важливе джерело, яке допомагає у збереженні результативності діяльності закладів дошкільної освіти.

Маркетингова діяльність ЗДО складається з таких видів активності: реклама закладу; сприяння його іміджу; інформування, утримання потенційних споживачів та їхніх батьків; пошук абітурієнтів, вивчення ринку. Вказані види діяльності вимірюють та оцінюють. Результативність комунікаційної діяльності ЗДО визначають із застосуванням оцінки міри присутності у думках потенційних споживачів, ефективність управління іміджем – через оцінку сприйняття та сформовані соціальні стереотипи. Інформування здійснюють за допомогою прямих контактів та їх кількісного визначення: відвідування закладів, організації Днів відкритих дверей.

Для реклами закладів дошкільної освіти використовують усі можливі канали комунікації. І хоч експерти ринку реклами вважають друковану рекламу сьогодні неактуальною, проте більшість абітурієнтів отримують інформацію про освітні заклади через довідники, рекламні буклети чи сайти в Інтернеті. Висока вартість друкованої рекламної продукції потребує від замовників глибокої підготовки та оцінювання оптимальності з використанням контент-аналізу та розрахунком коефіцієнту доцільності друкованої реклами.

Концепція маркетингу послуг у сфері освіти передбачає важливе завдання закладів освіти – установлення потреб та інтересів споживачів, адаптація до їх задоволення, а це сприяє збереженню та підвищенню добробуту споживачів освітніх послуг і забезпеченню довгострокової вигоди для навчального закладу. Така філософія значною мірою впливає на зміну закладу дошкільної освіти. Він переорієнтовується не лише на чисельність вихованців, вихователів та навчально-матеріальну базу, а й на зазначені характеристики та обсяг потреб ринку праці, попит споживачів на освітні послуги.

* 1. Зміст та складові готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг

Ефективність діяльності кожного закладу освіти, його конкурентоспроможність, місце на освітньому ринку послуг залежить від якості навчання та виховання. Використання певних компонентів маркетингової діяльності в управлінні закладом освіти забезпечує створення і формування його позитивного іміджу.

 Сучасний навчальний заклад є відкритою соціально-педагогічною системою, яку нині вважають сферою послуг. Результативність діяльності менеджера навчального закладу, насамперед, визначається високим рівнем управлінської культури, оптимальною технологією, методами та механізмами її використання, що потребує установлення зв’язків науково-технічного, культурно-освітнього характеру, які формують систему освіти.

Аналізуючи управлінську діяльність менеджера закладу дошкільної освіти, доцільним є простеження діалектичного взаємозв’язку між готовністю до управлінської діяльності та готовністю до маркетингових послуг у сфері освіти.

Як відомо, сам феномен «готовність до професійної діяльності» ураховує декілька підходів: *функціональний* як стан функціональної готовності («тут і тепер», ситуативний стан, М.І. Дьяченко [24] та ін.); *особистісно-діяльнісний*, який передбачає готовність як сукупність властивостей особистості, які виражаються в діяльності і, водночас, сприяють її успішності. Йдеться, зокрема, про: рішучість (своєчасну здатність до прийняття продуманих рішень і їх виконання без вагань); самостійність (відносну свободу від зовнішніх впливів); заповзятість (довгочасне збереження зусиль при досягненні наміченої мети); цілеспрямованість (керівництво в роботі певною метою); ініціатива (готовність та уміння у виявленні творчого підходу до вирішення проблем); самокритичність (уміння бачити свої помилки, некоректні дії та прагнення їх корегувати); самовладання та витримку (самоконтроль у будь-якій ситуації) тощо (Л.М. Карамушка [28] та ін).

Оскільки ситуативний психічний стан готовності з’являється під час вирішення певних завдань при демонструванні об’єктивних та суб’єктивних особливостей, а також вимог майбутньої ситуації, виражаючи оптимальність дії у конкретний момент, то представники особистісного підходу розглядають психологічну готовність як невіддільний та вагомий компонент особистісного розвитку в цілому (М.І. Дьяченко [24]).

З урахуванням низки досліджень О.І. Бондарчука [10], О.В. Брюховецької [11], Л.М. Карамушки [28] та ін., *загальними особливостями управлінської діяльності* порівняно з іншими видами професійної діяльності доцільно назвати такі:

1) багатоаспектність, яка реалізується в особливих умовах, які безперервно ускладнюються;

2) творчий характер, який спричинений різноманітністю управлінських функцій та важливістю гнучкого вирішення нетипових ситуацій;

3) дуже жорсткі вимоги до індивідуальних професійних рис управлінця та його професіоналізму, що сприяє забезпеченню ефективних професійно-посадових та соціально-психологічних взаємин персоналу;

4) висока інформативна насиченість, вивчення значного обсягу різної інформації та її передачі у вигляді управлінського рішення;

5) значне психологічне напруження, небезпека появи негативних психічних станів (професійних стресів, утоми, вигорання через «надобов'язковість», дефіцит часу та ін.).

*Особливості професійної діяльності менеджерів ЗДО* спричинені управлінськими освітніми функціями загалом та специфікою їх здійснення з урахуванням місця керівників в ієрархії управління зокрема. Керівники закладів дошкільної освіти є *первинною управлінською ланкою в освітній системі*, метою якої є безпосереднє управління освітою вихованців на яку, навіть за умови децентралізації управління, постійно чинять тиск вищі органи управління освіти та державні структури, які безперервно намагаються «удосконалити» діяльність цих навчальних закладів.

Окрім того діяльність ЗДО відбувається в *ринкових* умовах, що імпліцитно потребує від менеджера засвоєння сучасних технологій менеджменту та маркетингу послуг освіти; уміння ефективного управління освітньою системою закладу, організації та стимулювання професійної діяльності кадрів, сприяння формуванню організаційної культури тощо. Водночас збільшується «психологічна ціна» втілення управлінських функцій через потребу забезпечення «виживання» закладів дошкільної освіти у важких та суперечливих ринкових умовах з урахуванням реальної недостатності психологічного супроводу управлінської діяльності. Мова йде про надмірність емоційних контактів з різними віковими та соціальними категоріями споживачів послуг освіти.

Також варто відзначити значну відповідальність менеджера за результати діяльності персоналу в невизначених умовах, критеріїв їх оцінювання та принципової неспроможності здійснення цього у професійній діяльності типу «людина-людина», у тому числі з урахуванням унікальності кожного суб’єкта освітнього процесу, а також труднощів у визначенні персонального внеску кожного працівника у розвиток конкретного вихованця в спільній діяльності педагогічних кадрів.

Такі загальні та специфічні особливості управлінської діяльності керівників ЗДО негативно позначаються на управлінцях, спричиняючи, по-перше, *втрату можливостей розвитку навчального закладу* через наміри збереження усталеного способу життя, що є сьогодні особливо значущим для багатьох керівників під час перманентних хаотичних змін сучасності. Наслідком такого є відсутність бажання у менеджерів займатися просуванням нових освітніх послуг.

По-друге, *змінюється структура цілепокладання*, коли найголовнішим стає реалізація тактичних цілей підтримки існування навчального закладу лише на конкретний момент, без розробки стратегії його розвитку на довготривалий строк; при цьому найчастіше перевагу віддають ситуативним функціям господарсько-економічного характеру, а не власне освітнім і, тим більше, визначенню стратегії маркетингової діяльності у сфері освітніх послуг (О.І. Бондарчук [10]).

Окрім того мова йде також про небезпеку *професійної особистісної деформації керівника*, безпідставне розширення розуміння міри впливу на життя інших людей, вирішення тих проблем, які не входять до компетенції менеджера освітнього закладу, так званий «патерналізм» (за О.І. Бондарчук [10]), дидактичне повчання оточуючих, що негативно позначається на його іміджі.

Отже, визначено загальні (суворі вимоги до індивідуальних та професійних рис та професіоналізму, інформативна насиченість, різноманітність функцій управління тощо) та специфічні (залежність від впливу та тиску вищих органів управління освітою, особливий дитячий контингент, надмірність емоційно складних контактів з різними категоріями споживачів освітніх послуг, істотна відповідальність за результати діяльності в невизначених критеріях їх оцінювання) особливості професійної діяльності керівників ЗДО. Ці особливості спричинюють потребу розробки змісту готовності управлінців до освітніх маркетингових послуг.

Готовність менеджерів навчальних закладів до маркетингових освітніх послуг – складова їхньої загальної психолого-педагогічної готовності до професійної діяльності. Слід зауважити, що в професійній діяльності управлінців ЗДО виокремлюють *загальні* (спричинені загальними особливостями управлінської праці) і *специфічні* (зумовлені особливістю діяльності закладу дошкільної освіти) ознаки.

З'ясовано, що під час аналізу сутності готовності до маркетингу освітніх послуг науковці виокремлюють її три аспекти:

- психологічний – наявність у менеджера образу структури певної дії й постійної націленості на її здійснення, сформованість мотивації до професійної діяльності, здатність до рефлексії;

- теоретичний – наявність в управлінця системи знань, достатньої для ефективної реалізації управлінської діяльності;

- практичний – сформованість у керівника потрібних умінь та навичок з управлінської діяльності [76, c. 158-164].

Водночас готовність є поєднанням особистісних особливостей, які виражають її здатність до діяльності, до яких відносять активно-позитивне ставлення до діяльності, характерологічні риси та стійкі інтелектуальні почуття, конкретний обсяг знань, умінь та навичок з відповідної галузі, індивідуальні психологічні особливості, які враховують вимоги конкретної діяльності (І.Л Моначин, Т.В. Попик [47]).

Окремі тлумачення поняття «готовність» представлено у табл. 1.2.

**Таблиця 1.2.**

**Підходи науковців до визначення поняття «готовність»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Визначення поняття «готовність»** |
| В.А. Сластьонін [64, с. 16].  | специфічний психічний стан, який виражає наявність у суб’єкта образу, структури конкретної дії та сталої націленості свідомості на її здійснення  |
| В.Г. Бусел [14,с. 132] | здатність до висловлення згоди, прояв схильності та прагнення здійснення діяльності |
| О.М. Степанов [68, с. 89] | стан психологічної та психофізіологічної мобілізації особистості, який спрямований на успішне виконання певних дій |
| Е.С. Рапацевич [57, с. 64] | 1) високий рівень розвитку мотиваційної, пізнавальної, емоційної та вольової сфер особистості чи колективу, який сприяє успіху майбутньої діяльності;2) адекватна установка на подальшу діяльність |
| А.М. Клімова [30] | складне, особистісно-структурне утворення, яке складається з мотивів, які націлюють особистість на осмислення потреби у вирішенні завдань, виражають результат підготовки до подальшої професійної діяльності  |
| О.В. Моляко [46, с. 12] | складне особистісне утворення, система багаторівневих та багатопланових компонентів: особистісних якостей та властивостей, які уможливлюють ефективне виконання суб’єктом конкретної діяльності |
| А.Ф. Линенко [40] | цілісне стале особистісне утворення, яке передбачає емоційно-когнітивну та вольову мобілізацію суб’єкта під час включення його у конкретні види діяльності |
| А.Є. Резанович [58] | внутрішня індивідуальна якість, яка виражає прихильність до виконання діяльності, а також міра засвоєння нею компонентів, певного соціального досвіду та здатність до використання цього досвіду в професійній діяльності |
| О.Л Алєксєєв [2, с. 5-8] | інтегративне індивідуальне професійне утворення, яке характеризується фаховими знаннями, уміннями та навичками, системою професійно-значущих індивідуально-психологічнихособливостей, а також мотивами, потребами, інтересами та ціннісними орієнтаціями, які сприяють результативному виконанню завдань з охорони та захисту закордоннихдипломатичних установ  |
| О. М. Пасько [53, с.55-58] | складний та багатоаспектний процес, який проявляється як потенційна особистісна якість, до складу якої входять такі необхідні елементи: знання, уміння, навички, мотивація, індивідуально-типологічні особливості та властивості (компетентність) та спроможність їх використовувати під час професійної діяльності |
| І.О. Машук [ 43, с. 3] | специфічний психічний стан, який зумовлено системою об’єктивних та суб’єктивних факторів, який передбачає оптимальну мобілізацію усіх ресурсів організму та утворюється внаслідок розвитку комплексу особистісних рис  |

З урахуванням аналізу літератури, наведеної у табл. 1.2, установлено, що науковці неоднозначно тлумачать сутність феномена «готовність». Поняття «готовність» дослідники розуміють як: кінцевий результат якоїсь дії; специфічний психічний особистісний стан; цілісну інтегровану індивідуальну якість; психологічну умову ефективного виконання діяльності; вибіркову усвідомлену активність, яка стимулює особистість до діяльності; особистісне утворення, яке сприяє ефективній діяльності; поєднання певних особистісних рис; комплекс здібностей.

Аналіз психолого-педагогічних джерел дає змогу констатувати, що готовність розглядають здебільшого у таких аспектах:

* особистісному як удосконалення психічних процесів, станів, особистісних якостей, які необхідні для продуктивної професійної діяльності, а також знання особливостей діяльності, засвоєння способів та прийомів її реалізації;
* функціональному – конкретний стан психічних функцій, який передбачає високі здобутки у професійній діяльності;

– у особистісно-діяльнісному, який характеризується готовністю як цілісним проявом усіх особистісних сторін, що уможливлює ефективне виконання своїх функцій [7, с. 12].

Одностайними є думки науковців про те, що готовність є фундаментальною умовою ефективного здійснення будь-якої професійної діяльності, яка спричинена не лише внутрішніми індивідуальними механізмами розвитку (цінностями, інтересами, мотивами та потребами), а й зовнішніми, до яких належить соціальне оточення, певні обставини, у яких буде здійснюватися будь-яка діяльність. Згідно з усвідомленням важливості готовності як фактора продуктивної діяльності, існує практика формування готовності спеціаліста до професійної діяльності.

З урахуванням педагогічної інтерпретації готовність розглядають у діалогічних взаємозв’язках між педагогічною діяльністю учителя та професійною готовністю її здійснення. На думку К.М. Дурай-Новакової, професійна готовність є складним структурним утворенням, яке спрямоване на повне та результативне здійснення різних функцій учителя, головним ядром якого виступають позитивні установки, мотиви та засвоєні професійні цінності, які складаються з властивостей, якостей, знань та навичок (досвіду) особистості [23, с. 25].

За А.Ф. Ліненко, професійна готовність постає цілісним стійким утворенням, яке мобілізує особистість на реалізацію професійної діяльності, сприяє успішному виконанню професійних функцій, правильному використанню набутих знань і досвіду, збереженню самоконтролю і подоланню непередбачених перешкод. На думку автора, сутнісною ознакою готовності є цілісність, яка характеризується її внутрішньою єдністю, є поєднанням особистісної та процесуальної готовності до професійної діяльності, оскільки з’являється та розвивається в результаті особистісного досвіду, який ґрунтується на формуванні позитивного ставлення до діяльності, осмисленні мотивів та потреб у ній, об’єктивації її предмета та способів взаємодії з ним [40, с. 56].

В.Л. Уліч готовність до управлінської діяльності тлумачить як складне, стале особистісне утворення, яке характеризується прагненням фахівця з урахуванням здобутих професійних знань, умінь, професійної спрямованості та особистісних рис результативно виконувати управлінські завдання з персоналом [75, с. 9].

Український дослідник О.В. Лебідь готовність до управлінської діяльності розуміє як стійку здатність особистості до виконання управлінської діяльності, яка складається з таких аспектів: знання та уміння, які дають змогу досягти високих здобутків; мотиви, інтереси, здібності, індивідуально-характерологічні особливості [38, c. 128].

На думку О.В. Волинчук, така готовність є довготривалою, оскільки передбачає сукупність мотивів, знань, умінь та навичок, особистісних рис, які забезпечують ефективну взаємодію менеджерів з персоналом закладу та оптимальне управління в цілому [15, c. 271].

За М.С. Дороніною та А.М. Григоренко, готовність до управлінської діяльності пов’язана з професіоналізмом менеджера, що, з одного боку, є інтегральною якістю, індивідуальною властивістю, яка формується під час діяльності та спілкування, з іншого – процесом та результатом діяльності та комунікації й передбачає «наявні загальні та спеціальні здібності, інтерес до управлінської діяльності; готовність до прийняття сміливих рішень, розв'язання важких завдань, вирішення напруження заради поставленої мети до активності в екстремальних ситуаціях (дефіцит часу, розлад технологічного процесу тощо), тобто прагнення та можливість діяти у високих стресових умовах; готовність до дій у середовищі, яке стрімко змінюється; наявність спеціальних знань та умінь; ціннісне ставлення до професіоналізму; наявність уявного образу «Я», знання управлінської кар’єри; самооцінка, самоаналіз та самоконтроль [22, с.312].

На думку Б.М. Жебровського та Т.М. Сорочан, готовність до управлінської діяльності є:

* внутрішнім індивідуальним станом, який стимулює її до усвідомленого інтелектуального розвитку, активної соціалізації, професійної самоактуалізації та самоудосконалення [25, с. 10-18];
* інтегрованим умінням здійснення професійних функцій [67, с. 136].

Готовність до управлінської діяльності, на наш погляд, - стійка здатність особистості до виконання управлінської діяльності, яка складається з таких аспектів: темпераментні та індивідуально-характерологічні особливості, мотиви, інтереси, здібності, знання та уміння, які сприяють досягненню значних результатів. Отже, готовність до управлінської діяльності є здатністю особистості до здійснення означеної діяльності на найвищому рівні.

За В.І. Барко, готовність до управлінської діяльності є комплексом «суб'єктивних та об’єктивних елементів та характеризується мотивами, інтересами, здібностями, темпераментними та характерологічними особливостями, знаннями та уміннями, які в сукупності уможливлюють здатність особистості до продуктивної діяльності» [5, с.13].

Р.С. Троцький характеризує готовність як складне інтегроване особистісне утворення, до складу якого входять: індивідуально-психологічні особливості, активно-позитивне ставлення фахівців до управлінської діяльності, стійка професійна спрямованість щодо її реалізації, наявність ефективного обсягу фахових знань та умінь, реального управлінського досвіду, який забезпечує успішне здійснення управлінської діяльності [74, с.157].

Аналіз головних дефініцій, які пов’язані з поняттями «готовність» та «готовність до управлінської діяльності», дає змогу обґрунтувати зміст та складові готовності керівника закладу дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг.

Готовність до маркетингу освітніх послуг тлумачимо як вид готовності до управлінської діяльності, що характеризується теоретичною та практичною готовністю керівника ЗДО до виконання маркетингової діяльності, яка вимагає постійного розвитку, наповнення та подальшого удосконалення під час майбутньої професійній діяльності.

Ю.М. Тимцуник феномен «готовність магістра з управління навчальними закладами до маркетингової діяльності» розуміє «як інтегративну якість особистості, яка виражається у позитивному ставленні, наявності комплексу маркетингових теоретичних знань та практичних умінь, особистісних рис та мотивації до виконання маркетингової діяльності, а також здатністю до самооцінки результатів цієї діяльності» [71, с.6].

У своєму дослідженні С.В. Казакова психологічну готовність менеджерів професійно-технічних закладів освіти до маркетингу освітніх послуг розглядає як складне багатоаспектне особистісне утворення, яке характеризується сукупністю мотивів, знань, умінь, навичок та якостей особистості, які сприяють ефективному маркетингу в сфері освітніх послуг [27, с.53].

Аналіз основних термінів, які пов’язані з поняттями «готовність» і «готовність до управлінської діяльності» дає змогу репрезентувати їх взаємозв’язок з феноменом «готовність керівника закладу дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг» (риc. 1.1).

*Рис. 1.1. Схема взаємозв’язку головних понять дослідження готовності керівника ЗДО до маркетингу освітніх послуг*

Зауважимо, що готовність до маркетингу освітніх послуг, яку здобула й здатна демонструвати особистість після завершення навчання у межах певного фаху, виступає і складником, і головною характеристикою готовності до управлінської діяльності з урахуванням функцій, які виконує керівник закладу дошкільної освіти у певній професійній діяльності.

Ураховуючи це положення та концепції низки науковців щодо сутності феномену готовності, ми тлумачимо *готовність керівників ЗДО до маркетингу освітніх послуг особистісним інтегративним утворенням, яке виражається в єдності ціннісно-мотиваційного ставлення до змін на ринку освітніх послуг; характеризується прагненням до розширення та поглиблення професійних знань та умінь у теоретичних питаннях маркетингового управління; володінням маркетинговими технологіями; спрямованістю на удосконалення індивідуальних рис, які сприяють прийняттю управлінцем успішних стратегічних рішень під час реалізації маркетингу в сфері освітніх послуг.*

Зазначений вид готовності вимагає детального структурного аналізу, що передбачає характеристику змісту кожного з його складових. Під час обґрунтування структури готовності менеджерів до маркетингу освітніх послуг ми враховували освітньо-кваліфікаційну характеристику (ОКХ), яка складається з основних вимог до професійних рис, знань та умінь фахівця, які необхідні для оптимального виконання ним управлінських функцій.

З урахуванням ідей С.В.Казакової ми розробили структуру готовності керівника закладу освіти до маркетингу освітніх послуг [27], яка складається з чотирьох компонентів (рис.1.2.).

*Рис. 1.2. Структура готовності керівника закладу дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг*

***Мотиваційний компонент*** як найважливіший, є системоутворювальним у структурі досліджуваного феномена готовності та виконує функцію пускового механізму до представленого виду діяльності, який забезпечує регулювання змісту й підтримку необхідного рівня активності управлінця. Дана складова складається з сукупності мотивів, які є адекватними до цілей та завдань маркетингу освітніх послуг, бажання сприяти конкурентоздатності ЗДО на освітньому ринку послуг, підвищення престижу та якості освіти, реалізації інноваційних форм та методів навчання та розвитку особистості тощо.

Мотиваційний компонент характеризується комплексом мотивів, які націлюють на цілеспрямовану професійну діяльність керівників до маркетингу освітніх послуг. Сукупність необхідних особистісних та професійних якостей менеджерів у сфері освіти залежить від їхньої мотивації власної діяльності й діяльності персоналу на маркетинг освітніх послуг.

Мотивація впливає на продуктивність праці, причому ефективність діяльності визначається не лише силою мотивації, а й структурою мотивів (соціальних, матеріальних, утилітарних, пізнавальних, моральних мотивів, мотивів престижу, самоствердження та самореалізації тощо). Мотивація компенсує окремі недоліки в організації діяльності, у її проєктуванні, однак компенсувати недостатній рівень мотивації управлінців неможливо.

Найголовнішим елементом мотиваційного складника готовності майбутнього менеджера ЗДО до маркетингу освітніх послуг є необхідність визнання. Кожній особистості потрібне визнання, стабільна та висока оцінка її здобутків та переваг, повага тих, хто її оточує. А. Маслоу вважає, що задоволення потреби визнання породжує у особистості почуття упевненості в собі, почуття власної значущості та необхідності усім, сили, адекватності. Окрім того науковець диференціює потреби визнання на два види: потреби у досягненні й потреби в реноме або в престижі, у статусі, увазі, славі [41, с. 43].

У контексті маркетингової діяльності потреба у досягненні успіху виражається через бажання управлінця виконувати складні завдання, досягати стандартів високої якості діяльності, перевершувати інших, здатність до прийняття на себе відповідальності за розв’язання проблем, прагнення до різноманітної складної та самостійної роботи. Водночас потреба досягнення влади виявляється в тому, що менеджер прагне до контролю ресурсів та процесів, які існують навколо нього; бажає впливати на поведінку інших людей, радо бере на себе відповідальність за їхні дії. Проте потреба влади може характеризуватися не лише прагненням керівника впливати на інших, але й бажанням здійснення контролю над власною діяльністю, прагненням до більшої самостійності. Отже, потреба визнання складається зі зростання самоповаги особистості, значущості, пошани від інших, завоювання визнання, престижу.

***Когнітивний компонент***акумулює комплекс знань, які необхідні для виконання маркетингової діяльності в освітній сфері (знання змісту та специфіки діяльності маркетингових освітніх послуг, технологій освітнього маркетингового менеджменту; умов та способів формування власного позитивного іміджу та іміджу освітнього закладу тощо).

Ми погоджуємося з ідеями А.А. Воронкової, на думку якої знання - головний результат пізнання, яке, у свою чергу, є одним із способів творчо-вольової особистісної самореалізації, під час якої відбувається смислотворче осмислення та відображення дійсності в образах, поняттях, теоріях, науках [17, с. 49].

З цих позицій рушійна сила – пізнавальна активність, яка є мірою розумових зусиль, спрямованих на задоволення пізнавальних інтересів особистості [1]. Науковці тлумачать пізнавальну активність як особистісну якість, яка характеризується прагненням її до пізнання, інтелектуальним відгуком на процес пізнання. Знання розширюють власне уявлення керівника ЗДО про проблематику маркетингової діяльності, є важливою умовою розв’язання проблем згідно з особистісними потребами та інтересами. Тому знання є інформацією, уявленнями про загальні закономірності здійснення маркетингу освітніх послуг в ЗДО.

На думку Т.Є. Оболенської [48; 49], керівнику необхідні знання маркетингової діяльності освітніх закладів, які зумовлюють ефективну розробку, реалізацію та оцінку освітніх послуг шляхом встановлення відносин обміну між освітніми закладами та споживачами освітніх послуг задля гармонізації інтересів та задоволення потреб усіх стейкхолдерів. Маркетинг освітніх послуг дає змогу кожному навчальному закладу зайняти власне місце на освітньому ринку послуг, здійснювати підготовку здобувачів з урахуванням потреб ринку праці.

Водночас, наукові праці О. С. Ковальчук [312], Т.Є. Оболенської [48], І.Л. Решетнікової [60] та. ін. констатують про недостатній рівень сформованості у менеджерів сфери освіти знань з маркетингу освітніх послуг. Це виражається в недооцінці власної діяльності керівника ЗДО, його значення у педагогічному колективі та негативно позначається на результативності вирішення педагогічних та управлінських завдань.

Недостатньо уваги керівники закладів приділяють також питанням цілеспрямованого формування як власного позитивного іміджу, так і іміджу навчального закладу з позицій його емоційно-привабливого образу, що планомірно створюється та забезпечує престиж та реноме у цільової аудиторії (здобувачі, батьки, педагоги тощо), унаслідок чого така аудиторія обирає даний заклад освіти.

Основними складовими іміджу, за Л.В. Даниленко [19] та Є.Б. Карповим [29], є такі: загальна популярність та репутація навчального закладу, оперативне реагування на зміни запитів споживачів, інноваційний потенціал та його здійснення, переваги освітніх програм, рекламна політика закладу, рівень розвитку та міжнародні зв’язки, фінансове забезпечення (стійкість), конкурентність статусу тощо.

Знання специфіки формування позитивного іміджу навчального закладу в сучасних умовах соціально-економічного розвитку важливі для менеджера тому, що щороку зростає конкуренція між освітніми закладами. Керівники закладів дошкільної освіти вимушені доводити переваги їхніх установ над іншими. При цьому вони повинні усвідомлювати важливість непостійного прагнення до конкуренції освітніх установ з урахуванням високих показників успішності на підставі кількості перемог здобувачів у олімпіадах, оскільки не всі батьки націлені лише на результат навчання. Більшість з них вважають не менш значущою сприятливу психологічну атмосферу в закладі, комфортні навчальні умови, систему додаткового навчання, дозвіллєву сферу здобувачів, їхнє бажання навчатися саме в цьому навчальному закладі тощо.

Позитивний імідж освітнього закладу сприяє ефективності його діяльності, більш повному задоволенню потреб споживачів освітніх послуг, якими, перш за все, є самі здобувачі та їхні батьки. Водночас, як засвідчує практика діяльності менеджерів освітніх закладів, більшість з них є психологічно не готовими до формування позитивного іміджу, продуктивної самопрезентації себе та свого навчального закладу для користувачів освітніх послуг. Це зумовлено прогалинами відповідної психологічної підготовки управлінців, зокрема, дефіцитом певних знань, що актуалізує важливість когнітивного складника психологічної готовності до маркетингу освітніх послуг.

Не менш значущим є ***операціональний компонент*** готовності яккомплекс умінь та навичок практичної діяльності у маркетингу освітніх послуг. Проблема умінь реалізації стратегічного управління безпосередньо пов’язана з управлінськими уміннями. На думку Л.І. Скібіцької, управлінські уміння – застосування знань на практиці, трансформовані знання, які реалізують при виконанні певних управлінських операцій [63].

У контексті нашого дослідження важливими є ідеї Н.П. Волкової та О.В. Лебідь, які репрезентують головні групи умінь до здійснення стратегічного управління:

1. Підприємницько-прогностичні (прогнозування, проєктування й формування місії та цілей ЗДО; осмислення та пошук нових можливостей розвитку закладу; здійснення прогресивних перетворень у освітньому закладі, визначення його конкурентоспроможності; прогнозування розвитку зовнішнього середовища й ЗДО у нових умовах; розробка стратегічного плану розвитку закладу та його структурних підрозділів; проєктування результатів діяльності з урахуванням змін, яких потребує суспільство).

2. Діагностико-аналітичні (дослідження сильних та слабких сторін закладу освіти; оцінка впливів зовнішнього середовища на установу та вияв його викликів і можливостей; діагностування економічного потенціалу ЗДО і визначення тенденцій його розвитку; обґрунтування й вибір стратегій згідно з сукупністю об’єктивних та суб’єктивних чинників; проведення стратегічного аналізу життєвого циклу ЗДО; аналіз та моніторинг результатів упровадження стратегічного управління).

3. Адміністративно-управлінські (прийом виважених стратегічних рішень з чітким та продуманим механізмом їхньої реалізації; розподіл наявних ресурсів закладу освіти; розробка організаційного забезпечення та визначення способів продуктивної реалізації обраних стратегій; управління ризиками в умовах упровадження стратегічного управління у закладі освіти; залучення персоналу до здійснення стратегії розвитку ЗДО; об’єктивна оцінка якості реалізації управлінських рішень та міра досягнення мети стратегічного управління).

4. Рефлексивно-регулятивні (швидка адаптація до змін і своєчасне реагування на раптові ситуації, які негативно впливають на ЗДО; контроль страху перед негативними наслідками стратегічних змін у навчальному закладі дошкільної освіти; адекватні дії в ситуаціях невизначеності; аналіз та виправлення недоліків з метою вдосконалення конкурентоспроможності ЗДО; осмислення власних дій та співвіднесення їх з особливостями стратегічного управління закладу освіти; регулювання власної діяльності з упровадження стратегічних змін у ЗДО) [16, с.13].

Отже, управлінські уміння – це використання знань у практичній управлінській діяльності. У дослідженні ми розуміємо уміння до маркетингу освітніх послуг як інтегративні особистісні властивості, які передбачають певні знання і виражаються у здатності до ефективного здійснення маркетингової діяльності.

Головними індикаторами сформованості операційного складника є висока маркетингова активність у професійній діяльності менеджера закладу дошкільної освіти, а також його здатність до самоконтролю у спілкуванні, що передбачає дієвість та практичну орієнтованість конкретних умінь та навичок. Доцільність визначення індикатором сформованості операційного компонента готовності спричинено тим, що самоконтроль - своєрідний ланцюг між внутрішнім світом особистості та внутрішнім світом інших людей. Водночас він безпосередньо пов'язаний з адаптаційними особистісними можливостями, а також визначає шляхи регулювання взаємодії суб'єкта з оточенням, забезпечує осмислення та оцінку суб’єктом власних дій, психічних процесів та станів.

Істотним у психологічній структурі готовності виступає ***особистісний компонент*** як комплекс особистісних властивостей керівників освітніх закладів, які є значущими для маркетингової діяльність (підприємливість, націленість на діяльність та конструктивну взаємодію, активно-позитивна установка до інших людей, самоефективність та соціальна креативність).

Стосовно такого показника особистісної готовності як спрямованість особистості, то варто зауважити, що вона характеризується прагненнями, цінностями, інтересами, світоглядом, переконаннями керівника та виражає його активну та цілеспрямовану поведінку. Тобто, особистісна спрямованість - складна психологічна якість, яка є стійкою системою внутрішніх спонукань та життєвих намірів людини, яка показує її життєві прагнення (Н. Конюхов [34]).

Основними векторами спрямованості є спрямованість на діяльність, на спілкування та на себе, при цьому саме така ієрархічна складова спрямованості є ефективною в діяльності менеджера у сфері освіти).

Продуктивність взаємодії зі споживачами освітніх послуг багато в чому залежить від типу установки управлінця щодо інших людей (А. В. Козаченко [32]), оскільки в епоху гуманізації та демократизації особливо значущим є те, щоб керівник ЗДО мав активно-позитивний тип установки (за Ф. Фідлером [80]), шанобливо ставився до інших людей з їхнім унікальним внутрішнім світом та можливостями розвитку.

особистісного компонента

ситуативна проникливість, яку визначили як якість особистості, що дозволяє

швидко орієнтуватися в ситуації і приймати правильне стратегічне рішення.

Щодо терміну «проникливість», то він визначається як складне

психологічне утворення, властивість особистості, що інтегрує і систематизує

спеціальні знання, особливі особистісні якості й важливі психологічні вміння,

що дозволяють точно розбиратися в людях, спонукальних причинах їх

поведінки, діяльності та відносин, будувати точні прогнози [11]. Отже, цим

феноменом визначають психологічну здатність особистості розуміти й бачити

реальне підґрунтя, яке ховається за видимою стороною явищ і подій, а також за

зовнішніми проявами людей; якість особистості, яка залежить від уміння

спостерігати, передбачити, аналізувати. Тому, ситуативну проникливість

керівника ЗНЗ можна розглядати як характеристику поведінки, яка свідчить про

широку варіативність поведінкових реакцій, спритного підстроювання під

умови проблемної ситуації, невисокою роллю в поведінці стереотипних

реакцій.

Наступною складовою особистісного компонента є схильність до ризику.

На наш погляд, схильність до ризику як особистісна риса керівника ЗНЗ

виражає прагнення здійснювати вірні оцінки, приймати й реалізовувати

правильні рішення в ситуаціях невизначеності

особистісного компонента

ситуативна проникливість, яку визначили як якість особистості, що дозволяє

швидко орієнтуватися в ситуації і приймати правильне стратегічне рішення.

Щодо терміну «проникливість», то він визначається як складне

психологічне утворення, властивість особистості, що інтегрує і систематизує

спеціальні знання, особливі особистісні якості й важливі психологічні вміння,

що дозволяють точно розбиратися в людях, спонукальних причинах їх

поведінки, діяльності та відносин, будувати точні прогнози [11]. Отже, цим

феноменом визначають психологічну здатність особистості розуміти й бачити

реальне підґрунтя, яке ховається за видимою стороною явищ і подій, а також за

зовнішніми проявами людей; якість особистості, яка залежить від уміння

спостерігати, передбачити, аналізувати. Тому, ситуативну проникливість

керівника ЗНЗ можна розглядати як характеристику поведінки, яка свідчить про

широку варіативність поведінкових реакцій, спритного підстроювання під

умови проблемної ситуації, невисокою роллю в поведінці стереотипних

реакцій.

Наступною складовою особистісного компонента є схильність до ризику.

На наш погляд, схильність до ризику як особистісна риса керівника ЗНЗ

виражає прагнення здійснювати вірні оцінки, приймати й реалізовувати

правильні рішення в ситуаціях невизначеності

особистісного компонента

ситуативна проникливість, яку визначили як якість особистості, що дозволяє

швидко орієнтуватися в ситуації і приймати правильне стратегічне рішення.

Щодо терміну «проникливість», то він визначається як складне

психологічне утворення, властивість особистості, що інтегрує і систематизує

спеціальні знання, особливі особистісні якості й важливі психологічні вміння,

що дозволяють точно розбиратися в людях, спонукальних причинах їх

поведінки, діяльності та відносин, будувати точні прогнози [11]. Отже, цим

феноменом визначають психологічну здатність особистості розуміти й бачити

реальне підґрунтя, яке ховається за видимою стороною явищ і подій, а також за

зовнішніми проявами людей; якість особистості, яка залежить від уміння

спостерігати, передбачити, аналізувати. Тому, ситуативну проникливість

керівника ЗНЗ можна розглядати як характеристику поведінки, яка свідчить про

широку варіативність поведінкових реакцій, спритного підстроювання під

умови проблемної ситуації, невисокою роллю в поведінці стереотипних

реакцій.

Наступною складовою особистісного компонента є схильність до ризику.

На наш погляд, схильність до ризику як особистісна риса керівника ЗНЗ

виражає прагнення здійснювати вірні оцінки, приймати й реалізовувати

правильні рішення в ситуаціях невизначеності

Важливим складником особистісного компонента є глибина або ситуативна проникливість, яку науковці вважають особистісною якістю, що спрямована на швидке орієнтування в ситуації та прийняття правильного стратегічного рішення; є складним психологічним утворенням, властивістю особистості, яка інтегрує та систематизує спеціальні знання, специфічні особистісні властивості та значущі психологічні уміння, що передбачають здатність до точного аналізу вчинків людей, діяльності та стосунків, побудови точних прогнозів.

Отже, цим поняттям визначають психологічну особистісну здатність до розуміння реального підґрунтя, яке приховане за поверховою стороною явищ та подій, а також за зовнішніми виявами людей; властивість особистості, яка пов’язана з умінням спостерігати, прогнозувати та аналізувати.

Ситуативну проникливість менеджера закладу освіти Н.П. Волкова та О.В. Лебідь тлумачать як характеристику поведінки, яка виражає широку варіативність поведінкових інтенцій, дотепного підлаштування під умови проблеми; як невисоку роль у поведінці стереотипних реакцій [16, с.13].

Наступним елементом особистісного компонента виступає схильність до ризику. Як особистісна якість менеджера у сфері освіти вона характеризується прагненням до здійснення коректних оцінок, прийняття й реалізації правильних рішень у ситуаціях невизначеності. У наукових джерелах схильність до ризику розуміють як готовність до прийняття рішень і дій в умовах суб’єктивної невизначеності, готовність до самоконтролю дій у ситуації недостатньої обізнаності, а також готовності покладатися на свій потенціал [35, с. 46]. Схильність до ризику дає змогу керівнику своєчасно реагувати на раптові та досить неприємні ситуації, які негативно впливають на навчальний заклад.

Значущим показником особистісної готовності менеджерів навчальних закладів до маркетингової діяльності є їхня самоефективність, тобто їхня здатність до оцінки власної ефективності у певній діяльності, їх відчуття власної компетентності (А.М. Бандура [4]).

Відповідно до концепції самоефективності А.М. Бандури [4], особистості, які осмислюють власну самоефективність, працюють більше для виконання складних завдань, ніж ті, які сумніваються у власних можливостях. Самоефективність залежить від особистісної соціальної креативності, до складу якої входить: загальна здатність до самоактуалізації; соціальна мотивація, яка передбачає індивідуальну потребу в постійних соціальних контактах та мотиваційні установки на комунікативну взаємодію з іншими людьми; соціальну уяву, яка забезпечує моделювання подальшого розвитку соціальної ситуації з урахуванням зворотного зв'язку .

Отже, професійно значущі якості особистості, що виражають особистісну готовність до маркетингової діяльності, є основою ефективної діяльності керівників у сфері маркетингу освітніх послуг. Окрім того усі складові готовності керівників ЗДО до маркетингової діяльності є тісно взаємозв’язаними і лише цілісно забезпечують продуктивність реалізації маркетингу освітніх послуг.

**1.3. Теоретичні засади побудови критеріальної бази дослідження**

Оцінка ефективності готовності менеджерів ЗДО до маркетингу послуг освітньої сфери вимагає структурування відповідної критеріальної бази, яка дасть можливість оцінити рівень сформованості досліджуваного явища з урахуванням до установлених характеристик, а також визначити рівень досягнення поставленої мети дослідження.

Згідно з цим, процедура розробки критеріальної бази нашої роботи можна реалізувати під час виконання таких завдань:

1) уточнити сутність педагогічних концептів «критерій», «показник» та «рівень» у поглядах сучасних дослідників;

2) виділити та обґрунтувати критерії та показники готовності за її структурними та змістовими компонентами;

3) виокремити та схарактеризувати рівні готовності менеджерів ЗДО до маркетингових освітніх послуг.

Насамперед зосередимось на першому завданні зазначеної процедури, а саме уточнення понять «критерій», «показник» та «рівень» з позицій сучасних науковців. Так, феномен «критерій» у довідниках визначають як «підставу для оцінки, виокремлення та класифікації чогось; еталон» [14, с. 588] та «ознака, з урахуванням якої дають оцінку якомусь явищу; ознака, яку беруть за основу у класифікації» [56, с. 163].

Отже, критерій, як концепт педагогіки, є еталоном (ознакою), кий допомагає в оцінці або класифікації певного педагогічного явища, у нашій роботі – готовність майбутнього менеджера ЗДО до професійної діяльності. Визначення дослідників поняття «критерій» перегукуються з представленими вище та лише висвітлюють його деякі аспекти. Так, О. І. Пометун тлумачить феномен «критерій» як усталену та постійну характеристику об’єкта дослідження, що виражає його істотні ознаки та якості [55].

Таке розуміння ґрунтується на тому, що критерії є усталеними та постійними істотними рисами досліджуваної готовності. За В.П. Беспалько, критерій є «об’єктивною кількісною мірою конкретного явища або кількісним виокремленням його сторін» [8].

С.В. Іванова розуміє критерії як відображення розвитку вимірюваної якості в часі та просторі, яка характеризується певними показниками, за силою прояву яких роблять висновки про рівень їхньої сформованості [26, с. 153].

Критерій за своєю сутністю - різноаспектний та комплексний конструкт, який складається з відповідних якісних та кількісних показників, які є мірою його розвитку. У довідниках термін «показник» визначають як характеристику конкретного аспекту критерію, яка виступає мірою його розвитку. Конкретні ознаки досліджуваного феномену є показником, серед яких можна назвати явище чи подію, дані про конкретні здобутки або їхня кількість [14, с. 1024].

За С.М. Решетником, існує дві головні характеристики будь-якого «показника»: конкретність, яка виражає його переважну частковість на відміну від критерію, до якого він належить, та діагностичність, що передбачає його доступність для вияву, спостереження та врахування. На думку автора, показники є дуже важливими під час діагностувальної процедури, адже лише завдяки ним можна визначити рівень розвитку досліджуваного явища [59, с. 218].

Отже, дослідити кількісні показники, за допомогою яких установлюється міра сформованості конкретної властивості за будь-яким критерієм, можна за допомогою якісних показників, завдяки яким фіксують наявність або відсутність певної властивості. Водночас зазначимо, що у педагогічних працях перевагу надають виокремленню саме якісних показників досліджуваного явища, яке сприяє забезпеченню високого рівня опису наукових пошуків, проте це істотно ускладнює їх статистичне опрацювання та стандартизацію. Тобто, будь-які показники слугують засобами якісної та кількісної оцінки певного критерію.

Отже, концепт «критерій» у нашій роботі ми розуміємо як стійку та постійну ознаку (мірило), яка сприяє оцінці стану готовності менеджерів ЗДО до маркетингових освітніх послуг. Показники певного критерію досліджуваної готовності - певні явища, здобутки або їхня кількість. Водночас критерій та його показники - взаємопов’язані та взаємозумовлені, тому добір конкретного критерію готовності керівника освітнього закладу певною мірою визначає його показники, а включення відповідного показника до певного критерію обумовлене тим, наскільки повною та об’єктивною характеристикою цей показник володіє.

Об’єктивність оцінки сформованості готовності до діяльності у маркетинговій сфері менеджерів ЗДО залежить від того, наскільки установлені критерії відповідають сутності складових компонентів готовності, які співвіднесені з вимогами до кожного критерію, їх теоретичним обґрунтуванням та практичною важливістю для професійної діяльності, діагностичністю та прогнозованістю.

Після визначення теоретичних засад побудови критеріальної дослідницької бази розглянемо критерії та показники готовності управлінців дошкільних закладів освіти до маркетингових освітніх послуг за виокремленими в п.1.2. структурними та змістовими складовими. В основу оцінки рівня готовності менеджерів ЗДО до маркетингу у сфері освітніх послуг ми обираємо мотиваційний, когнітивний, операціональний та особистісний критерії.

***Мотиваційний критерій*** акумулює мотивацію менеджерів до діяльності в сфері маркетингу, стійкий інтерес до реалізації маркетингової діяльності, а також наміри систематичного самоудосконалення й цінностей професійного розвитку.

***Когнітивний критерій*** характеризується засвоєнням маркетингової компетентності: широти та глибини маркетингових знань як основи для прийняття продуманих управлінських рішень у діяльності з маркетингу.

***Операціональний критерій*** передбачає готовність до виконання маркетингової діяльності; високий рівень умінь та навичок реалізації результативної маркетингової діяльності; стійкість виявів компетентної психологічної поведінки з маркетингу послуг освіти (демонстрування підприємливості та конкурентоздатності).

***Особистісний критерій*** уміщує в собі наявні професійно важливі особистісні риси, необхідні для розв’язання завдань маркетингу; осмислення важливості маркетингової діяльності; сформовану підприємливість та конкурентоздатність, емпатію та толерантність у стосунках зі споживачами послуг освіти, навички самооцінки рівня власної готовності до діяльності у сфері маркетингу.

Наступним нашим завданням було визначення рівнів готовності менеджерів ЗДО до освітніх послуг у маркетинговій сфері. У довідковій літературі феномен «рівень» визначають як «міру якості, величину, яку можна досягнути в чомусь; міру чиєїсь освіти, культури, підготовки» [14, с. 1223], а також як «дискретний, відносно усталений, якісно характерний стан матеріальних систем, як відношення «вищих» та «нижчих» ступенів розвитку структур якихось об’єктів чи процесів» [65].

Такий науковий підхід дає можливість дійти висновку про те, що готовність управлінців ЗДО до маркетингових освітніх послуг може виступати у декількох рівнях, кожен з яких відрізняється конкретними якісними та кількісними характеристиками. Така позиція уможливлює аналіз процесу готовності як переходу від одного рівня готовності до іншого, який більш складніший та має інший якісний зміст. Водночас, на думку Ю.А. Конаржевського, перехід від одного рівня розвитку до іншого характеризується: 1) ускладненням розвитку складових, які спричинюють зміну структури; 2) створенням досконалішої структури з подальшим розвитком її складових до рівня розвитку структури; 3) одночасним удосконаленням елементів та структури [33].

Цей погляд визначає розвиток досліджуваного явища як ріст від простого до складного, що передбачає поступове ускладнення змістових та структурних складових досліджуваного феномена готовності з урахуванням того, що рівень - «ступінь досягнення у чомусь» [3, с. 85],

Отже, концепт «рівень» ми розглядаємо як міру досягнення управлінцями конкретних результатів підготовки до маркетингової діяльності. У нашій роботі визначено три рівні готовності менеджерів дошкільних навчальних закладів до виконання маркетингу освітніх послуг: високий, середній та низький.

Менеджери ***високого рівня*** готовностірозуміють важливість орієнтації на справжній попит, актуальні потреби та бажання споживачів послуг освіти, вони вмотивовані на виконання маркетингу управлінської діяльності, зацікавлені в удосконаленні якісного рівня освітніх послуг; є наполегливими, бажають постійного самоудосконалення. Вони мають високий рівень компетентності з маркетингу, інформаційної культури, є юридично грамотними, спроможними встановлювати продуктивну суб’єкт-субʼєктну професійну взаємодію з учнями, батьками та педколективом під час надання послуг освіти. Ці управлінці уміють творчо застосовувати здобуті знання для проєктування маркетингової стратегії, мають уміння й навички здійснення системи освітнього маркетингу під час професійній діяльності, є ініціативними, готовими до просування послуг освіти згідно з ринковими змінами у освіті, сучасними досягненнями науково-технічного прогресу. Такі менеджери володіють систематизованими знаннями, уміннями, навичками та потребами у самооцінці рівнів розвитку готовності до маркетингової діяльності; вони мають усталену позитивну динаміку досягнення у первинних спробах здійснення маркетингу в професійних типових ситуаціях, автоматизм умінь та навичок у вирішенні визначених завдань, здатність до вільного оперування загальнонауковими та спеціальними термінами, мають комунікативно-перцептивну компетентність. Вони розуміють потребу спеціально розробленої маркетингової діяльності навчального закладу, прагнуть до постійного удосконалення своїх знань та умінь в роботі, застосовують творчість та інноваційність; здатність до самоконтролю та рефлексії.

Керівникам ***з середнім рівнем*** готовностіпритаманне усвідомлення значущості виконання маркетингу в професійній діяльності, але вони проявляють труднощі у визначенні цілей, завдань під час виконання таких професійних функцій, інтеграції маркетингових знань та умінь. При загальній позитивній спрямованості помітною є нестійкість цінностей, недостатність умотивованості, труднощі під час використання знань для розробки та пошуку способів впровадження стратегій маркетингу, добору ефективних засобів та інструментів; невпевненість у проєктуванні маркетингової діяльності, яка спричинена частковим засвоєнням аналітичних, організаторських, прогностичних та проєктивних умінь. Менеджери закладу дошкільної освіти знають основи маркетингу, використовують спеціальні терміни, уміють працювати з різноманітними інформаційними джерелами, мають навички вирішення типових професійних завдань, проте губляться під час аналізу оригінальних завдань, ефективність розв’язання яких потребує креативності. Загальна динаміка формування готовності керівників до здійснення маркетингових освітніх послуг виражається ситуативним зацікавленням до опанування знаннями, новими уміннями, відшліфування особистісної професійної позиції на освітньому ринку, навичок субʼєкт-субʼєктних професійних контактів зі споживачами послуг освіти та колективом закладу.

***Низький рівень мають ті менеджери,*** які частково усвідолюють значущість освітнього маркетингу в системі управління навчальними закладами; у них відсутня або слабо виражена потреба і мотивація до здобуття знань, умінь та навичок з освітнього маркетингу, несформована маркетингова компетентність; пасивна позиція у подальшому здійсненні маркетингової діяльності у професії; поверхово засвоєні теоретичні знання сутності освітнього маркетингу, його функцій, можливостей практичного використання; індиферентне ставлення до реалізації діяльності з маркетингу обумовлене у них відсутніми сформованими внутрішніми професійними мотивами та інтересом до засвоєння освітнього маркетингу; простежується байдуже ставлення до практичного використання освітнього маркетингу; слабо сформованими є сукупність аналітичних, організаторських, прогностичних, проективних умінь; вони є нездатними до самоконтролю та рефлексії. Менеджери не розуміють значущості виходу під час виконання посадових обов’язків за типові освітні стандарти, переорієнтування на ринкові основи реформування освітньої галузі, відпрацювання нового типу професійних стосунків, виявляють невмотивованість, інтуїтивність у діях. Вони не мають потреби в підвищенні рівня готовності до виконання маркетингу через відсутність переконаності в його ефективності. Характерним є стереотипність підходу в розробці маркетингової стратегії, а досвід виконання маркетингових завдань є обмеженим.

Отже, обґрунтовані складові, критерії, показники та рівні готовності є підґрунтям для оцінки ефективності підготовки менеджерів ЗДО до маркетингових освітніх послуг.

**Висновки до розділу 1**

Узагальнення результатів теоретичного аналізу підходів дало змогу установити, що *освітній маркетинг* - один із напрямів діяльності з управління навчальним закладом в ринкових умовах, який сприяє забезпеченню вивчення попиту на послуги освіти та конкретні знання понад установлені державні стандарти, розвитку освітніх потреб споживачів шляхом розробки та упровадження ідей надання їм якісних освітніх продуктів.

Установлено, що особливості діяльності управлінця у маркетинговій сфері освітніх послуг спричинено як загальними ознаками управлінської діяльності (багатофункціональність, інформаційне насичення, різноманітність функцій управління, суворі вимоги до індивідуальних та професійних рис та професіоналізму, психологічне напруження тощо), так і специфічними властивостями, які обумовлені специфікою діяльності дошкільних навчальних закладів.

З’ясовано специфіку послуг освіти ЗДО: «нематеріальний характер»; невід’ємність від суб'єктів (певних працівників); нестійкість якості (відсутність суворих стандартів у процесах та результатах надання послуг, мінливий характер споживачів послуг освіти, неможливість установлення чітких критеріїв оцінювання якості в системі «людина-людина»); незбережуваність (неможливість заготовки послуги в повному обсязі завчасно та складувати); необхідність у подальшому супроводі послуг (через природну особистісну властивість до забування інформації та старіння знань тощо); відносна тривалість реалізації освітніх послуг (надання); відстрочка вияву ефективності та її залежність від умов подальшої роботи та життя випускника).

Готовність менеджерів ЗДО до виконання маркетингу у сфері освітніх послуг, на наш погляд, - це цілісна характеристика особистості, підґрунтям якої є засвоєння професійно орієнтованих компетенцій та якостей, які в комплексі характеризуються сформованістю усвідомленої полісуб’єктної особистісної професійної позиції на освітньому ринку, передбачають достатню спроможність до використання маркетингових технологій у практиці надання послуг освіти.

Готовність управлінців закладів дошкільної освіти до освітніх послуг у сфері маркетингу - складне особистісне утворення, яке складається з сукупності мотивів, знань, умінь, навичок та особистісних рис, які сприяють ефективності під час маркетингової діяльності керівників у сфері освітніх послуг.

З урахуванням сутності та особливостей здійснення маркетингу освітньої галузі, ми виокремили такі структурні компоненти готовності управлінців ЗДО до освітніх послуг у сфері маркетингу: мотиваційний, когнітивний, діяльнісний та особистісний. На підставі аналізу змісту визначених складових ми обґрунтували критерії готовності менеджерів до здійснення маркетингу під час професійної діяльності (мотиваційний, когнітивний, операціональний та особистісний), які конкретизовано в сукупності відповідних показників та представлено через рівні сформованості.

**РОЗДІЛ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ДО МАРКЕТИНГУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ**

**2.1. Характеристика дослідно-експериментальної роботи щодо вивчення стану готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг**

З урахуванням мети, гіпотези та завдань дослідження ми розробили програму та методику експериментальної роботи, яка націлює на вивчення стану готовності керівників ЗДО до маркетингу освітніх послуг. У експерименті взяло участь 26 педагогів, серед яких: 7 директорів, 7 вихователів-методистів та 12 вихователів ЗДО м. Києва: №500 «Абетка» (директор Буяло Валентина Миколаївна), №147 «Лісова пісня» (директор Ставняцька Наталія Петрівна), №779 «Горобинка» (директор Волянська Ольга Петрівна), №242 «Вирлиця» (директор Малюга Наталія Андріївна), №704 (директор Білоконь Галина Миколаївна), №696 (директор Жорова Наталія Миколаївна), №741 (директор Суходольська Ольга Сергіївна).

Метою констатувального експерименту визначено:

1) розробка діагностичного інструментарію виокремлення рівнів сформованості готовності педагогічних працівників до маркетингу освітніх послуг;

2) аналіз стану готовності педагогів до маркетингу освітніх послуг відповідно до вказаних критеріїв, показників та рівнів.

Оцінка рівня готовності педагогічних працівників до адаптивного управління здійснювалася згідно з розробленою структурою цього професійного утворення: компонентами, критеріями і їх показниками, які були проаналізовані в підрозділах 1.2. та 1.3 нашої роботи.

З урахуванням виокремлених нами складників розвитку готовності управлінців ЗДО до маркетингу освітніх послуг ми обрали методики, які характеризуються надійністю та валідністю та узгоджені з метою та завданнями дослідження.

Вивчення *мотиваційного компоненту* готовності було спрямовано на дослідження сукупності мотивів, які адекватні цілям та завданням маркетингу освітніх послуг:

1. *соціальні мотиви:* наміри оптимального вирішення проблем діяльності ЗДО на освітньому ринку послуг; бажання створення і просування на ринку освітніх послуг інноваційний освітній заклад;
2. *власне управлінські мотиви:* бажання успішно управляти ЗДО; наміри упроваджувати нові програми та технології з метою активної реалізації освітніх послуг;
3. *престижні мотиви:* бажання представлення широкому загалу успіхи в діяльності закладу освіти; прагнення ствердження за рахунок привабливого іміджу; бажання підвищення престижу ЗДО в суспільстві;
4. *мотиви особистісного та професійного самоудосконалення:* прагнення знати методику та умови формування привабливого іміджу освітнього закладу та його управлінця;
5. *прагматичні мотиви:* бажання отримати схвальні громадські відгуки про діяльність керівника закладу дошкільної освіти.

Дослідження мотивів маркетингової діяльності за *мотиваційним критерієм* було проведене за методикою «*Мотиви професійної діяльності менеджерів дошкільних навчальних закладів*» (О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка). (*Додаток А*). Респондентам пропонували проранжувати комплекс репрезентованих мотивів професійної діяльності за мірою їх особистої важливості для управлінців з визначенням найбільш привабливого для них мотиву у порядку спадання. Під час обробки результатів за перше місце мотиву нараховували 18 балів, за друге – 17, за третє – 16 і т. д, мотив на останньому, 18 місці, оцінювали 1 балом.

Кожна група прагматичних мотивів, власне управлінських, соціальних, престижу, особистісного та професійного самоудосконалення передбачала обрахування середнього бала, за яким аналізували сформованість груп мотивів (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1.**

**Важливість мотивів маркетингу освітніх послуг для менеджерів ЗДО**

|  |  |
| --- | --- |
| **Групи мотивів** | **Кількість балів** |
| Соціальні мотиви | 19,2 |
| Власне управлінські мотиви | 15,3 |
| Престижні мотиви | 11,5 |
| Мотиви особистісного та професійного самоудосконалення | 7,6 |
| Прагматичні мотиви | 3,8 |

За табл. 2.1 постає: аналіз даних дає змогу виявити суттєве домінування с*оціальних* (19,2 бали – середнє значення) та *власне управлінських* (15,3 бали у середньому) *мотивів.*

Результати свідчать про наявне прагнення педагогів до установлення широких соціальних зв’язків та активної взаємодії зі спонсорами, партнерами та споживачами освітніх послуг, як наслідок, результативного вирішення проблем діяльності навчального закладу на освітньому ринку послуг; наміри створювати і просувати на освітньому ринку послуг інноваційний заклад.

Керівники ЗДО прагнуть упроваджувати нові навчальні програми та технології задля активного просування освітніх послуг; підвищувати якість дошкільної освіти, формувати привабливий імідж установи.

Значно менш вираженими є *мотиви престижу* (11,5 балів), що засвідчує недостатню сформованість бажання представлення широкому загалу успіхів в діяльності навчальної установи; прагнення до ствердження за рахунок привабливого іміджу; бажання підняття престижу ЗДО в суспільстві; бажання ствердження репутації керівника закладу як найкращого.

Окрім того установлено недостатній рівень сформованості мотивів особистісного та професійного самоудосконалення(7,6 балів), тобто бажання реалізації власного творчого потенціалу в професійній діяльності; прагнення опанування методиками та умовами формування привабливого іміджу ЗДО та його керівника; бажання опанувати методики професійно-особистісного розвитку як управлінця ЗДО.

Найменш сформованими виявилися *прагматичні мотиви* (3,8 балів), бо велика кількість опитаних не націлені на позитивні громадські відгуки про їхню діяльність; вбачають певні обмеження у створенні належного матеріально-технічного забезпечення закладу тощо.

У результаті аналізу виконання методики нами диференційовано вибірку на три рівні: з *високим рівнем* сформованості усіх груп мотивів з відносним домінуванням власне управлінських, соціальних та мотивів саморозвитку виявилося 76 % респондентів; у 15 % педагогів визначено *середній рівень* – керівники з відчутно виявленими соціальними і власне управлінськими мотивами, водночас, інші групи мотивів у них виражені у меншій мірі; 9 % опитаних продемонстрували *низький рівень*. До цієї групи належать управлінці з домінуванням мотивів престижу та власне управлінських. Проте важливі для маркетингу соціальні мотиви та мотиви саморозвитку у них виявлені найменшою мірою (рис.2.1).

*Рис. 2.1.Рівні сформованості мотивів, які адекватні цілям та завданням освітнього маркетингу послуг*

Наступним нашим завданням було дослідження ставлення педагогів до маркетингу освітніх послуг та розвитку психологічної готовності до нього (*Додаток Б* ). Респондентам пропонували завершити 16 тверджень, контент-аналіз відповідей на які уможливлював установлення позитивного, невизначеного чи негативного ставлення керівників до ЗДО та його іміджу; до освітніх послуг та їх подання; до маркетингових освітніх послуг; до готовності керівників у сфері освіти до маркетингу освітніх послуг та її розвитку. При цьому головним індикатором оцінки відповідей була кількість згадок керівниками про маркетинг та необхідність розвитку готовності, а також модальне ставлення до них (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Результати дослідження ставлення управлінців до маркетингу освітніх послуг та готовності до нього (у %)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ставлення** | **Негативне*****(низький рівень)*** | **Невизначене*****(середній рівень)*** | **Позитивне*****(*високий *рівень)*** |
| до закладу дошкільної освіти та його іміджу | 23,2 | 53,8 | 23 |
| до освітніх послуг та їх надання | 34,7 | 46,1 | 19,2 |
| до маркетингу освітніх послуг | 34,7 | 50 | 15,3 |
| до готовності керівника до маркетингових освітніх послуг та її розвитку | 42,4 | 50 | 7,6 |

Як показують дані табл. 2.2, найбільш виявленим у респондентів є невизначене, амбівалентне ставлення до різноманітних питань маркетингу освітніх послуг та формування готовності до нього. При цьому керівники, у яких відносно позитивне ставлення до ЗДО та його іміджу, водночас менш позитивно ставляться до освітніх послуг та їх маркетингу. Варто зауважити, що у значної кількості керівників ЗДО (50%) виявлено негативне і невизначене ставлення до готовності до маркетингу послуг та її розвитку (42,4%). Лише у 7,6 % респондентів визначено позитивне ставлення до розвитку цього феномена.

Отже, опитані в цілому позитивно ставляться до ЗДО та мають наміри підвищити його імідж, проте недостатньо осмислюють значення якості представлення освітніх послуг, їх маркетингу та розвитку цієї готовності.

Це свідчить про потребу здійснення спеціальних заходів з метою актуалізації важливості для керівників ЗДО формування їхньої готовності до маркетингових освітніх послуг.

На підставі узагальнення результатів проведених методик за мотиваційним критерієм з’ясовано рівнірозвитку готовності управлінців до маркетингових освітніх послуг (рис. 2.2).

*Рис. 2.2. Рівні розвитку психологічної готовності до освітнього маркетингу послуг (за мотиваційним критерієм)*

Із поданих даних, які наведені на рис.2.2, більшість опитаних показали переважно середній рівень розвитку мотиваційного складника психологічної готовності до маркетингових освітніх послуг (49,9%), низький установлено у 33,8% досліджуваних, натомість високий констатовано лише у 16,3% менеджерів ЗДО.

*Здатність до володіння маркетинговою компетентністю* за *когнітивним критерієм* ми здійснювали за анкетою, що дало змогу проаналізувати рівень маркетингових знань педагогів сутності та специфіки маркетингової діяльності у закладі дошкільної освіти (*Додаток В*).

Результати анкети засвідчили, що 15,3 % респондентів мають глибокі знання з маркетингу освітніх послуг, зокрема вони виявили обізнаність щодо змісту та специфіки діяльності до маркетингу освітніх послуг, досить аргументовано схарактеризували сутнісні ознаки маркетингової діяльності, особливості у прийнятті управлінських рішень; змогли логічно виокремити особливості реалізації маркетингу в сфері освітніх послуг; змогли вказати фактори, які детермінують результативність здійснення маркетингових освітніх послуг у освітньому закладі; проявили ерудованість у питаннях етапів підготовки, прийняття та виконання маркетингових освітніх послуг; усвідомили значущість психологічних факторів, які визначають успішність маркетингової діяльності в ЗДО.

У 46,1 % управлінців констатовано середній рівень, оскільки вони виявилися недостатньою обізнаними у певних аспектах маркетингу освітніх послуг, оскільки вони не змогли ґрунтовно визначити мету маркетингової діяльності; в основному представили завдання маркетингу освітніх послуг в ЗДО; досить повно змогли схарактеризувати сутність та особливості маркетингової діяльності в ЗДО; більш-менш ґрунтовно визначили особливості здійснення рішень щодо маркетингових освітніх послуг в ЗДО; логічно подали та досить повно проаналізували фактори, які забезпечують результативність та ефективність реалізації маркетингових освітніх послуг в ЗДО; послідовно схарактеризували етапи підготовки, прийняття та виконання маркетингових освітніх послуг у ЗДО.

Третина опитаних (38,6%) показала низький рівень обізнаності у питаннях маркетингу освітніх послуг, оскільки їхні відповіді були обмеженими в осмисленні феномену маркетингу і його функцій, окресленні мети та головних завдань маркетингової діяльності, особливості у прийнятті управлінських рішень у реалізації маркетингу освітніх послуг в освітньому закладі; у характеристиці поетапності реалізації маркетингової діяльності; окресленні факторів, які детермінують якість, результативність та продуктивність здійснення маркетингових освітніх послуг в ЗДО; інформації щодо етапів виконання маркетингової діяльності.

Окрім того, ми використали тест «Імідж керівника ЗДО» (М. Фадєєва, у модифікації С.В. Казакової) (*Додаток Г*), за питаннями 2; 4; 6 якої за алгоритмом, який описано у попередній методиці, визначали *високий*, *середній* і *низький рівні маркетингових* знань про сутність, показники і складові готовності до формування привабливого іміджу керівників у дошкільній освіті.

На підставі узагальнення результатів вказаних методик за когнітивним критерієм ми визначили рівні готовності до маркетингових освітніх послуг (рис. 2.3).

*Рис. 2.3. Рівні розвитку психологічної готовності до маркетингових освітніх послуг (за когнітивним критерієм)*

Результати, представлені на рис. 2.3, показують, що лише 19,2% опитаних показали високий рівень готовності до маркетингу освітніх послуг за когнітивним критерієм, більшість респондентів (42,4%) – середній, а 38,4% – низький.

Отже, більшість респондентів продемонструвала недостатній рівень власної обізнаності у питання сутності та специфіки діяльності в сфері маркетингових освітніх послуг, умов та способів формування власного привабливого іміджу, а також осмислення значущості позитивного іміджу навчального закладу як важливої передумови продуктивної маркетингової діяльності.

Вивчення особливостей *операціонального складника* практичної діяльності у маркетингу освітніх послуг ми здійснювали за результатами аналізу ситуацій активності під час маркетингу в професійної діяльності керівника ЗДО (*Додаток Д*). Опитаним пропонували здійснити аналіз ситуацій проблемного характеру маркетингової діяльності менеджера, у яких вони були вимушені виявляти здатність до осмислення як власних дій, так і дій інших, аналізувати причини та ймовірні варіанти розвитку ситуації, прогнозувати власну поведінку та поведінку інших, які були задіяними у ситуації.

Таблиця 2.3.

Розподіл опитаних за рівнями умінь розв’язання проблемних ситуацій у маркетинговій діяльності

|  |  |
| --- | --- |
| **Рівні умінь** | **Кількість досліджуваних, у %** |
| *Високий* | 11,5 |
| *Середній* | 50 |
| *Низький* | 38,5 |

З даних, які подано в табл. 2.3, постає, що високий рівень здатності до вирішення проблемних ситуацій у маркетинговій діяльності продемонстрували лише 11,5% опитаних керівників, які виявили під час аналізу цих ситуацій здатність до розуміння як власних вчинків, так і дій інших людей, аналізу причин та ймовірних варіантів розвитку ситуації, вибору найбільш ефективного варіанту реалізації маркетингу освітніх послуг, передбачення власної поведінки та поведінки осіб, які задіяні в ситуації.

У 50% респондентів констатовано середній рівень умінь. У них в цілому виявлялися уміння до успішного аналізу проблемних ситуацій, проте були схильними до стереотипізації алгоритмів їхнього вирішення; водночас інколи такі керівники не були здатні визначити ймовірні ресурси (залучення спонсорів та ін.), ситуативно не розуміли результативність широкого висвітлення досягнень навчального закладу в ЗМІ, зокрема у соцмережах.

Значна кількість менеджерів (38,5 %) показали низькій рівень умінь вирішення проблемних ситуацій, оскільки вони перекладали відповідальність за розробку привабливого іміджу на державу, а у тих ситуаціях, де пропонували створити проєкт просування освітніх послуг згідно зі специфікою закладу, скаржилися на низький рівень підготовки дітей та мотивації їхніх батьків.

З метою оцінки здатності управлінців до усвідомлення очікування навколишніх було використано тест М. Снайдера «Оцінка самоконтролю в спілкуванні» (*Додаток Е*). Уміння правильної орієнтації в складному управлінському завданні переважно залежить від уміння осмислювати, контролювати власну поведінку, від здатності до контролю вражень на інших під час комунікації, за потреби коригуючи її. Самоконтроль у спілкуванні залежить від суспільних вимог до соціальної поведінки керівника, виконує функцію регулювання, а також може бути об'єктом регуляції волі, наприклад, у ситуаціях стресу.

За цією методикою результати було розподілено так: ті керівники, які отримали від 0 до 3 балів, виявили *низький рівень* самоконтролю, від 4 до 6 балів – *середній (оптимальний) рівень*, від 7 до 10 балів – *високий рівень* самоконтролю*.*

Рівні сформованості комунікативного контролю опитаних менеджерів ЗДО подані в табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Розподіл опитаних за рівнями сформованості комунікативного контролю

|  |  |
| --- | --- |
| **Рівні умінь** | **Кількість досліджуваних, у %** |
| *Високий* | 46,2 |
| *Середній* | 34,6 |
| *Низький* | 19,2 |

Як бачимо з даних, які наведені у табл. 2.4, більшість респондентів (46,2 %) показали високий рівень самоконтролю у спілкуванні і відрізнялися високим рівнем адаптації до навколишнього середовища. Вони виявляли щирість, але не були стриманими у емоціях, були залежними у своїх вчинках від думки довколишніх.

У 34,6% керівників зафіксовано середній, тобто оптимальний рівень самоконтролю. Такі управлінці гнучко реагували на зміни комунікативної ситуації, розуміли індивідуальність партнера, виявляли адекватну самооцінку та оцінку інших, здатність до здійснення усвідомлених дій, контролю проявів власних емоцій, пошуку компромісних рішень, оптимальних шляхів подолання конфліктів.

 У 19,2 % респондентів установлено низький рівень самоконтролю, оскільки їхня поведінка відрізнялася стійкістю, передбачуваністю, водночас були недостатньо гнучкими, такі керівники не вважали за потрібне змінювати її з урахуванням ситуації комунікації. Керівники були нездатними до компромісів, «незручними» у спілкуванні саме через власну прямолінійність, через що не встановили продуктивних міжособистісних взаємин. Це негативно позначалося на створенні схвального враження у потенційних споживачів освітніх послуг.

Під час узагальнення даних вищевказаних методик за операціональним критерієм нами установлено рівні готовності керівників ЗДО до маркетингових освітніх послуг (рис.2.4).

*Рис. 2.4. Рівні розвитку готовності менеджерів до маркетингових освітніх послуг (за операціональним критерієм)*

Як показують дані рис.2.4, лише 28,8 % респондентів показали високий рівень за операційним компонентом досліджуваного феномена, більшість (42,4%) – середній, а 28,8% – низький. Отже, у більшості респондентів установлено обмежені знання про маркетинг, засоби та методи його реалізації в освітньому просторі, і недостатня здатність до їх застосування у практиці професійної діяльності. Водночас значна частина опитаних продемонструвала недостатній рівень практичних умінь у сфері маркетингу освітніх послуг. Тому доцільно розробити систему заходів, спрямованих на розвиток практичних умінь та навичок у професійній діяльності керівників ЗДО у сфері маркетингових освітніх послуг.

З метою діагностики досліджуваного феномена за *особистісним критерієм* ми застосували адаптовану анкету С. Решетника.

Значна частина управлінців під час опитування показала низький рівень готовності (23%). Ці опитані не змогли виконати самоаналіз вольової сфери під час виконання маркетингової діяльності, власного рівня знань про сутність маркетингової діяльності, її мету, завдання, методи, шляхи, стилі управління; не змогли належно оцінити засвоєння умінь керівництва соціально-психологічним кліматом колективу, застосування заохочень та покарань; недостатньо усвідомлювали значення збагачення фахових знань щодо маркетингу освітніх послуг; не усвідомлювали значущості комунікабельності, педагогічного такту, толерантності, емпатії, врахування думок інших людей.

З середнім рівнем показника самооцінки особистісних якостей щодо здійснення маркетингової діяльності за особистісним критерієм готовності до маркетингової діяльності виявилося 65,5 % респондентів. Ці опитані досить осмислено ставляться до важливості вияву вольових рис під час маркетингової професійної діяльності, до пошуку можливості оновлення знань про сутність маркетингової діяльності, специфіку керівництва нею, а також мету, завдання, засоби та методи та стилі управління. Вони на достатньому рівні розуміли потребу в оволодінні та розвитку таких умінь, як управління соціально-психологічним кліматом колективу, застосування методів заохочення та покарання як основних в управлінській діяльності; проте у них виявлено недостатнє свідоме ставлення до можливостей поновлення власних знань у сфері управління маркетинговою діяльністю. Часто такі опитані несерйозно ставилися до комунікабельності, толерантності, педагогічного такту, урахування особистісних поглядів колективу, однак важливого значення вони надавали організаторським та управлінським рисам.

У 11,5 % респондентів засвідчено високий рівень готовності до маркетингу освітніх послуг. Вони чітко осмислювали важливість розвитку власних вольових рис, управлінських, організаторських, комунікативних умінь, здатності до пошуку способів професійного вдосконалення в маркетинговій діяльності, поглиблення поінформованості про сутність, засоби та методи управлінської діяльності, стилі керівництва. У них зафіксовано стійку мотивацію до управління психологічним кліматом у колективі, адекватне використання методів заохочення та покарання у ставленні до підлеглих, спрямованість на розвиток педагогічного такту, комунікабельності. Ці керівники вважали необхідним в діяльності управлінця показувати толерантність, повагу до думок інших.

Використання «Тесту на загальні здібності до підприємництва (GET2 Test)» (*Додаток Ж* ) було спрямоване на дослідження особливостей здатності до активності у підприємницькій діяльності керівників ЗДО (табл. 2.5)

**Таблиця 2.5**

Особливості здатності до підприємницької активності керівників ЗДО (у балах, середні показники)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показники підприємницьких здібностей** | **М** | **Σ** |
| Потреба в досягненнях | 6,9 | 1,8 |
| Потреба в автономії | 8,1 | 2,3 |
| Креативність | 7,2 | 1,3 |
| Готовність до обдуманого ризику | 7,3 | 1,8 |
| Локус контролю | 6,5 | 1,7 |

З даних, які наведені у табл. 2.5, постає: найбільш вираженою у опитаних була потреба в автономії (М=8,1; σ=2,3), що проявлялася у їхній цілеспрямованості, орієнтуванні на самостійну діяльність, наміри діяти так, як вважають за потрібне, приймати самостійні рішення, щиро висловлювати власні думки й почуття.

Менш вираженою виявилася готовність до обдуманого ризику (М=7,3; σ=1,8) і креативність (М=7,2; σ=1,3), що переконливо доводить в цілому про здатність керівників до прийняття складних, але досяжних цілей, їх адекватної оцінки власних можливостей, дій в умовах недостатності інформації, а також вияву схильності до нового, незвіданого, до розвитку інтуїції.

Менш вираженою була у респондентів потреба в здобутках (М=6,9; σ=1,8) та інтернальний локус контролю (М=6,5; σ=1,7), що свідчить про нерішучість, невпевненість у собі та у власних діях, про наміри більше розраховувати на фортуну та випадок, ніж приймати рішення й діяти, нездатність до використання даних можливостей, відсутність проявів непохитності під час досягнення наміченої мети, самостійного досягнення власних успіхів.

Отже, у результаті діагностики нами визначена певна амбівалентність менеджерів ЗДО у їх підприємницькій активності –п рагнення до самостійності дій та водночас недостатній рівень осмислення важливості підвищення власної відповідальності за прийняття рішень та їхні наслідки.

У цілому ми визначили недостатньо розвинений рівень активності у підприємницькій діяльності керівників ЗДО (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Розподіл опитаних за рівнями розвитку підприємницької активності

|  |  |
| --- | --- |
| **Рівні умінь** | **Кількість досліджуваних, у %** |
| *Високий* | 7,6 |
| *Середній* | 65,3 |
| *Низький* | 27, 1 |

Як бачимо з даних, які представлені у табл. 2.6, з високим рівнем сформованості підприємницької активності визначено 7,6 % керівників, які виявляли вагомі показники підприємницької активності, самоефективність, соціальну креативність, орієнтованість на справу та комунікативну взаємодію, а також активно-позитивну установку щодо оточуючих. З с*ереднім рівнем* зафіксовано переважну більшість опитаних (65,3%), для яких характерними були середні показники активності у підприємництві, самоефективності та соціальної креативності; вони показали пасивно-позитивну установку у ставленні до інших. Керівники *низького рівня* продемонстрували оптимальну ієрархію спрямованості на себе, низькі показники активності у підприємництві, самоефективність, соціальну креативність; у них переважала нейтрально-байдужа або приховано-негативна установка щодо колективу.

Узагальнення результатів за представленими методиками дало змогу діагностувати рівні готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг за особистісним критерієм (рис.2.5).

*Рис. 2.5. Рівні розвитку готовності менеджерів до маркетингу у сфері освітніх послуг (за особистісним критерієм)*

За результатами емпіричного дослідження за особистісним критерієм з'ясовано домінування середнього рівня готовностідо маркетингу освітніх послуг 50,0%.

 Залежно від діагностованих рівнів розвитку кожної складової ми визначали загальний рівень розвитку готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг (табл.2.7).

**Таблиця 2.7.**

**Вихідні рівні готовності управлінців ЗДОдо маркетингу у сфері освітніх послуг на констатувальному етапі експерименту**

|  |  |
| --- | --- |
| **Компоненти** | **Рівні** |
| **Високий** | **Середній** | **Низький** |
| *Мотиваційний*  | 16,3 | 49,9 | 33,8 |
| *Когнітивний* | 19,2 | 42,4 | 38,4 |
| *Операційний* | 28,8 | 48,4 | 21,8 |
| *Особистісний* | 19,2 | 50,0 | 30,8 |
| **Узагальнені дані** | **20,9** | **46,2** | **32,9** |

З таблиці 2.7. постає помітною тенденція щодо домінування середнього рівня (46,2%) готовності керівників ЗДО до маркетингу освітніх послуг за усіма складовими.

*Рис.2.6. Узагальнені дані рівнів сформованості готовності менеджерів ЗДО до маркетингу у сфері освітніх послуг*

У цілому ж, емпіричні результати дали змогу констатувати недостатність рівнів розвитку в усіх компонентах готовності керівників ЗДО до маркетингу послуг освіти. Отримані результати свідчать про необхідність створення спеціальної системи навчання управлінців ЗДО, яка б була спрямована на розвиток їхньої готовності у вказаному напрямку.

**2.2. Система роботи щодо розвитку готовності керівників закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг**

Аналіз здійсненого дослідження стану сформованості готовності менеджерів до маркетингу освітніх послуг обумовлює потребу виокремлення найбільш доцільних методів та форм роботи у підвищенні установлених показників. При цьому потрібно врахувати, що система роботи з навчання управлінців ЗДО повинна бути дієвою і практико орієнтованою, стимулювати до конструктивного спілкування, націлювати на розвиток здатності до вирішення проблем маркетингової діяльності, генерування інноваційних ідей, розвивати уміння керівників самопізнання та самоосмислення, прищеплювати повагу до індивідуальності кожної особистості.

З урахуванням особливостей освіти дорослих, на наш погляд, доречним є застосування таких видів групової та інтерактивної діяльності: дискусії в групах, «мозковий штурм», робота у групах, міні-лекції, рольові та ділові ігри, аналіз ситуацій управління, проєкти, індивідуальні творчі завдання та ін.

Інтерактивними методами, які сприяють ефективності розвитку готовності менеджерів до маркетингу освітніх послуг, є ***рольові*** та ***ділові ігри.***Здійсненийаналіз поглядів науковців з проблеми дав змогу установити різнобічність підходів до визначення феномена ділової гри. Даний методтлумачать як:

* форму реконструкції предметного та соціального змісту професійної діяльності, моделювання системи міжособистісних відносин у цій діяльності (за А.О.Вербицьким);
* нову діяльнісну сферу, експеримент з імітацією, рольове навчання, вивчення й розв’язання освітніх та виховних завдань (за Ю. Арутюновим);
* складова контекстного навчання, у якій здобуття знань, умінь та навичок поєднують з діяльністю у професії, яка передбачає певну модельну форму (за Б.Коротяєвим).

Ми погоджуємося у нашій роботі з визначенням ділової гри як засобу розвитку творчого мислення у професії, під час якої особистість засвоює здібності до аналізу специфічних ситуацій та вирішення нових для себе професійних завдань. Ділові ігри можуть імітувати певні умови діяльності та стосунки між фахівцями [6, с.15].

Ділова гра є імітацією діяльності у професії. О.О.Пасічник виділяє такі головні ознаки, які характеризують ділові ігри:

1) різні моделі спілкування, які є системою професійної комунікації майбутнього спеціаліста. У діловій грі така модель – це ігровий комплекс;

2) визначення ролей та їхній розподіл між гравцями;

3) різні цільові установки учасників гри, які грають різноманітні ролі;

4) рольова взаємодія;

5) спільна мета в усіх учасників ділової гри;

6) альтернативність рішень та можливість дій згідно з умовами певної ситуації;

7) існування системи аналізу групових та індивідуальних результатів діяльності гравців у діловій грі;

8) можливість керівництва емоційним напруженням, яке з’являється під час ділової гри (за потреби – зменшувати, або навпаки, – збільшувати його), змушуючи так здобувачів освіти обирати адекватну комунікативну стратегію [52, с.126].

Процес організації та проведення ділової гри є вельми тривалим та трудомістким. Він передбачає створення ігрової моделі імітації, визначення цілей, завдань гри та етапів її проведення, створення сценарію, графічної моделі взаємодії гравців, визначення правил та системи оцінки учасників.

З урахуванням ідей О.А. Миролюбова, ми виокремлюємо та конкретизуємо сутність етапів, які варто враховувати під час організації ділової гри:

* *діагностичний*, який характеризується обґрунтуванням значущості застосування ділової гри як методу під час заняття згідно з дібраним педагогічним змістом щодо форм методичної роботи у закладі дошкільної освіти (значення, проблемність, практична значущість), рівня підготовки здобувачів освіти (здатність до самостійного аналізу та вирішення проблем, ініціативність, творчість, здатність до інтерактивної групової роботи), готовності викладача (здатність до здійснення керівництва грою);
* *підготовчий*, який націлює на встановлення місця гри в процесі навчання з урахуванням сформульованих завдань (задля узагальнення сукупності знань, умінь та навичок організації різноманітних методичних форм, які забезпечують формування методичних компетенцій реалізації цих форм);
* *конструювання гри*, що сприяє вибору проблемності у змісті та формулюванню дидактичної проблеми чи низки проблем з метою розробки ігрового конфлікту); добір прийомів успішного здійснення гри, серед яких можна назвати дискусію, вправи, модерацію тощо;
* *здійснення ділової гри*, що спрямовано на постановку проблеми та мети гри, обговорення загальних критеріїв оцінювання ігрової взаємодії, добір методів оцінювання якості рішень: дотримання меж зазначеного терміну, міжгрупова взаємодія гравців (інтеракція між учасниками у ігрових групах, індивідуальні якості гравців), рефлексія [45, с. 347].

*Рольова гра* зводиться до того, що її учасники на певний час приміряють на себе визначену соціальну роль та показують такі моделі поведінки, які, на їхній погляд, суголосні з цією роллю.

Науковці серед ознак рольової гри виокремлюють такі:

− відтворення умов реалізації мовленнєвої діяльності;

− моделювання типових ситуацій, які є актуальними для гравців задля вправляння у мовленнєвій комунікації;

− проблемність змодельованих ситуацій;

− диференціація ролей між гравцями; чітка структура та наявність ігрового сценарію;

− розподіл завдань та дидактичне забезпечення гри, тобто пакет документів, реманент, реквізит;

− досягнення завдань гри; визначені критерії, за якими здійснюється оцінка дій учасників [44, с. 57].

Гравці можуть не боятися помилятися та вчитися на помилках, дізнаватися про внутрішній стан інших учасників, їхні реакції на власну поведінку та ставлення до себе. У такий спосіб рольова гра виконує дидактичну функцію, створює поведінкові моделі для гравців, умови рівності під час діалогічного партнерства тощо (П.П. Горностай [18]).

З позицій нашого дослідження доцільно використовувати ігрові методи, які запропонувала С.В. Казакова [27]. *Наприклад, під час рольової гри «Реклама керівника»* керівники ЗДО будуть вдосконалювати навички ефективного спілкування та продуктивної міжособистісної взаємодії у маркетинговій діяльності. Гравцям у парах пропонують створити рекламу колезі так, щоб аудиторія зрозуміла, якими якостями він чи вона володіє та виникло бажання рекомендувати споживачам освітніх послуг навчальний заклад, який він чи вона очолює. Організація такої гри дасть змогу з’ясувати комплекс знань, які необхідні для реалізації маркетингової діяльності в галузі освіти, засвоїти умови та способи формування власного привабливого іміджу, а також потребу іміджу освітнього закладу.

*Ділова гра «Формування привабливого іміджу закладу дошкільної освіти»* спрямована на вироблення у менеджерів ЗО здатності до прийняття рішень під час проблемних ситуацій професійної діяльності управлінців; відшліфовування та удосконалення існуючих процесів організаційного, управлінського характеру. Учасники створюють групи. Їм пропонують створити проєкт розвитку привабливого іміджу навчального закладу згідно з його специфікою на рік. Після цього гравці презентують власні проекти з подальшим їх аналізом.

Ефективною з метою розвитку готовності менеджерів закладів дошкільної освіти до маркетингу освітніх послуг, на наш погляд, може бути *ділова гра «Педагог на варті позитивних змін: долаємо опір та невпевненість»*, мета якої полягає у формуванні професійних компетентностей, які потрібні управлінцю для реалізації маркетингової діяльності; формування потреби у підвищенні власного професійного розвитку; розвитку здатності до продуктивної взаємодії. Реалізація зазначених цілей відбувається за допомогою таких вправ: «Самопрезентація», «Методична казка», «Залізнична каса», «Розмова по телефону», «Мій дракон, мої недоліки».

Для розвитку здібностей конкурентоздатності та її забезпечення для власного освітнього закладу на ринку освітніх послуг варто організовувати *рольову гру «Психологічні стратегії конкуренції менеджера навчального закладу»* (Л.М. Карамушка, О.А. Філь [28]). Гру доцільно пропонувати з метою вирішення таких завдань:

* поглиблення знань у питаннях конкурентоздатності;
* усвідомлення власних переваг, які забезпечують перемогу в конкуренції;
* практична можливість діагностики рівнів розвитку головних психологічних характеристик власної конкурентоздатності, які є необхідними для продуктивної професійної діяльності.

Учасники гри створюють групи, кожній з яких ведучий пропонує кейс, у якому уміщені приклади конкурентності в діяльності навчального закладу. Гру проводять у декілька етапів:

1) кожна група обирає шляхи конструктивної взаємодії у завданнях, які є у кейсі;

2) учасники груп програють найбільш ефективні та результативні способи поведінки особистості під час ситуацій конкурентної взаємодії;

3) після завершення виконання завдання учасники гри висловлюють свої відчуття, які вони переживали під час взаємодії у період програвання кейсів;

4) відбувається обговорення результатів гри та аналіз її психологічних особливостей.

З метою розвитку готовності управлінців ЗДО до маркетингу освітніх послуг ефективно використовувати дидактичну *гру «Маркетинг» – «Геній маркетингу»* (за матеріалами Н. Кіпніса). Під час заняття менеджерів об’єднують у три групи по 6 осіб. Кожна з груп обирає коробку з різними речами: кулькову ручку, серветки, книгу, солодощі, мило, тощо). Кожен гравець повинен обрати один предмет та упродовж 15 хвилин відшукати як мінімум 5 переваг та продумати рекламу цієї речі для аудиторії з метою її продажу. Управлінці переконують «клієнтів» у важливості для них предмета реклами з використанням під час такого тренінгу засобів переконуючого впливу, ділової комунікації та дотримуючись вимог педагогічного такту з «покупцями», проявів емпатії, техніки активного слухання та розуміння партнера під час висловлювання побажань щодо якості товару. Після завершення вправи відбувається обговорення дій учасників, під час якого кожен висловлює думки щодо використання власної маркетингової стратегії та своїх колег. Дана гра тренує здатність використання ділових навичок в процесі маркетингової діяльності та правильного й коректного визначення помилок своїх колег, не образивши їх.

Отже, ігрові методи спрямовані на моделювання керівниками ЗДО системи соціальних відносин, мінімізації їхнього емоційного напруження завдяки актуалізації реального стану, вирішенню проблемних ситуацій за рахунок формування умінь бачити та аналізувати проблему з різних сторін; на формування стосунків співробітництва з іншими та коригування труднощів особистісного розвитку.

Іншою інтерактивною формою роботи з дорослими у формуванні готовності менеджерів ЗДО до маркетингу освітніх послуг є ***методичний колаж***. Колаж є своєрідним запрошенням до бесіди з приводу конкретної проблеми. Головне полягає у формулюванні теми так, щоб вона спонукала учасників до діалогу, забезпечувала простір для уяви, давала змогу виявити різні погляди та думки, але водночас не вербалізувала б глибокі особистісні переживання. Колаж сприяє розширенню творчих можливостей учасників, розвиває уміння у вираженні своїх почуттів та думок різними засобами, здатність до вияву оригінальності та унікальності особистості гравців, загалом розширюючи межі світогляду людини.

Від кожної групи обирають учасника, який під час обговорення репрезентує результати групової діяльності, зокрема колаж та засоби його художнього втілення. Решта членів групи доповнюють, уточнюють сказане. Серед **позитивних ефектів застосування техніки колажу є такі:** звільнення від напруги, емоційна розрядка, стан катарсису; удосконалення самооцінки гравців; розвиток здатності до аналізу власних творчих продуктів; намагання досягти інсайту; здобуття конкретного досвіду та глибинних психологічних змін; осмислення та інтеграція отриманого досвіду; розвиток творчих здібностей.

Не менш результативним є *методичний колаж «Імідж сучасного закладу дошкільної освіти» (Додаток З),* який проводять *з* метою:

* визначення проблем ЗДО та пріоритетних шляхів їх усунення для створення привабливого іміджу установи;
* сприяння активізації творчих пошуків педагогів;
* створення портрету менеджера сучасного ЗДО;
* стимулювання бажання у формуванні позитивного іміджу колективу педагогічних працівників закладу.

Для стимулювання групової дискусії задля визначення знань змісту та специфіки діяльності у сфері маркетингу освітніх послуг можна використати ***методику незавершених речень***: «Маркетинг – це…», «Маркетинг для мене є…», «Маркетинг освітніх послуг є…», «Особливості діяльності у сфері маркетингу освітніх послуг….» тощо. Відповіді фіксують на створених картках, які потім прикріплюють до дошки, і аналізують.

Основою техніки виступає принцип вербалізації завершення, який передбачає доповнення (пропонують завершити певну оповідь, речення тощо). Головною є ідея неоднозначного і невизначеного стимулу, який передбачає прояви проекцій опитаних, виявляє усвідомлені та малоусвідомлені елементи уявлень, настанов, емоційно-оцінних суджень щодо досліджуваного феномена.

Сучасні управлінці часто вимушені вирішувати непрості управлінські проблеми, брати відповідальність за прийняті рішення та імідж навчального закладу. Якість керівництва залежить від рівня потенціалу управлінця, тобто його здатності до виділення та системного розв’язання актуальних проблем, прогнозування перспектив діяльності закладу освіти, створення його привабливого іміджу, планування стратегії його майбутнього розвитку. З урахуванням вищезазначеного доцільно проводити для менеджерів різноманітні ***тренінги.***

За І.Д. Бехом, тренінг є «компонентом підготовки фахівців різних спеціальностей – управлінців, педагогічних працівників, лікарів; новим напрямом, який впливає на особистість, забезпечує сприятливі умови для розвитку цілісності організму, підвищення емоційної стійкості випускників ЗВО» [9].

Під час тренінгу керівники можуть виконувати тренінгові вправи, адаптовані до професійної діяльності під керівництвом викладача-тренера на основі спеціально підготовлених інструктивно-методичних матеріалів відповідних сучасним вимогам до управлінської діяльності. Застосування тренінгу дозволяє створити його учасникам специфічне середовище, під час якого вони бачать свої недоліки та переваги, здобутки та поразки, усвідомити, які особисті риси та здатності варто в собі розвинути, значну кількість варіантів вирішення проблем. Під час тренінгового заняття управлінці виконують різні вправи, які сприяють формуванню та розвитку здатності представлення закладу освіти у зовнішньому середовищі, результативній взаємодії зі спонсорськими, адміністративними, громадськими та іншими установами, фізичними та юридичними особами; умінню самоволодіння у різних ситуаціях, здійсненню аналізу власної управлінської діяльності, умінню вирішувати конфлікти тощо.

На думку О.С.Кравчука, тренінг характеризується інформуванням учасників про конкретні явища соціально-педагогічного характеру; здобуттям слухачами професійно важливих знань та умінь; формуванням управлінських навичок, співробітництва та толерантного ставлення до оточуючих; формуванням навичок спілкування; презентуванням та обстоюванням власних управлінських поглядів; формуванням умінь адекватної оцінки власних можливостей, переборюванням труднощів та пошуків шляхів самоудосконалення та конструктивного вирішення проблем та конфліктів; формуванням готовності до маркетингу освітніх послуг [37].

Серед основних педагогічних умов ефективного проведення тренінгу визначають такі:

* чітку цільову установку,
* обґрунтування вибору змісту інформаційного освітнього матеріалу з урахуванням пізнавальних та методичних потреб учасників,
* дослідницький характер,
* атмосфера взаємної доброзичливості та довіри учасників,
* дотримання установлених правил [66].

Окрім того ефективним у контексті нашої роботи буде організація ***семінару-тренінгу «Управлінський потенціал менеджера та його компоненти»*** *(Додаток К),* який проводять у три етапи: розминка, основний етап та підсумковий. Під час основного етапу пропонують такі методи.

Інформаційний виступ «Управлінський потенціал керівника» спрямований на засвоєння слухачами знань про сутність феномену «управлінський потенціал», який розуміють як: «ресурс можливостей людини-управлінця, здатність певної особистості до реалізації керівних дій, управлінської діяльності в цілому» [20, с. 16]; «комплекс ділових та особистісних рис та можливостей менеджера, які сприятимуть вирішенню завдань управління, досягнення визначених цілей» [20, с. 16]. Задля вивчення стану сформованості управлінського потенціалу учасникам тренінгу пропонують виконати тест «Наявність управлінського потенціалу» та провести самодіагностику на визначення типу управлінської поведінки [70].

Наступний методом роботи є використання мозкового штурму «Які риси повинен мати сучасний управлінець?», який характеризується опитуванням менеджерів з метою вияву особистісних якостей, які повинен мати конкурентоспроможний керівник з метою забезпечення ефективності здійснення маркетингової діяльності.

Розвиток управлінського потенціалу залежить від умотивованості керівників на безперервний процес удосконалення власної професійної кваліфікації та врахування факторів, що обмежують їхній управлінський потенціал. Під час семінару-тренінгу викладач пропонує інформаційне повідомлення про чинники, які здійснюють негативний вплив на здатність менеджера до оптимального виконання своїх обов'язків; здійснення оцінки факторів, які перешкоджають розвитку управлінського потенціалу керівника.

Важливим фактором у досягненні успіху під час управління навчальним закладом є стиль управління, який впливає на мотивацію діяльності педагогів, формування сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі, на особистісний розвиток педагогічного працівника та вихованця. Стиль керівництва управлінця визначає якість освітнього процесу, вирішення проблем фінансово-економічного, господарського характеру, позиціонування навчального закладу на ринку освітніх послуг. Менеджери не завжди враховують той факт, що вияв стилю керівництва можна здійснювати з метою удосконалення управлінської діяльності, поліпшення умов праці педагогів та освітнього закладу загалом, налагодження міжособистісних взаємин у колективі тощо, тобто з метою удосконалення менеджменту та маркетингу ЗДО. З метою діагностики вираженого стилю управління слухачі виконують тест «Стиль спілкування та керівництва» та беруть участь у мозковому штурмі «Правила роботи демократичного менеджера».

З метою активізації вивчення власних внутрішніх ресурсів керівники навчальних закладів виконують проєктивні техніки, які спрямовані на розробку певного творчого продукту, який ґрунтується на функціях продуктивної уяви, активного сприймання, фантазії та символізації. З позицій нашого дослідження доцільно пропонувати управлінцям ***кейс-метод*** або метод певних ситуацій. За О.В.Василишиною, проблемні ситуації («кейси») необхідні для аналізу та узагальнення інформації, яка заснована на реальних життєвих фактах. «Кейси» створюють з метою їхнього аналізу та обговорення в аудиторії, а не з метою виявлення ефективного або неефективного керівництва. Вони дають можливість приймати раціональні управлінські рішення у непередбачуваних ринкових ситуаціях [12].

Професійно орієнтоване навчання сприяє необхідності його організації як досвіду, який оптимально віддзеркалює психологічну структуру та зміст професійних умінь. З урахуванням цих концепцій формування професійного мислення та готовності менеджерів закладів освіти до маркетингу освітніх послуг має відбуватися в умовах, які є максимально наближеними до реальних, що сприяє забезпеченню організації практичного застосування менеджерами знань теорії в умовах, які моделюють форми професійної діяльності, предметний та соціальний її аспекти.

Кейс-метод характеризується тим, що учасники повинні зрозуміти ситуацію, яка не лише представляє професійну проблему практичного типу, а й актуалізує сукупність знань, які варто опанувати під час вирішення цієї проблеми. Причому саму проблему не можна однозначно вирішити.

Проблемна ситуація відрізняється своєю функціональною характеристикою. Проблемна ситуація є такою, під час якої суб’єкт прагне вирішити складні для себе завдання, але водночас йому бракує певної інформації (знань), яку він має самостійно знайти [5, с. 229]. Основний компонент проблемної ситуації – невідоме, нове, те, що має бути відкритим, пізнаним для раціонального розв’язання завдання, для здійснення важливої дії. Проблемна ситуація складається з трьох головних компонентів:

• важливість реалізації таких дій, під час яких з’являється пізнавальна потреба у новому;

• невідоме, яке необхідно відкрити у проблемній ситуації;

• можливості здобувачів освіти під час вирішення поставленого завдання, під час аналізу умов, відкриття нового [50].

За В.О.Василишиною, існують такі дидактичні вимоги, згідно з якими повинні створюватися проблемні ситуації:

1) рівень підготовки та можливості слухачів;

2) питання та завдання повинні формулюватися згідно з інтересом, минулим досвідом керівників, ґрунтуватися на раніше здобутих знаннях, проте проблема має відрізнятися новизною і передбачати пізнавальний пошук, дослідження;

3) проблемна ситуація повинна характеризуватися динамічністю;

4) формулювання та постановка проблеми не повинні бути штучним «нав’язуванням» учасникам певних завдань, а подаватися так невимушено, ніби виникли під час засвоєння матеріалу [12].

Існують чотири найбільш розповсюджені види моделей певних ситуацій (рис.3.1):

*Рис.3.1. Види управлінських ситуацій*

*Ситуації-ілюстрації* як вид ситуацій – це відображення найпростіших випадків практичної діяльності керівника ЗДО. Їх вирішення допомагає осмислити шляхи розв’язання управлінської проблеми, оскільки ситуаційна модель ілюструє зміст певного рішення, з яким доцільно лише ознайомитися та висловити своє ставлення. Приклади ситуацій-ілюстрацій наведені у *Додатку Л1.*

*Ситуації-вправи* як інший вид ситуацій управління передбачають опис конкретного випадку з управлінської діяльності у закладі освіти, але їхній зміст подано так, що важливим є пошук власного розв’язання реальної проблеми під час виконання деяких вправ: створити документ, заповнити таблицю, провести деякі обчислення тощо. Зокрема, у роботі з менеджерами ЗДО можна використати окремі ситуації-вправи (*Додаток Л2*).

 Третім різновидом управлінських ситуацій є *ситуації-оцінки*, які передбачають управлінську проблему з певними варіантами вирішення. Потрібно оцінити, обрати кращий варіант розв’язання і обґрунтувати власний вибір одного з варіантів проблеми або альтернативи. Розв’язання ситуації-оцінки потребує мобілізування знань при виборі раціонального варіанта та визначення його переваг перед іншими. Для менеджерів ЗДО можна запропонувати ситуації-оцінки, які подані у *Додатку Л3*.

Найскладнішим четвертим різновидом управлінських ситуацій постають *ситуації-проблеми*. Тут представлені конкретні приклади із управлінської практики у вигляді проблеми, яку найчастіше конкретизують за допомогою питань для швидкої та цілеспрямованої діяльності під час вирішення. Застосовують їх у тих випадках, коли з’являється потреба у використанні колективної думки для розв’язання нових завдань спільно з досвідом інших. Пропонуємо використати такі ситуації-проблеми (*Додаток Л4*).

Метод аналізу ситуацій управління сприяє організації процесу прийняття управлінських рішень, формує у керівників ЗДО уміння відбирати та аналізувати найважливіші фактори, які є проблемними, їх групувати, уміння актуалізувати і мобілізувати теоретичні знання з опертям на наукове обґрунтування рішень, які приймають. Цей метод спрямований на розвиток контрольно-коригувальних груп управлінських умінь та умінь управління стосунками. Перевагами кейс-методу є формування в управлінців ЗДО умінь комплексного аналізу актуальних проблем діяльності навчальних закладів, які вони очолюють згідно з багатьма чинниками (розвитку здатності до творчого та критичного мислення, прийняття продуманих рішень, розвиток здатності до співробітництва та групової роботи тощо).

Для посилення осмислення, розширення рефлексивного аналізу та збагачення пізнавального досвіду керівникам пропонують такі творчі завдання:

1) аналіз здійснення маркетингу освітніх послуг у навчальному закладі, який вони представляють;

2) створення есе з теми «Привабливий імідж директора і престижний ЗДО»;

3) розробка проєкту просування послуг освіти з урахуванням особливостей навчального закладу на рік та аналіз можливих варіантів прийняття рішень;

4) аналіз власної психологічної готовності менеджера ЗДО до маркетингу освітніх послуг і розробка індивідуальної програми її розвитку.

5) вирішення модифікованих вправ: «Маркетинг у моєму житті» та «Імідж у моєму житті» (за Е.В. Ксенчук, М.К. Кияновою). Управлінцям потрібно записати в стовпчик цифри від 1 до 7, потім вони мають 7 разів письмово завершити висловлювання: «Маркетинг для мене…». Після завершення речень менеджери по черзі розповідають іншим про власний досвід, діляться думками з цього приводу. Те ж саме пропонують робити з висловом «Імідж в моєму професійному житті…».

Отже, створена система роботи націлює керівників ЗДО на узагальнення та усвідомлення нового досвіду особистості, розвиток їхньої готовності до маркетингу освітніх послуг, що забезпечує ефективну професійну діяльність управлінців.

**Висновки до розділу 2**

Установлено організацію та етапи експериментального дослідження стану готовності керівників ЗДО до маркетингу освітніх послуг. Експериментальна програма здійснювалася у декілька етапів, було охоплено 26 педагогічних працівників закладів дошкільної освіти м. Києва.

За емпіричними результатами дослідження визначено домінування середнього рівня (46,2%) як компонентів готовності менеджерів ЗДО до маркетингу освітніх послуг, так і рівень їхньої готовності в цілому.

За мотиваційною складовою готовності до маркетингу освітніх послуг установлено недостатній рівень сформованих намірів до ефективного вирішення проблем діяльності навчального закладу на освітньому ринку послуг, створення і просування інноваційного освітнього закладу, широких соціальних зв’язків та активної взаємодії зі споживачами послуг освіти, партнерами та спонсорами, підвищення престижу установи в суспільстві.

У когнітивному складнику ми виявили недостатній рівень обізнаності про зміст та специфічні особливості діяльності в сфері маркетингу послуг освіти, умови і шляхи формування власного привабливого го іміджу, а також осмислення важливості привабливого іміджу закладу освіти як важливого підґрунтя продуктивності маркетингової діяльності.

У операціональній складовій установлено недостатність рівня умінь до виконання маркетингової діяльності у значної частини опитаних, зокрема, у вирішенні проблемних ситуацій маркетингової діяльності, оцінці здатності управлінців до усвідомлення очікування людей та виконання самоконтролю у міжособистісній взаємодії з ними. Більшість опитаних показали знання щодо шляхів та методів реалізації маркетингу в освітньому просторі, але не завжди вміли їх застосувати у професійній діяльності.

Зафіксовано недостатньо високий рівень показників активності підприємництва, самоефективності, соціальної креативності; орієнтації на комунікацію, домінування ситуативної суб’єктивної або функціонально-ділової установки у ставленні до інших на противагу активно-позитивному за особистісним елементом.

Доведено потребу у розробці системи спеціальної підготовки керівників ЗДО, яка сприятиме розвитку їхньої готовності до маркетингу освітніх послуг, що передбачає різноманітні форми та методи роботи.

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

У магістерській роботі виконано теоретичне обґрунтування та експериментальне вивчення особливостей формування готовності керівників ЗДО до маркетингу освітніх послуг, розроблено систему її розвитку згідно з виявленими її особливостями. Одержані під час дослідницького пошуку результати дали змогу зробити такі висновки.

1. Теоретичний аналіз проблеми формування готовності менеджерів ЗДО до маркетингу в освітній сфері послуг здійснено з урахуванням його сутнісних ознак теорії управління, психології управління, соціології та маркетингу, що уможливило з’ясування сутності маркетингової діяльності керівника як складової його професійної діяльності, яка є багатофункціональною, динамічною, субординаційною за взаємодією, напруженою, конкретною, чітко регламентованою, відповідальною, спрямованою на послідовне управління діями інших, пов’язаною з безперервним розв’язанням комплексу управлінських функцій.

З’ясовано характерні особливості освітніх послуг («нематеріальність», невіддільність, нестійкість, незбережуваність, відносна тривалість надання послуг, відтермінування вияву їх результативності) та маркетингу освітніх послуг у ЗДО, які пов’язані з неприбутковістю їхньої діяльності та соціальною необхідністю якості освітніх послуг для задоволення потреб споживачів послуг освіти та запиту суспільства.

2. Обґрунтовані зміст та компоненти готовності керівників закладів до маркетингу в освітній сфері послуг, які спричинені загальними (багатофункціональність діяльності, інформаційне насичення, різноманітність функцій управління, суворі вимоги до індивідуальних та професійних рис та професіоналізму, психологічне напруження тощо) та специфічними (нижчий ранг в управлінській ієрархії, на який постійно чинять тиск вищі органи управління освітою, специфічний, «складний» учнівський контингент та ін.) особливостями їх управлінської діяльності.

Установлено, що готовність управлінців ЗДО до маркетингу в сфері освітніх послуг є складним особистісним утворенням, яке складається з комплексу мотивів, знань, умінь та навичок і особистісних рис, які сприяють ефективній маркетинговій діяльності менеджерів у сфері освітніх послуг.

Обґрунтовано структуру готовності керівника до маркетингу освітніх послуг, яка складається з таких компонентів: мотиваційний (мотиви, які є адекватними до цілей та завдань маркетингу послуг освіти), когнітивний (комплекс знань, які необхідні для реалізації маркетингової діяльності в галузі освіти), операціональний (практичні уміння та навички в сфері маркетингових освітніх послуг) та особистісний (особистісні риси менеджерів освіти, які є значущими для діяльності у маркетинговій сфері).

Критеріями успішного розвитку зазначених складників готовності нами визначено такі: *мотиваційний* (умотивованість менеджерів до маркетингової діяльності, стійкість інтересу до виконання маркетингової діяльності, наміри постійного самоудосконалення та ціннісні орієнтації у професійному розвитку); *когнітивний* (широта та обсяг маркетингових знань як підґрунтя для прийняття продуманих рішень управління у маркетинговій діяльності); операціональний (високий рівень умінь та навичок виконання ефективної маркетингової діяльності; стійкість виявів психологічної компетентної поведінки в галузі маркетингу освітніх послуг); *особистісний* (професійно важливі риси особистості, необхідні для вирішення завдань маркетингу; осмислення важливості маркетингової діяльності; сформованість підприємливості та конкурентоздатності, емпатії та толерантності у взаємозв’язках із споживачами послуг освіти, самооцінки рівня власної готовності до маркетингової діяльності).

Така структура дала змогу цілісно схарактеризувати готовність до маркетингу освітніх послуг з урахуванням особливостей професійного середовища, вимог до професіоналізму спеціалістів сфери дошкілля.

3. На основі виокремлених критеріїв та показників готовності керівників ЗДО до маркетингу послуг освітньої сфери, шляхом застосування дібраного діагностувального інструментарію було установлено три рівні їхньої готовності до цього виду діяльності: високий (20,9%), середній (46,2%) та низький (32,9%). З’ясовано переважання середнього рівня як складників, так і загального рівня готовності в цілому (46,2%).

5. З метою удосконалення продуктивності розвитку готовності керівників ЗДО до маркетингу освітніх послуг ми розробили систему роботи, яка складалася з: ділових ігор «Формування привабливого іміджу закладу дошкільної освіти», «Педагог на варті позитивних змін: долаємо опір та невпевненість»; рольових ігор «Реклама менеджера», «Психологічні стратегії конкуренції керівника навчального закладу», дидактичної гри «Маркетинг» – «Геній маркетингу» (за матеріалами Н. Кіпніса); методичного колажу «Імідж сучасного закладу дошкільної освіти», методики незакінчених речень, семінар-тренінг «Управлінський потенціал менеджера та його складові», кейс-методів.

6. Проведене дослідження не віддзеркалює усіх аспектів проблеми формування готовності керівників ЗДО до маркетингу освітніх послуг. Новими перспективними напрямами роботи вважаємо такі: розвиток маркетингової компетентності менеджерів ЗДО; поглиблене вивчення факторів, які забезпечують оптимальну реалізацію маркетингової діяльності в ЗДО; аналіз передового досвіду формування готовності керівників ЗДО до маркетингової діяльності в формальній і неформальній освіті зарубіжних країн.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Айсмонтас Б.Б. Педагогическая психология : учеб. пособие [для студ.]. М. : МГППУ, 2004. 186 с.
2. Алексєєв О.Л. Актуальні проблеми підготовки військовослужбовців Державної прикордонної служби України для охорони закордонних дипломатичних установ. *Збірник наукових праць Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки*, 2011. 60 с.
3. Багрій В. Процес формування та удосконалення професійних умінь як основа для професійної інноваційної діяльності. *Вісник Львівського університету. Серія педагогічна.* 2009. Вип. 25. Ч. 2. С. 82-91.
4. Бандура А. М. Теория соціального научения*.* Санкт-Петербург: Евразия, 2000. 320 с.
5. Барко В.І. Теоретико-психологічні засади управління персоналом органів внутрішніх справ: автореф. дис….. д-ра психол. наук.. 19.00.06 – юридична психологі. Київ, 2004. 47 с.
6. Бельчиков Я.М., Бирштейн М.М. Деловые игры. Рига: Авотс, 1989. 234с.
7. Берестова Л.И. Социально-психологическая компетентность как основа эффективности управленческой деятельности: автореф. дис…. канд. психол. наук. 19.00.05 – социальная психология. Москва, 1994. 24 с.
8. Беспалько В. П. Слагаемые педагогической технологии. Москва : Педагогика, 1989. 192 с.
9. Бех І. Д. Виховання особистості : у 2 кн. Кн. 2 : Особистісно- орієнтований підхід: когнітивно-практичні засади. К. : Либідь, 2003. 344 с.
10. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності: [монографія]*.* Київ: Наук. світ, 2008. 318 с.
11. Брюховецька О. В. Організаційно-психологічні чинники сформованості професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів: сутність та рівні. *Актуальні проблеми психології: зб. наук. праць Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія.* 2016. Вип. 45.С. 17-23. URL: http://www.appsychology.org.ua/data/jrn/v1/i45/5.pdf
12. Василишина О.В. Застосування проблемних ситуацій у формуванні готовності майбутніх менеджерів до управлінської діяльності. https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=25706.pdf
13. Великий тлумачний словник сучасної української мови: Словник-довідник з професійної педагогіки / за ред. А. В. Семенової. Одеса : Пальміра, 2006. 364 с.
14. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
15. Волинчук О. В. Формування психологічної готовності особистості до управлінської діяльності під час навчання у ВНЗ. *Актуальні проблеми навчання та виховання людей з особливими потребами.* К., 2009. С. 269-277.
16. Волкова Н., Лебідь О. Готовність керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління : структурно-компонентний аналіз.URL:esearchgate.net/publication/334233084\_Gotovnist\_kerivnika\_zagalnoosvitnogo\_navcalnogo\_zakladu\_do\_strategicnogo\_upravlinna\_strukturno-komponentnij\_analiz
17. Воронкова А.А. Обгрунтування стратегії розвитку аграрних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Серія : Економічні науки.* 2013. № 137. URL: http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\_137/12.pdf
18. Горностай П. П. Личность и роль. Ролевой подход в социальной психологии личности. Киев: Интерпресс ЛТД, 2007. 312 с.
19. Даниленко Л. В. Менеджмент имиджа образовательного учреждения. *Гильдия маркетологов.* Санкт-Петербург, 2003.URL : [https://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/menedzhment-imidzha-](https://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/menedzhment-imidzha-obrazovatelnogo-uchrezhdenija/) [obrazovatelnogo-uchrezhdenija/](https://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/menedzhment-imidzha-obrazovatelnogo-uchrezhdenija/)
20. Дерябіна Г. В. Психологічні особливості розвитку управлінського потенціалу особистості : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01 – загальна психологія, історія психології. К., 2008. 19 с.
21. Дмитрів А. Я. Характеристика особливостей освітньої послуги з погляду маркетингу. *Вісник Національного ун-ту «Львівська політехніка».* 2010. № 690. С. 371-377. URL: http://vlp.com.ua/node/6690
22. Дороніна М., Григоренко А. Психологія управління. Харків: ХДЕУ, 2008. 234 с.
23. Дурай-Новакова К.М. Формирование профессиональной готовности студентов к педагогической деятельности: автореф. дис…. д-ра пед. наук. 13.00.01 - общая педагогіка, история педагогіки и образования. Минск, 1983. 47 с.
24. Дьяченко М. И. Психологический словарь-справочник. Минск: Харвест, 2001. 576 с.
25. Жебровський Б.М. Формування професійної готовності директора школи до управління якістю освіти : автореф. дис. … канд. пед. наук зі спец. 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. К., 2002.– 24 с.
26. Іванова С. В. Критерії та показники розвитку професійної компетентності вчителів біології в закладах післядипломної педагогічної освіти. *Вісник Житомирського державного університету. Педагогічні науки.* 2010. Вип. 52. С. 152-255.
27. Казакова С. В. Психологічна готовність керівників професійно-технічних навчальних закладів до маркетингу освітніх послуг: складові та умови розвитку. *Науковий журнал «ScienceRise»,* 2015.12/1(17). С. 50- 54.URL: [file:///D:/Doc/Downloads/texc\_2015\_12(1)\_\_11.pdf](file:///D%3A/Doc/Downloads/texc_2015_12%281%29__11.pdf)
28. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту: [навч. посіб.]. Київ: Либідь, 2004. 424 с.
29. Карпов Е. Б. Имидж в образовании. *PR в образовании.* 2003. Вип. 6.С. 40-50.
30. Клімова А. Науково-теоретичний аналіз готовності майбутніх менеджерів до управлінської діяльності. URL: http://nauka.udpu.org.ua/wp-content/uploads/2013/04/Alla-Klimova.pdf
31. Ковальчук О. С. Ділова гра «Формування психологічної готовності менеджера освіти до прийняття управлінських рішень в умовах організаційного розвитку». *Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія.* 2010. Вип. 1(28).С. 199-207. URL: https://lib.iitta.gov.ua/2054/1/%D0%9A%D0%BE%D0%B233.pdf
32. Козаченко А. В. Ситуационные модели руководства и принятия решений. *Элитариум: центр дополнительного образования.* URL: [http://www.elitarium.ru/stil-rukovodstva-model-prinyatie-reshenij- zhiznennyj-cikl-vlast-rukovoditel-podchinennyj-situaciya-razvitie-motivaciya](http://www.elitarium.ru/stil-rukovodstva-model-prinyatie-reshenij-zhiznennyj-cikl-vlast-rukovoditel-podchinennyj-situaciya-razvitie-motivaciya)
33. Конаржевский Ю. А. Педагогический анализ как функция управления школой. Основы внутришкольного управления. *Педагогіка*. 1987. С. 35-48.
34. Конюхов Н. И. Прикладные аспекты современной психологии: термины, законы, концепции, методы. Москва: Макцентр, 1994. 182 с.
35. Корнилова Т.В. Диагностика импульсивности и склонности к риску. Т.В. Корнилова, А.А. Долныкова. *Вестник МГУ. Сер. 14. Психология.* 1995. № 3. С. 46-56.
36. Котлер Ф.,К. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. Ф.Котлер, К. Ф.А. Фокс, [пер. з англ.]. К.: УАМ, Вид. Хімджест; 2011. 580 с.
37. Кравчук О. С. Тренінг як ефективний метод формування управлінської культури майбутнього керівника навчального закладу. URL: http://eprints.zu.edu.ua/19855/1/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf
38. Лебідь О. В. Теоретичні та методичні основи формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури: дис. … д-ра пед. наук: 13.00.04 – теорія та методика професійної освіти. Старобільськ, 2018. 697 с.
39. Левкович У. Маркетинг використання нових педагогічних технологій туристичних послуг в готельно-курортній діяльності. *Молодь і ринок*. 2014. № 6. С. 152-157. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir 6–33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir__6%C3%A2%E2%82%AC).
40. Линенко А. Ф. Теорія і практика формування готовності студентів педагогічних вузів до професійної діяльності: автореф. дис. … д-ра. пед. наук: спец. 13.00.04 – теорія та методика професійної освіти. Київ, 1996. 44 с.
41. Маслоу А. Личность и мотивация. Перевод с англ. Татлыбаевой А.М. СПб. : Евразия, 1999. 478 с.
42. Маштакова І.О. Маркетинг освітніх послуг: сутність та методи оцінки ефективності. *Економічні інновації*. 2015. Вип. № 60, Кн. І. С. 293-301.
43. Машук І.О. Формування психологічної готовності учнів спеціалізованих загальноосвітніх закладів міліції до навчально-службової діяльності в системі МВС України: автореф. дис…. канд. психол. наук. 19.00.06 – юридична психологія. Київ, 2018. 18 с. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\_nbuv/cgiirbis\_64.exe?C21COM=S&I21DBN=REF&P21DBN=REF&S21FMT=JwU\_B&S21ALL=%28%3C.%3EU%3D%D0%AE941.19:%D0%A5$%3C.%3E%29&Z21ID=&S21SRW=dz&S21SRD=DOWN&S21STN=1&S21REF=10&S21CNR=20
44. Минскин Е.М. От игры к знаниям: пособие для учителя. М. : Просвещение, 1987. 192 с.
45. Миролюбов А. А. Современные педагогические технологии. Методика обучения иностранным языкам: традиции и современность Обнинск: Титул, 2010. С. 346-348.
46. Моляко В. О. Психологічна готовність до творчої праці. К.: Знання. 1989. 48 с.
47. Моначин І. Л., Попик Т. В. Сутність поняття психологічної готовності до діяльності. *Матеріали V Міжнар. наук.-тех. конф. молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій».* 2016. 351 с.
48. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід. К. : КНЕУ, 2001. 208 с.
49. Оболенська Т. Є. Маркетинг у сфері освітніх послуг: дис. … д-ра екон. наук: спец. 08.06.02 – підприємництво, менеджмент та маркетинг. Харків: 2002. 346 с. URL : [http://mou.marketologi.ru](http://mou.marketologi.ru/)
50. Оконь В. Введение в общую дидактику. Варшава, 1987. 384 с.
51. Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг. Материалы Гильдии маркетологов. 2003. URL : [http://mou.marketologi.ru](http://mou.marketologi.ru/)
52. Пасічний О.О. Особливості використання ділових ігор на заняттях з іноземної мови у ВНЗ. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка та соціальна роботи*. 2014. Вип.30. С.125-127. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/299/1/%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%98%D0%92%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%92%D0%98%D0%9A%D0%9E%D0%A0%D0%98%D0%A1%D0%A2%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%94%D0%86%D0%9B%D0%9E%D0%92%D0%98%D0%A5%20%D0%86%D0%93%D0%9E%D0%A0%20%D0%9D%D0%90%20%D0%97%D0%90%D0%9D%D0%AF%D0%A2%D0%A2%D0%AF%D0%A5%20%D0%97%20%D0%86%D0%9D%D0%9E%D0%97%D0%95%D0%9C%D0%9D%D0%9E%D0%87%20%D0%9C%D0%9E%D0%92%D0%98%20%D0%A3%20%D0%92%D0%9D%D0%97.pdf
53. Пасько О.М.. Характеристика терміну «готовність» та її вплив на

діяльність працівників міліції. *Научные исследования. Теория и практика.* 2014. С..55-58. URL: http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%208/sb8\_3\_8\_.pdf

1. Полянский В. К. Качество образования. Москва: Наука, 1999. 221 с.
2. Пометун О. І. Енциклопедія інтерактивного навчання. Київ, А. С. К, 2007. 144 с.
3. Професійна освіта: словник : навч. посібник / уклад. С. У. Гончаренко та ін. ; за ред. Н. Г. Ничкало. Київ : Вища школа, 2000. 380 с.
4. Рапацевич Е.С. Современный словарь по педагогике. Минск:«Современное слово». 2001. 545 с.
5. Резанович А.Е. Развитие готовности студентов вузов к организаторской деятельности: автореф. дисс…. канд. пед. наук. 13.00.08 – теорія и методика профессионального образования. Магнитогорск, 2012. 24 с.
6. Решетник С. Критерії, показники та рівні сформованості готовності майбутніх офіцерів внутрішніх військ міністерства внутрішніх справ України до службової діяльності. *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна».* 2013. № 2 (8). С. 217-223. URL: file:///D:/Doc/Downloads/Znpkhist\_2013\_2\_44.pdf
7. Решетнікова І. Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2015. № 1.С. 45-55. URL: file:///D:/Doc/Downloads/Mimi\_2015\_1\_6.pdf
8. Рибальченко Д. О. Методологічні засади створення та впровадження системи управління якістю освітніх послуг у загальноосвітньому навчальному закладі: [навч. посіб.]. Луганськ: Луганськ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка, 2011. 136 с.
9. СергеєваЛ.М. Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади: навч. посіб. Л.М.Сергеєва, Т.О.Лукіна, Ю.С.Красильник [та ін.]. Київ: Ліра-К, 2017. 124с.
10. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: [навч. посіб.]. К. : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
11. Сластенин В. А. Профессиональная готовность учителя к воспитательной работе: содержание, структура, функционирование. Процесс подготовки учителя в системе высшего педагогического образования: межвуз. сб. науч. трудов / под ред. В.А. Сластенина. Москва: 1982. С. 14-28.
12. Словник-довідник з професійної педагогіки / за ред. А. В. Семенової. Одеса : Пальміра, 2006. 364 с.
13. Смеречак Л. Навчальний тренінг у системі професійної підготовки майбутніх соціальних педагогів в умовах педагогічного університету. *Перспективы развития науки*. 2011. С. 68-71. URL: http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/image/konf%2011/doklad\_11\_3\_2\_17.pdf
14. Сорочан Т.М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності : теорія і практика : [монографія]. Луганськ : Знання, 2005. 384 с.
15. Степанов, О.М. Психологічна енциклопедія. Київ: Академвидав, 2006. 424 с.
16. 70. Таран В.Психологічний зміст і компоненти управлінського потенціалу керівників ОВС. URL:
17. <http://umo.edu.ua › content › metod_upr_osvit>
18. Тєлєтова С.Г. Педагогічний маркетинг у діяльності навчальних закладів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3(2). С. 117-124. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\_3\_2\_117\_124.pdf
19. Тимцуник Ю. М. Підготовка майбутніх магістрів управління навчальними закладами до маркетингової діяльності: автореф. дис….. канд. пед. наук. 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти 01 «Освіта / Педагогіка» Переяслав-Хмельницький, 2019. 22 с.
20. Тихомирова Н.В. Дефиниции маркетингаобразования. Материалы семинара «Маркетинг образовательных услуг». М.: МЭСИ, 2002.
21. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг: [підручник]. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 192 с.
22. Троцький Р.С. Формування готовності до управлінської діяльності курсантів вищих навчальних закладів МВС України у процесі фахової підготовки. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика: наук.-метод.журнал*. 2017. №1-2 С.155-159.
23. Уліч В.Л. Педагогічні умови формування готовності майбутніх офіцерів до управлінської діяльності: автореф. дис…. канд. пед. наук. 13.00.04 теорія та методика професійної освіти. Хмельницький, 2007. 22 с.
24. Швардак М. В. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «технології педагогічного менеджменту». *Наукові записки Тернопільського нац. пед. ун-ту ім. Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка*. 2020. № 2. С. 158-164. URL: file:///D:/Doc/Downloads/226070-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-521164-1-10-20210409.pdf
25. Шканова О.М. Маркетинг послуг: [навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів]. К.: Кондор, 2003. 302 с.
26. Ящук Т.А. Особливості маркетингу освітніх послуг закладу вищої освіти. *Економіка, управління та адміністрування*.2019. № 4 (90) С.100-104. URL: [file:///D:/Doc/Downloads/192497-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-429105-1-10-20200122.pdf](file:///D%3A/Doc/Downloads/192497-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-429105-1-10-20200122.pdf)
27. Fiedler A., Fiedler F., Garcia J. and Lewis C. *People Management, and Productivity*. Boston: Allyn and Bacon, 1986.

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Методика дослідження мотивів професійної діяльності керівників професійно-технічних навчальних закладів (автори – О. Бондарчук, Л.М. Карамушка, за модифікацією С.В. Казакової**)

*Інструкція:* Серед наведених мотивів необхідно обрати 10 та проранжувати їх від 1 до 10 залежно від значущості кожного з них для керівників професійно-технічних навчальних закладів.

*Твердження*

*Професійна діяльність означає для мене можливість:*

бажання підвищити якість вітчизняної професійної освіти;

бажання підняти престиж закладів освіти в суспільстві;

бажання створити і просувати на ринку освітніх послуг заклад інноваційного типу, щоби краще готувати прийдешні покоління до життя в нових умовах;

бажання ефективно управляти навчальним закладом;

прагнення ефективно вирішувати проблеми діяльності дошкільної освіти;

прагнення працювати з командою закладу щодо формування його позитивного іміджу;

прагнення сприяти впровадженню нових програм та технологій навчання з метою активного просування освітніх послуг у сфері дошкільної освіти;

бажання мати гарні відгуки громадськості про діяльність керівника закладу дошкільної освіти;

бажання ствердити репутацію керівника закладу як одного з найкращих;

бажання представляти на широкий загал успіхи в діяльності ЗДО;

прагнення ствердитися за рахунок позитивного іміджу в очах оточуючих людей;

бажання оволодіти методиками професійно-особистісного розвитку як керівника ЗДО;

бажання реалізувати власний творчий потенціал у професійній діяльності; прагнення знати методики та умови формування позитивного іміджу ЗДО та його керівника;

бажання мати впевненість у стабільності свого робочого місця; прагнення поліпшити власне матеріальне становище;

*Ключ до аналізу особливостей ранжування мотивів:*

1. *соціальні мотиви:* прагнення ефективно вирішувати проблеми діяльності ЗДО на ринку освітніх послуг; бажання створити і просувати на ринку освітніх послуг заклад інноваційного типу, щоби краще готувати прийдешні покоління до життя в нових умовах; бажання мати широкі соціальні зв’язки та активно взаємодіяти зі споживачами освітніх послуг, партнерами та спонсорами;
2. *власне професійні мотиви:* бажання ефективно управляти ЗДО; прагнення сприяти впровадженню нових програм та технологій навчання з метою активного просування освітніх послуг у сфері дошкільної освіти; бажання підвищити якість вітчизняної професійної освіти; прагнення працювати з командою закладу щодо формування його позитивного іміджу;
3. *престижні мотиви:* бажання представляти на широкий загал успіхи в діяльності ЗДО; прагнення ствердитися за рахунок позитивного іміджу в очах оточуючих людей; бажання підняти престиж ЗДО в суспільстві; бажання ствердити репутацію керівника закладу як одного з найкращих;
4. *мотиви особистісного та професійного самовдосконалення:* бажання реалізувати власний творчий потенціал у професійній діяльності; прагнення знати методики та умови формування позитивного іміджу закладу та його керівника; бажання оволодіти методиками професійно-особистісного розвитку як керівника ЗДО;
5. *прагматичні мотиви:* бажання мати гарні відгуки громадськості про діяльність керівника закладу; прагнення поліпшити власне матеріальне становище; бажання мати впевненість у стабільності свого робочого місця; бажання забезпечити високий рівень матеріально-технічної бази ЗДО.

**Додаток Б**

**Ставлення керівника до маркетингу освітніх послуг та готовності до нього (за модифікацією методики незакінчених речень)**

*Інструкція.* Шановний керівнику професійно-технічного навчального закладу! Зараз ми перевіримо Вашу увагу й вміння швидко і логічно міркувати. Завершіть кожне речення швидко, не роздумуючи. Записуйте перше, що спало Вам на думку.

1. Результати роботи закладу залежать, насамперед, від…
2. Міркуючи про вдосконалення навчально-виховного процесу…
3. Маркетинг освітніх послуг…
4. Психологічна готовність керівника закладу до управління…
5. Щоби діяльність закладу відповідала сучасним вимогам…
6. Освітні послуги…
7. Міркуючи про маркетингову діяльність керівника закладу…
8. Психологічна готовність керівника закладу до маркетингу освітніх послуг …
9. Педагогічний колектив ЗДО …
10. Надання освітніх послуг у наш час…
11. Здійснення маркетингу освітніх послуг у ЗДО…
12. Розвитку психологічної готовності керівника ЗДО до маркетингу освітніх послуг сприятиме…
13. Імідж ЗДО та його керівника…
14. Якби освітні послуги у ЗДО…
15. Реклама закладу дошкільної освіти …
16. Розвитку готовності керівника ЗДО до маркетингу освітніх послуг стає на заваді...

*Ключ до обробки результатів:*

*Ставлення до ЗДО та його іміджу:*

1. Результати роботи ЗДО залежать, насамперед, від…

5. Щоби діяльність ЗДО відповідала сучасним вимогам…

9. Педагогічний колектив ЗДО …

13. Імідж ЗДО та його керівника…

*Ставлення до освітніх послуг та їх надання:*

2. Міркуючи про вдосконалення навчально-виховного процесу…

6. Освітні послуги…

10. Надання освітніх послуг у наш час…

14. Якби освітні послуги у ЗДО …

*Ставлення до маркетингу освітніх послуг:*

3. Маркетинг освітніх послуг…

7. Міркуючи про маркетингову діяльність керівника ЗДО…

11. Здійснення маркетингу освітніх послуг ЗДО…

15. Реклама ЗДО …

*Ставлення до готовності керівника ЗДО до маркетингу освітніх послуг та її розвитку:*

4. Психологічна готовність керівника ЗДО до управління…

8. Психологічна готовність керівника ЗДО до маркетингу освітніх послуг…

12. Розвитку психологічної готовності керівника ЗДО до маркетингу освітніх послуг сприятиме…

16. Розвитку психологічної готовності керівника ЗДО до маркетингу освітніх послуг стає на заваді...

**Додаток В**

***Анкета на виявлення здатності до володіння маркетинговою компетентністю***

*Загальна характеристика методики:* Анкета включає шість відкритих питань, які стосуються знання опитуваними *таких феноменів:* поняття м*аркетинг*; *маркетинг освітніх послуг*; основних видів *маркетингу освітніх послуг*, які впроваджуються в ЗДО, де працюють учасники опитування; етапів впровадження *маркетингу освітніх послуг* ЗДО; чинників, які впливають на діяльність керівників ЗДО у процесі впровадження *маркетингу освітніх послуг*; психологічної готовності керівників ЗДО до впровадження *маркетингу освітніх послуг*.

*Інструкція. Дайте, будь ласка, відповідь на наступні запитання:*

1. Як Ви розумієте термін маркетинг?
2. Що таке маркетинг освітніх послуг?
3. Укажіть можливості та шляхи здійснення маркетингу освітніх послуг у ЗДО
4. Формуванню позитивного іміджу ЗДО сприятиме
5. Формуванню позитивного іміджу ЗДО стає на заваді
6. Як Ви розумієте, що таке психологічна готовність керівників ЗО до маркетингу освітніх послуг

*Обробка та інтерпретація результатів:* Базуючись на попередніх розробках одного із авторів психологічного практикуму, для обробки отриманих відповідей доцільно використовувати таку шкалу:

1. *«Повністю правильні знання» –* повне розкриття всіх суттєвих ознак поняття;
2. *«Частково правильні знання» –* часткове розкриття окремих ознак та можливе включення додаткових ознак;
3. *«Неправильні знання» –* неправильне визначення сутності поняття;
4. *«Відсутність знань» –* відсутність відповіді.

Далі доцільно виділяти високий, середній та низький рівні знань опитуваних:

*високий рівень (3)* – характерний для опитуваних з ґрунтовними теоретичними знаннями з проблематики *маркетинг*у. Вони у достатній мірі володіють знаннями про сутність *маркетинг*у, особливості *маркетингу освітніх послуг*, етапи впровадження *маркетингу освітніх послуг* в *ЗДО*, чинники, які впливають на діяльність *керівників ЗДО* у процесі впровадження *маркетингу освітніх послуг* та психологічну готовність *керівників* до впровадження *маркетингу освітніх послуг*. Кількісні показники знаходяться у межах від 2,21 до 3 балів;

*середній рівень (2)* – працівники з таким рівнем не мають достатніх знань щодо проблематики введення *маркетингу освітніх послуг* в *закладах освіти*. Вони володіють, проте не у повному обсязі, знаннями щодо етапів впровадження *маркетингу освітніх послуг* в *ЗДО,* чинників, які впливають на діяльність *керівників закладів* у процесі впровадження *маркетингу освітніх послуг* та психологічної готовності *керівників ЗДО* до впровадження *до маркетингу освітніх послуг*. Кількісний показник знаходиться у межах 1,51-2,2 бала;

*низький рівень (1)* – для таких працівників характерна відсутність знань із проблематики *маркетингу освітніх послуг* в *ЗДО,* тобто, опитувані дають неправильні відповіді. Кількісний показник цього рівня складає 1-1,5 бала.

**Додаток Г**

**Методика «Імідж керівника ЗДО» (автор – М. Фадєєва, за модифікацією С. Казакової)**

1. Оцініть імідж Вашого закладу від 1 до 5 балів (5 балів-найвищий

12345)

1. З чого, на вашу думку складається позитивний імідж керівника ЗДО?
2. Оцініть Ваш персональний імідж як керівника закладу від 1 до 5 балів (5 балів-найвищий).

12345

1. Що означає, на вашу думку, поняття «імідж керівника закладу»?
2. Як ви оцінюєте свої знання щодо формування позитивного іміджу керівника ЗДО:
	1. Є досконалими.
	2. Потребують вдосконалення.
	3. Є недосконалими і потребують спеціального навчання.
3. Якими є складові особистісної готовності керівника ЗДО до формування позитивного іміджу?
4. Оцініть Вашу особистісну готовність до формування позитивного іміджу у закладі від 1 до 5 балів (5 балів-найвищий

1 2 3 4 5

1. Якими є етапи формування позитивного іміджу керівника ЗДО?
2. Яку наукову літературу, методичні посібники з формування іміджу керівника організації ви читали? Укажіть, по можливості, їх назву та авторів (основні, що пам’ятаєте).
3. Оцініть Вашу психологічну готовність до маркетингу освітніх послуг у ЗДО від 1 до 5 балів (5 балів-найвищий).

**Додаток Д**

**Аналіз ситуації маркетингової активності у професійної діяльності керівника закладу освіти**

*Ситуація 1.*

За аналізом кількості заяв, в порівнянні з минулими роками, Ви помітили що зменшилась кількість бажаючих навчатися в закладі, яким Ви керуєте.

Ваші дії?

*Ситуація 2.*

Протягом двох-трьох місяців про заклад, яким Ви керуєте, в соцмережах пишуть не дуже позитивні відгуки.

Ваші дії?

*Ситуація 3.*

У закладі, яким ви керуєте, матеріально-технічна база не відповідає сучасним вимогам.

Ваші дії?

*Ситуація 4.*

У порівнянні з минулими роками у ЗДО, яким Ви керуєте, відбулися зміни викладацького складу і, на жаль, відгуки про їх професіоналізм не відповідають вимогам вашої установи.

Ваші дії?

*Ситуація 5.*

У порівнянні з минулими роками у закладі, яким Ви керуєте, відбулися зміни які привели до збільшення кількості бажаючих навчатися в закладі, покращилася матеріально-технічна база, кількість позитивних відгуків збільшилася, як про заклад так і про надання освітніх послуг.

Ваші дії? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Додаток Е**

**Тест « Оцінка самоконтролю в спілкуванні»**

**(по Маріону Снайдеру)**

 За допомогою цього тесту ви можете визначити свій рівень контролю при спілкуванні з іншими людьми. Уважно прочитайте десять пропозицій, які описують реакції на деякі ситуації.

 Кожну з них оцініть як вірну або невірну для себе. Вірну – позначте буквою **В**, а невірну – буквою **Н**.

1.    Мені здається важким мистецтво наслідувати звичкам інших людей.
2.    Я б, мабуть, міг поваляти дурня, щоб привернути увагу або потішити оточуючих.
3.    З мене міг би вийти непоганий актор.
4.    Іншим людям іноді здається, що я переживаю щось більш глибоко, ніж це є насправді.
5.    У компанії я рідко опиняюся в центрі уваги.
6.    У різних ситуаціях і в спілкуванні з різними людьми я часто поводжуся абсолютно по-різному.
7.    Я можу відстоювати тільки те, в чому я щиро переконаний.
8.    Щоб досягти успіху в справах і у відносинах з людьми, я прагну бути таким, яким мене чекають бачити.
9.    Я можу бути доброзичливим з людьми, яких я не переношу.
10.    Я не завжди такий, яким здаюся.

 **Оцінка результатів:** по одному балу нараховується за відповідь «Н» на 1, 5, 7 питання і за відповідь «В» – на всі інші. Підрахуйте суму балів.

***0-3 бали*** показують низький комунікативний контроль, тобто ваша поведінка стійка і ви не вважаєте потрібними мінятися залежно від ситуації. Ви здібні до щирого розкриття в спілкуванні, від чого дехто вважає вас «незручними» внаслідок вашої прямолінійності.

***4-6 бали*** говорять про середній комунікативний контроль. Ви щирі, але не стримані в своїх емоційних проявах. Проте рахуєтесь  в своїй поведінці з оточуючими людьми.

***1-10 балів*** вказують на високий комунікативний контроль. Ви легко входите в будь-яку роль, гнучко реагуєте на зміну ситуації, добре відчуваєте і можете передбачати враження, яке проводите на тих, хто вас оточує.

**Додаток Ж**

**Методика «Тест на загальні здібності до підприємництва**

**(GET TEST*)***

*Інструкція для учасників дослідження*

Тест містить 54 твердження. Прочитайте уважно кожне твердження. Якщо Ви погоджуєтеся з твердженням, то в бланку відповідей у клітинці обведіть «А», що розміщена під порядковим номером твердження, відповідь на яке Ви даєте. Відповідно, якщо Ви не погоджуєтеся з твердженням, обведіть у цій самій клітинці літеру «В». У тексті не існує правильних чи неправильних відповідей. Свою думку висловлюйте вільно і відверто і Ви отримаєте достовірні дані про свої психологічні особливості. Краще давати ту відповідь, яка першою спадає на думку. Час, відведений на виконання тесту, – 10 хвилин. Якщо все зрозуміло, починайте давати відповіді.

*Текст опитувальника*

1. Я не проти виконувати рутинну роботу за умови, що вона добре оплачується.
2. Коли я визначаю для себе цілі, я обираю переважно складні цілі.
3. Я не люблю робити щось нове та нетрадиційне.
4. Здібні люди, які не досягають успіху, зазвичай не використовують шансів, які їм надаються.
5. Я рідко мрію.
6. Зазвичай я відстоюю свою позицію, якщо хтось зі мною не погоджується.
7. Ти або щось вмієш, або не вмієш, зусилля тут не мають жодного значення.
8. Подекуди людям здається, що мої ідеї є незвичними.
9. Якщо я б хотів зіграти в азартну гру, я б зіграв у лотерею, а не в карти.
10. Мені подобаються важкі завдання, які розвивають мої здібності, а не ті, що мені легше даються.
11. Я надаю перевагу роботі з помірним гарантованим достатком, ніж роботі, виконання якої може принести збитки, якщо в мене щось не вийде.
12. Я люблю робити те, що мені до вподоби, не хвилюючись про те, що подумають інші.
13. Здебільшого, якщо людям щось не вдається, то це пов’язано з невезінням.
14. Мені подобається пізнавати щось нове, навіть якщо це пов’язано з подоланням труднощів.
15. Якщо в мене виникають проблеми з виконанням завдання,

я його відкладаю і переходжу до іншого.

1. Якщо я планую, я завжди виконую накреслений план.
2. Мені не подобаються раптові зміни в моєму житті.
3. Я би пішов на ризик, якщо шанси на успіх були б 50/50.
4. Я більше розмірковую про теперішнє і минуле, ніж про майбутнє.
5. Якщо б у мене виникла добра ідея як заробити гроші, я позичив би необхідні кошти для того, щоб її втілити.
6. Працюючи у групі, я не проти того, щоб дати можливість кому- небудь керувати процесом.
7. Загалом люди отримують те, на що вони заслуговують.
8. Я не люблю здогадуватися.
9. Важливішим є добре виконана робота, ніж стосунки з людьми.
10. Я отримаю від життя все те, чого я хочу, якщо я буду виконувати накази тих людей, які мною керують.
11. Люди вважають, що я задаю багато запитань.
12. Якщо є можливість поразки, я не буду ризикувати.
13. Мене дратує, коли люди не приходять вчасно.
14. Коли я приймаю рішення, мені необхідно мати усі факти, незалежно від того, скільки часу буде необхідно витратити для цього.
15. Коли я виконую завдання, мені рідко потрібна допомога.
16. Неможливо досягнути успіху, якщо Ви не знаходитеся у відповідному місці в потрібний час.
17. Мені до вподоби виконання різноманітних робіт, ніж дуже добре виконувати одну роботу.
18. Я краще б працював з людиною, яка мені подобається, але не дуже добре вправляється зі своєю роботою, ніж з кимось, хто мені не до вподоби, хоча є хорошим професіоналом.
19. Успіх – це результат важкої праці, він не обов’язково пов’язаний з везінням.
20. Я люблю працювати за звичними схемами, не випробовуючи нові методи.
21. Перш ніж прийняти важливе рішення, я дуже швидко зважую всі «за» і «проти», не витрачаючи багато часу на роздуми.
22. Я краще працюватиму над роботою як член команди, ніж братиму відповідальність на себе.
23. Я краще використаю можливість, яка зможе покращити ситуацію, ніж робити те, що мені буде одночасно подобатися.
24. Я роблю те, чого від мене очікують, та дію згідно з інструкціями.
25. Для мене досягнути того, що я хочу, мало пов’язано з везінням. 41.Мені подобається, коли моє життя є організованим і спланованим.
26. Коли я зіштовхнувся зі складним завданням, я більше думаю про успіх, ніж про можливу невдачу.
27. Я переконаний у тому, що усе те, що відбувається у моєму житті, значною мірою визначається іншими людьми.
28. Я у змозі впоратися з багатьма справами одночасно.
29. Мені важко усвідомлювати залежність від послуг, наданих іншими людьми.
30. Я рано встаю, пізно лягаю та не їм для того, щоб виконати певну роботу.
31. Те, до чого ми звикли, краще, ніж щось невідоме.
32. Більшість людей вважає, що я впертий.
33. Невдачі людей рідко є результатом поганого планування.
34. Інколи в мене виникає стільки ідей, що я не знаю, яку з них обрати.
35. Мені легко розслабитися під час відпустки.
36. Я отримую від життя усе те, що я хочу, бо наполегливо працюю над цим.
37. Мені легше адаптуватися до змін, ніж дотримуватися рутини.
38. Мені подобається розпочинати нові проекти, навіть якщо вони є ризикованими.

*Бланк відповідей*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ рядка****1** | 46А В | 37А В | 28А В | 19А В | 10А В | 1А В |
| **2** | 47А В | 38А В | 29А В | 20А В | 11А В | 2А В |
| **3** | 48А В | 39А В | 30А В | 21А В | 12А В | 3А В |
| **4** | 49А В | 40А В | 31А В | 22А В | 13А В | 4А В |
| **5** | 50А В | 41А В | 32А В | 23А В | 14А В | 5А В |
| **6** | 51А В | 42А В | 33А В | 24А В | 15А В | 6А В |
| **7** | 52А В | 43А В | 34А В | 25А В | 16А В | 7А В |
| **8** | 53А В | 44А В | 35А В | 26А В | 17А В | 8А В |
| **9** | 54А В | 45А В | 36А В | 27А В | 18А В | 9А В |

*Обробка та інтерпретація результатів*

Підрахуйте Ваші бали. При цьому в кожному рядку, а їх у бланку відповідей дев’ять, додайте собі 1 бал за «В», якщо вона припала на сіру клітинку,

А

В

а також оцініть в 1 бал, кожну обрану Вами позицію «А», що припала на світлу клітинку.

А

В

Напишіть загальну суму балів, з обраних Вами «А» і «В» по кожному

горизонтальному рядку, і перенесіть у таблицю знизу.

|  |
| --- |
| Рядок 1……..Рядок 2……..Рядок 3……..Рядок 4……..Рядок 5……..Рядок 6……..Рядок 7……..Рядок 8……..Рядок 9…….. |

Тепер зробіть обрахунки з визначенням «ваги» п’яти секцій, що характеризують ту чи іншу підприємницьку рису, діагностика яких передбачена даним тестом.

Додайте:

бали рядка 1 до рядка 6 – Секція 1 ………………..

бали рядка 3 визначають – Секцію 2………………

бали рядка 5 до рядка 8 – Секція 3 ………………..

бали рядка 2 до рядка 9 – Секція 4 ………………..

бали рядка 4 до рядка 7 – Секція 5 ………………..

*Аналіз результатів*

Кожна секція оцінює конкретну рису. Високий бал за кожною секцією означає ступінь вираженості риси, яка оцінюється в цій секції.

*Секція 1. Потреба в досягненнях (подальшому розвитку)*

Максимальний бал – 12, середній бал – 9.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, Ви наділені усіма або значною кількістю таких рис:

* завбачливість;
* самодостатність;
* оптимізм;
* енергійність;
* наполегливість та рішучість;
* зорієнтованість на результат (завдання);
* ретельність;
* самовпевненість.

*Секція 2. Потреба в незалежності / автономії*

Максимальний бал – 6, середній бал – 4.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, для Вас є характерним:

* робити щось не традиційне;
* працювати наодинці;
* робити все по-своєму;
* говорити все, що думаєте;
* не схилятися під тиском групи;
* проявляти упертість та цілеспрямованість;
* не піддаватися тиску наказів;
* вирішувати все самостійно.

*Секція 3. Схильність до творчості (творчі здібності / нахили)*

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали високий бал, для Вас є характерним:

* виявляти схильність до нового, невідомого;
* мрійливість;
* здогадливість і розвинута інтуїція;
* очікування виклику, змагання;
* багато ідей;
* допитливість.

*Секція 4. Вміння йти на розумний (зважений) ризик*

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали високий бал, для Вас є характерним:

* адекватна оцінка власних можливостей;
* оцінка скоріше вигоди, ніж можливості поразки;
* діяти в умовах неповної інформації;
* прийняття складних, але досяжних цілей;
* не надто висока амбіційність.

*Секція 5. Цілеспрямованість та рішучість*

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали високий бал у цій секції, то Ви схиляєтеся до:

* не покладання на долю, випадок;
* зіставлення результатів з докладеними зусиллями;
* здатність контролювати свою долю;
* впевненість у собі і у своїх діях;
* творення власного успіху своїми руками;
* використання можливостей;
* проявів значної наполегливості при досягненні поставленої мети.

**Додаток З**

**«Методичний колаж»**

**на тему: «Імідж сучасного дошкільного навчального закладу»**

 **Мета гри:**

\* визначити проблеми дошкільного навчального закладу та пріоритетні шляхи їх усунення для створення позитивного іміджу закладу.

\* сприяти активізації творчого пошуку педагогів;

\* скласти портрет педагога сучасного дошкільного навчального закладу;

\* стимулювати бажання формувати позитивний імідж педагогічного колективу ДНЗ;

**Очікувані результати:**

\* спонукати педагогів діяти у напрямі позитивних змін з чітким баченням поставленої мети та способів її досягнення;

\* згуртувати учасників освітнього процесу навколо поставленої мети;

\* допомогти кожному педагогу усвідомити особисту відповідальність за розвиток дошкільного закладу;

\* створити атмосферу підтримки і порозуміння у педагогічному колективі;

\* розвивати стратегічне, корпоративне, інноваційне мислення педагогів.

**Обладнання:**

\* магнітно-маркерна дошка;

\* макети: «Дошкільний заклад», «Портрет вихователя»;

\* малюнок «сходинки»;

\* папір різного кольору;

\* маркери, ручки;

\* музика моря

**Хід гри**

(Педагоги займають місця за 4 столами згідно кольорових фішок)

       Ведучий: Доброго дня, колеги!

З гарним настроєм хто прийшов – махніть рукою.

Хто чує мене – кивніть головою.

Хто бачить мене – прошу оком моргнути,

Хто любить дітей, прошу встати

Хто веселий, енергійний – ви всім усміхніться.

Хто ввічливий – сусідові злегка вклоніться.

Хто працює над собою, іде вперед сміло,

Похитайте головою вправо і вліво, вправо і вліво.

Почитати кому охота, любить хто свою роботу

І про імідж садка дбає, перспективи намічає

Поплещіть, вас побачить я хочу.

           Отже в залі зібралися веселі, творчі, працьовиті педагоги. І ми можемо розпочати свою роботу.

**Формулювання правил гри**

**Ведучий:** Китайська народна мудрість говорить: «Не дай вам Бог жити у часи змін». Сучасний світ змінюється з неймовірною швидкістю. Змінюється клімат, соціальні системи, відносини. Стрімко розвивається наука й освіта.

Тож сьогодні система освіти потребує від педагогів співучасті, «спів думки». Педегог, який споглядає, сліпо виконує вказівки керівництва, більше не може забезпечити ефективний і результативний освітній процес.

Проте, може варто посперечатися з китайською мудрістю? Час змін – це час найбільших можливостей! Важливо побачити ці зміни, перейнятися ними, а отже крокувати в ногу з часом.

**Визначення мети**

Вдала колективна робота завжди приносить плідний результат.

І сьогодні ми з вами пограємо у гру «Методичний колаж» -- «Імідж дошкільного навчального закладу». Його мета:

- визначити проблеми дошкільного навчального закладу та намітити покрокові шляхи їх усунення для формування позитивного іміджу закладу;

-- допомогти кожному педагогу усвідомити особисту відповідальність за розвиток ДНЗ.

Перед нами стоїть дуже цікаве і важливе завдання: не лише вивчити поле діяльності закладу, а й визначити можливості «вирощування» на цьому полі чогось якісно нового й корисного. Упевнена, що разом ми зможемо із цим упоратися.

Давайте скомпонуємо **правила гри.**

* не втрачати свій і чужий час даремно;
* ділитися своїми міркуваннями;
* не вдаватися до оцінних суджень і образ;
* говорити по одному – всі інші мають слухати;
* враховувати всі висловлені думки;
* пам’ятати – результат роботи залежить від активності кожного учасника і групи в цілому.

**Вправа «Нас із вами об’єднує…»**

**Ведучий:** Для розминки виконаємо таку вправу. Порадьтеся і виберіть із наявних піктограм, що на вашу думку об’єднує нас, і прикріпіть на макет дошкільного навчального закладу.

**Ведучий:** Отже, ми всі з вами різні, але нас об’єднує: любов до дітей, педагогічна освіта, прагнення до змін, мрії про краще майбутнє, цілесяпрмованість, творчість, доброта, турбота про навколишній світ, патріотизм.

**Аналіз діяльності навчального закладу**

**Ведуча:** А зараз ми проведемо аналіз діяльності нашого ДНЗ. Алгоритм дій такий:

* Педагоги, які сидять за 1 і 2 столом визначають по 5 найсильніших сторін у роботі дошкільного закладу;
* Педагоги, які сидять за 3 і 4 столом визначають по 5 найслабших сторін діяльності закладу;
* під час дискусійної хвилинки обговорюємо й виокремлюємо з десяти п’ять основних сильних сторін у роботі дошкільного закладу і п’ять вразливих або слабких сторін, які записуємо на стенді.

**Ведуча:** Запрошую представників 1 і 2 столу озвучити визначені сильні сторони роботи закладу.

**Сильні сторони ДНЗ:**

-- творчі напрацювання педагогів із проблемної теми закладу «Інтеграція родинного і суспільного виховання в розв’язанні завдань БЖД»;

-- наявність додаткових платних освітніх послуг;

-- небайдужий кваліфікований педагогічний колектив (3 вихователі мають звання «вихователь-методист»);

-- створене розвивальне ігрове середовище;

-- сприятливий морально-психологічний клімат;

-- традиції колективу;

-- наявність згуртованого дитячого, батьківського колективів;

-- власний сайт в інтернеті;

-- постійний саморозвиток колективу;

-- хороші показники підготовки дітей до школи.

**Ведуча:** Запрошую представників 3 і 4 столів озвучити слабкі сторони діяльності закладу.

**Слабкі сторони ДНЗ:**

-- низький рівень матеріального становища більшості мешканців мікрорайону;

-- недостатньо укомплектований заклад кваліфікаційними кадрами;

-- відсутність яскравої зовнішньої атрибутики: девіз, герб, прапор;

-- недостатнє матеріально-технічне забезпечення;

-- не налагоджена співпраця з соціальними інститутами, вищими навчальними закладами;

-- відсутність реклами про діяльність закладу, освітні послуги;

-- немає іміджмейкера, піару закладу;

-- недостатнє застосування інформаційно-комунікаційних технологій;

-- не об’єднані спільною справою дитячий, батьківський і педагогічний колектив;

-- недостатнє використання інноваційних технологій.

(Обговорення і визначення по 5 сильних і 5 слабких сторін роботи ДНЗ)

**Вправа «Сходинки»**

**Ведучий:** П’ять основних сильних сторін є безумовною перевагою роботи закладу і не повинні бути втраченими у процесі розвитку.

Слабкі сторони негативно впливають на створення позитивного іміджу закладу. Тому наші зусилля та енергію ми спрямуємо на те, щоб «вразливі сторони» діяльності нашого закладу зробити сильними. Для цього визначимо покрокові шляхи подолання слабких сторін для розвитку і підняття іміджу закладу. На другій сходинці напишемо «завтра» на третій – «через тиждень», на четвертій – «через місяць», на п’ятій – «через рік» і на шостій – «через два роки».

Подумайте, порадьтеся і визначіть, що ми можемо зробити завтра, через тиждень, через місяць, через рік і через два роки.

(завтра - розпочати виготовлення зовнішньої атрибутики;

через тиждень – працювати над рекламою закладу, відзняти телепередачу за участю дітей, педагогів, розробити буклети про надання ДОПП;

через місяць – ефективніше застосовувати ІКТ;

через рік – покращити матеріально-технічне забезпечення, поповнити ігрові розвивальні осередки;

через 2 роки – укомплектувати заклад кваліфікаційними кадрами).

Ведучий: Отже ми визначили покрокові шляхи подолання слабких сторін дошкільного навчального закладу у формуванні позитивного іміджу.

**Вправа «Морські зірки»**

**Ведучий:** А зараз я вам прочитаю притчу Бруно Ферреро «Морські зірки». Пропоную зручно влаштуватися на своїх місцях, розслабитися, забути всі проблеми і налаштуватися на сприйняття розповіді. Можна заплющити очі, щоб краще уявити те середовище, про яке йтиметься у розповіді. (Звучить інструментальна музика із колекції «Музика моря»).

**Ведучий:** На морі лютувала страшна буря. Сильні пориви холодного вітру, здавалося прошивали воду, і вона підносилася догори велетенськими хвилями, що падали на пляж, немов удари ковальського молота. І кожна хвиля на десятки метрів викидала раків, молюсків та інших морських мешканців…

Та ось буря стихла – так само раптово, як почалася. Море заспокоїлося і повернулося до звичного стану. Однак пляж тепер суціль укрило болото, у якому звивалися тисячі морських зірок, викинутих із води. І було їх стільки, що берег здавався рожевим.

Це явище привернуло увагу багатьох людей з цілого узбережжя. Приїхали навіть знімальні групи, аби сфільмувати незвичайну картину.

Морські зірки вже майже не рухалися, вони вмирали.

Всі стояли, дивилися і нічого не робили.

Раптом маленький хлопчик відпустив руку батька, зняв черевички і шкарпетки та кинувся на берег. Хлопчина нахилявся, підбирав малесенькими рученятами зірки, біг до води, і випускав їх у воду. Один чоловік крикнув: «Що ти робиш, дитино?»

«Повертаю у воду морських зірочок. Бо на березі вони всі загинуть», -- відповів хлопчик.

«Але тут тисячі морських зірок! Ти не зможеш порятувати їх усіх! Їх надто багато! – правив своєї чоловік. «Ти не зможеш нічого змінити!»

Хлопчик нахилився, що підняти ще одну зірку, і, вкидаючи її до води, вимовив: «А проте я змінив для оцієї зірочки!»

Чоловік якусь хвилю мовчав, а потім і сам почав збирати зірочок і відносити їх до моря. Далі до них приєдналися всі люди, які стояли на березі.

І так було порятовано всіх зірок.

Ведучий коментує притчу: Педагог, подібно маленькому хлопчику, є тим, хто першим готовий змінити світ. Коли всі навколо кажуть, що нічого змінити не можна, педагог продовжує «сіяти розумне, добре, вічне». Пам’ятаймо: для того, щоб змінити щось на краще у цілому світі, інколи саме нам потрібно зробити перший крок.

**Вправа «Портрет вихователя»**(показати)

**Ведучий:** А зараз я пропоную вам скласти портрет сучасного вихователя, педагога, генератора ідей в піднятті іміджу закладу.

(4 групи педагогів працюють над виконанням завдання)

1 група – на квіточках пише якими уміннями, здібностями повинен володіти сучасний вихователь, і на голову кріпить віночком.

2 група – на стрічках пише на що направлені ці здібності, на співпрацю з ким? (кріпить до віночка)

3 група – на сердечках пише духовні якості, які характеризують сучасного вихователя (кріплять на блузку)

4 група – складає портфоліо сучасного педагога і вкладає в ранець.

**Ведучий:** Ось ми і склали портрет вихователя сучасного дошкільного закладу. А тепер погляньте на сходинки, на них залишилася вільною перша сходинка. Давайте напишемо на ній, що ми сьогодні вже зробили на шляху до означеної нами мети. (склали портрет сучасного вихователя, зрозуміли про відповідальність кожного за створення позитивного іміджу закладу,…)

Отже, ми з вами склали методичний колаж, направлений на підняття іміджу нашого дошкільного закладу, намітили покрокові шляхи розв’язання проблем закладу. Сподіваюся, що разом, спільними зусиллями ми зможемо досягнути плідних результатів на цьому шляху. Наш дошкільний навчальний заклад буде посідати гідне місце серед закладів міста Рівне. (показ малюнка)

За плідну роботу пропоную поласувати родзинками і бажаю знайти ту родзинку, яка буде відрізняти наш заклад від інших дошкільних закладів міста.

Бажаю всім творчості, оптимізму, впевненості у завтрашньому дні!

**Додаток К**

**С*емінар - тренінг для керівників навчальних закладів «*Управлінський потенціал керівника та його складові»**

*План проведення тренінгу*

Вступне слово. Правила роботи. (5 хв.)

Вправа „Очікування” (10 хв.)

**І. Розминка**

1. Хто автор цих слів? (5 хв.)

2. Продовжити фразу. (5 хв.)

3. Вправа „Проблемні люди” (20 хв.)

**ІІ Основний етап**

1. Інформаційне повідомлення «Управлінський потенціал керівника» ( 5 хв.)
2. Мозковий штурм «Які якості повинен мати сучасний керівник» (5 хв.)
3. Тест «Наявність управлінського потенціалу» (15 хв.)
4. Фактори, що обмежують управлінський потенціал керівника (5 хв.)
5. Стиль спілкування та керівництва (тест) (20 хв.).
6. Самодіагностика типу управлінської поведінки (15 хв.)
7. Мозковий штурм «Правила роботи демократичного керівника» (20 хв.)
8. Вправа «Фасилітатор» (10 хв.)

**ІІІ. Підведення підсумків**

1. Вправа «Я хочу сказати своєму сусіду...»

2. Вправа „Дерево підсумків». Пропонується зробити аналіз сьогоднішнього дня.

**Хід проведення**

**Вступне слово. Правила роботи**

**Вправа «Очікування»**

***І. Розминка***

1. **Хто автор цих слів?**.

«Щоб стати справжнім вихователем дітей, треба віддати їм своє серце». (В.Сухомлинський)

«Єдиний, хто розуміє дитину, - це інша дитина». (Монтессорі)

«Учитель, який передає дитині лише знання, - це ремісник; той, хто виховує характер, - справжній митець у своїй справі». (Софія Русова)

«Щоб дати учням іскорку знань, вчителю необхідно ввібрати в себе світла» (В.Сухомлинський)

1. **Продовжити фразу.**

«Усі перемоги починаються – *з перемоги над собою*»

«Хто не дивиться вперед – *залишиться позаду*».

«Істина народжується в суперечках, та коли пристрасті вирують, *істина зникає*»

«Щоб вести людей за собою – *йди за ними*».

«Якщо можеш виправити наслідки помилки – *ти не помилився*»

**3. Вправа «Проблемні люди»**.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тип** | **Опис** | **Реакція** |
| ***Балакун-терорист*** | Говорить постійно, є лідером будь-якої групи. Він усе знає, йому нічого не треба. «Висиджування» часу не для нього. В мові домінує: «Я це знаю...», «Я про це здогадувався...», «Я так роблю завжди...», «Я...». Він витрачає більшу частину власного часу на те, щоб утвердитися в групі, продемонструвати глибину своїх знань. Усе робить для того, щоб його поважали. | 1. Відшукайте можливість перебити його, подякуйте за висловлену думку і швидко переключіть увагу на інший предмет.2. Шукайте можливості до співпраці.3. Попросіть допомоги в роботі з технічними засобами, записами на дошці тощо.4. Переведіть розмову на групу. |
| ***Великий******буркотун*** | Постійно виявляє невдоволення чим-небудь, критикує все підряд налаштований до роботи негативно. Бачить речі з особистої позиції, постійно наголошуючи: «Проблема в тому...», «Але...». Провокує групу вступити в дискусію з особистої позиції, відвертаючи увагу від основної теми | 1. Дозволити лише один раз висловити свою думку і рухатися далі.2. Перепитувати про варіанти можливого вирішення проблеми.3. Запросити на дискусію під час перерви або після заняття |
| ***«Хома невіруючий»*** | Це один із варіантів великого буркотуна. Відмінність полягає в тому, що його скептицизм поширюється на всіх. Він практично завжди старший за всіх у групі. Його поведінка є результатом особистого життєвого досвіду — все піддавати сумніву. Його улюблені фрази: «Цього ніколи не буде...», «Це одні балачки...», «Ми вже це проходили раніше й нічого не вийшло...» | Шляхом переговорів досягти угоди про зміну поведінки  |
| ***Квіточка*** | Внесок у загальну справу дуже малий. Надає групі колориту, оскільки подібний до декоративної рослини. Не вступає в роботу групи, не висловлює ідей, мовчазний. Йому складно висловлювати свої думки, боїться бути осміяним. Улюблена фраза: «Вибачте» | 1. Розкрити причину і знайти можливість включити в роботу.2. Дати індивідуальне посильне завдання |
| ***Блазень*** | Гуморист, полюбляє розважати членів групи, заважаючи роботі. Сприяє тому, що група стає згуртованою. Проте розважали приїдаються й стають нудними. Ображається на зауваження щодо власного гумору. Намагання зробити роботу групи веселою. Насправді це заважає. Любить повторювати: «Це нагадує мені...», «Я знав таку людину...» | 1. Обмежити можливості діяльності, давши змогу розповісти анекдот наприкінці заняття.2. Забезпечити вплив групи на поведінку блазня |
| ***Конспіра-тори*** | Вони не можуть діяти поодинці. Для успішної роботи їм необхідно об'єднати зусилля. Як правило, вони пошепки обговорюють особисті проблеми, не звертаючи увагу на роботу групи. Якщо їх про щось запитати, вони відповідають запитанням: «Про що йдеться?» | 1. З'ясувати причину «відсутності» у роботі групи.2. Використати техніки типу «замовкнути і пильно дивитися на конспіраторів» або перебити розмову випадковим запитанням |

***ІІ. Основний етап***

**1. Інформаційне повідомлення «Управлінський потенціал керівника»**

Чи можете Ви керувати людьми, бути керівником колективу, вести за собою своїх однодумців? Які ж ділові й особистісні якості необхідні для цього? Іншими словами, який Ваш управлінський потенціал? Спробуємо розібратися в цьому.

Управлінський потенціал - це здатність, заснована на знанні основ психології, бачити причини й наслідки подій, що відбуваються, уміння впливати на їхній розвиток і розробляти стратегію й тактику взаємодії зі співробітниками, партнерами й суперниками в умовах ринку й постійно виникаючих проблемних ситуацій.

**2. Мозковий штурм «Які якості повинен мати сучасний керівник»**

**Інформаційне повідомлення: н**адамо дані опитування японських менеджерів «"Що найважливіше й головне для гарного керівника?»

1. Природний талант керівника, лідерство - 41%

2. Високий інтелект і креативність - 36 %

3. Життєвий досвід - 10 %

4. Освіта - 12 %

5. Зовнішні дані - 1%

На те ж питання менеджери Німеччини відповіли в такий спосіб:

1. Освіта й професійна компетентність - 51 %

2. Високий інтелект і креативність - 30 %

3. Життєвий досвід, практика -11 %

4. Вроджені якості керівника - 7 %

5. Зовнішні дані - 1 %

Як бачимо, розподіл відповідей широкий і навіть суперечливий, але всі, не змовляючись, відзначають роль п'яти найважливіших факторів.

В посібниках з основ менеджменту на Заході й в Америці рекомендують у претендентів на керівну посаду оцінювати **1**наступні якості:

• рівень інтелекту;

• здатність до творчості (креативність);

• рівень агресивності;

• рівень суб'єктивного контролю ("локус контролю");

• комунікабельність;

• здатність до асертивності;

• самооцінку й рівень домагань;

• екстравертованість-інтровертованість;

• тривожність і впевненість у собі;

• психологічний статус;

• стиль спілкування й керівництва;

• організаторські здібності.

На підставі психодіагностики зазначених якостей звичайно й робиться остаточний висновок про перспективність співробітника на предмет використання його на керівній посаді.

**3. Тест «Наявність управлінського потенціалу»**

Для самоперевірки наявності у себе управлінського потенціалу проаналізуйте ряд тверджень. Чим з більшою кількістю стверджень Ви погодитеся, тим у меншому ступені Ви готові сьогодні до успішної роботи менеджером. Про сприятливий прогноз можна казати, якщо Ви визнали «своїми» не більш 3-4 суджень.

1. Я досить часто стикаюся з непередбаченими й несподіваними труднощами.

2. Будучи компетентніше багатьох співробітників, я часто роблю за них роботу.

3. Мені постійно бракує часу на вирішення щоденних поточних проблем.

4. Мені часто доводиться робити кілька справ одночасно.

5. Мій стіл постійно завалений паперами без пріоритету важливості.

6. Мені часто доводиться вдома займатися доробкою виробничих проблем.

7. Мені часто доводиться йти на компроміси й поступки.

8. Я часто почуваю себе об'єктом маніпуляцій інших людей.

9. Вважаю, що стаж роботи й досвід дають перевагу перед будь-якою освітою.

10. Я часто відкладаю вирішення питання, щоб згодом до нього повернутися й вирішити остаточно.

**4. Фактори, що обмежують управлінський потенціал керівника**

**Інформаційне повідомлення.** У спеціальній літературі наводиться оцінка факторів, що стримують управлінський потенціал керівника. Перелічуються наступні фактори, які негативно впливають на здатність керівника оптимально справлятися зі своїми обов'язками (М.Вудкок, Д.Френсіс).

1. **Невміння управляти собою.** Слабко розвинені навички довільної саморегуляції своєї поведінки. Невміння боротися зі стресами й протистояти їм, невміння розслабитися. Невміння раціонально планувати свій час і підтримувати стан здоров'я й працездатності.

2. **Розмитість особистісних цінностей.** Відсутність чіткої ієрархії цінностей, що мають мотиваційне значення. Суперечливість суджень, недооцінка альтернативних варіантів, коли головне приноситься в жертву другорядному.

3. **Зупинка в саморозвитку.** Заспокоєність на досягнутому. Схильність уникати напруги розуму й волі. Звичка не ризикувати.

4. **Нерозвиненість креативного підходу до вирішення проблем.** Невміння приймати нестандартні рішення, нездатність відчути й побачити нові, нетривіальні підходи до вирішення повсякденних проблем. Нездатність самому висувати нові ідеї й гідно оцінювати й стимулювати тих, хто їх пропонує.

5. **Невміння впливати на людей.** Відсутність дару надихаючого керівництва. Слабке володіння комунікативними навичками, невміння грамотно казати, уважно слухати й брати участь у діалозі.

6. **Невміння навчати.** Невміння або небажання допомагати співробітникам у їх особистісному й службовому зростанні. Відсутність якостей наставника, педагога.

1. **Стиль спілкування та керівництва**.

**Інформаційне повідомлення.** Директор або завуч — це не спеціальність, якої навчають у ЗВО. Це вчитель певного фаху. І, перш ніж стати керівником школи, людина пройшла апробацію як керівник групи дітей. У більшості випадків набуті навички управління переносяться з учнів­ського на учительський колектив.

Зараз кожен із вас визначить домінуючий стиль керівництва (авторитарний, демо­кратичний, ліберальний).

**Стиль керівництва** – це відносно стійка система засобів, методів і прийомів спілкування керівника зі членами колективу, що має внутрішній зв'язок і вироблена для здійснення функцій управління в певних умовах діяльності.

**«Решітка менеджменту»**

Існує дві системи керівництва - формальної й неформальна. Відзначимо, що нова парадигма управління носить людиноцентристський характер. Цей напрямок передбачує джерела успіху будь-якої організації в людях. Його прихильники вважають важливим розгадати загадки того або іншого поводження людей у рамках організації й виявити, коли й при яких умовах люди працюють найбільше ефективно, або, навпаки, що відвертає їх від роботи й викликає апатію.

Центральним поняття тут стала «мотивація». Цей напрямок спирається на дослідження А.Маслоу, Ф.Херцберга, Д.Мак-Грегора.

Серйозний вплив на процес навчання основам менеджменту надає сьогодні праця Р.Блейка й Д. Мутон про «решітку менеджменту».

Кожен менеджер повинен знати свою «решітку», вона допомагає мати правильне орієнтування, чіткіше визначити цілі, підвищити свою управлінську кваліфікацію. Автори показують, що будь-який результат досягається в «силовому полі» між виробництвом і людиною. Ціль першої «силової лінії» - якість і кількість вихідної продукції, прибуток. Друга спрямована на людину, націлена на те, щоб умови праці найбільшою мірою задовольняли її. Гарне самопочуття й задоволеність роботою - друга мета. Між цими двома «силовими лініями» є певне протиріччя.

 При цьому утворюється деяке «поле», як це показано на рис. 2.

 Р.Блейк і Д.Мутон виділили по 9 градацій на кожній "силовій лінії", що дозволило виділити 5 типів управлінської поведінки, кожен їх яким позначається цифрами 1.1, 1.9, 5.5, 9.1, 9.9.

 Увага до людини

****

**Рис. 2 «Решітка менеджменту»**

1.9. У центрі управління - людські відносини. Інтереси виробництва розглядаються як щось вторинне.

9.9. Дорівнює висока увага як до людини, так і до виробництва. Найвищі результати при максимальному врахуванні інтересів людей.

1.1. Мінімальна увага до людини й виробництва.

9.1. У центрі управління - інтереси організації, людина на другому плані.

5.5. Задовільні результати, середня задоволеність роботою, обережність у пошуках нового.

**Робота в групах.** Розглянемо ці позиції докладніше

**6. Самодіагностика типу управлінської поведінки** .

Попрацюємо з тестом, за допомогою якого можна визначити своє місце в "решітці менеджменту". Для цього уважно прочитайте висловлення п'яти різних керівників і відзначте ті з них, які в найбільшій мері відповідають вашим уявленням. Постарайтеся впізнати в описах всі 5 типів, описаних вище.

**А.** Для мене важливо прийняти такі рішення, які в принципі можна здійснити. Я борюся за свої ідеї, уявлення й стиль поведінки, навіть якщо "це комусь" не подобається й доведеться комусь наступити на мозолю. Якщо виникають конфлікти, то я або швидко усуваю їх, або однаково проводжу свою лінію. Якщо щось зривається або щось заважає, я захищаюся, чиню опір або висуваю контраргументи. Я можу бути й цинічним. Я підганяю й себе, і інших. Головне - домогтися гарних результатів.

**Б.** Я не поспішаю приймати самостійно рішення й часто приєднуюся до думки інших. Якщо виникають конфлікти, я намагаюся бути осторонь або залишатися нейтральним. Намагаюся не приймати нічого близько до серця й тому рідко виходжу із себе або дратуюся. Намагаюся робити все, що необхідно, але не більше того, що потрібно.

**В.** Для мене важливо, щоб прийняті рішення зустрічали розуміння й схвалення. Я вмію слухати й охоче знайомлю з ідеями, думками, способом поведінки, відмінними від моїх власних. У мене є свої переконання, до чужого я підходжу раціонально й здатний, коли бачу в цьому сенс, змінити власну позицію. Якщо виникають конфлікти, я прагну розібратися в їхніх причинах й усунути наслідки. Якщо я роздратований, то стримуюся, хоча моє нетерпіння й помітно. Співробітники - мої однодумці, вони ідуть за мною й підтримують мене. Робота для них, як і для мене, - засіб почувати себе особистістю.

**Г.** Для мене важливо зберігати гарні відносини з оточуючими. Я прагну не допускати виникнення конфліктів і заради цього часто йду на компроміси. Якщо ж доходить до конфліктів, то роблю все, щоб люди якомога швидше "залікували" свої рани й знову відновилася рівновага. Я завжди доступний співробітникам і дружелюбний. Я рідко буваю суворим з ними й намагаюся, чим можу, допомагати їм.

**Д.** Для мене важлива реалізація здійсненних реальних цілей. Якщо з'являються нові ідеї або погляди, що відрізняються від моїх, я не поспішаю відразу перебудовуватися, а займаю середню позицію. Якщо виникають конфлікти, я не йду на поводові в них, намагаючись бути твердим, але справедливим. Для мене важливий рівний темп роботи. Не люблю в ній пауз або авралів.

Відповіді до тесту:

Типи керуючих: А-9.1; Б-1.1; В-9.9; Г-1.9; Д-5.5.

Стиль керівництва — це цілісна, відносно стійка система методів, способів, прийо­мів впливу керівника освітньої установи на колектив із метою виконання управ­лінських функцій, яка характеризується певними індивідуально-типологічними особливостями.

Стиль керівництва виявляється тільки під час вирішення ситуацій, пов'язаних зі здій­сненням впливу на людей, з налагодженням міжособистісних стосунків.

Структура стилю керівництва може мати одне із таких спрямувань: демократичне, авторитарне та ліберальне..

Індивідуальний стиль керівництва харак­теризується певною гнучкістю, яка вияв­ляється в тому, що залежно від конкретних управлінських ситуацій, в які потрапляє керівник, ті чи інші компоненти стилю можуть виступати на передній план, допомагаючи йому адаптувати себе і свою діяльність до конкретних умов життєді­яльності колективу.

Застосування того чи іншого індивідуаль­ного стилю керівництва залежить від різних управлінських ситуацій, виникнення яких зумовлене впливом і взаємодією певних об'єктивних та суб'єктивних факторів.

Наприклад, виконання новаторських, твор­чих завдань передбачає переорієнтацію керівника на «посилення» демократичних компонентів. З іншого боку, виконання творчого завдання, забезпечення відповідних умов для його реалізації потребують певних дисциплінарних заходів, яких легше досягти за авторитарних методів керівництва.

За нормальних умов діяльності керівник, як правило, орієнтується на демократичні засоби впливу. Але потреба в надзвичайно швидкому виконанні завдання може зумо­вити використання авторитарного стилю, коли керівник одноосібно приймає рішення, віддає швидкі, ділові накази, усвідомлюю­чи під час цього повну відповідальність за результати своїх рішень та дій.

Здійснюючи керівництво педагогічним колективом, директор школи повинен до­тримуватися етики службових взаємин, основних принципів керівництва людьми: поважання гідності підлеглих, концен­трація уваги на проблемі, використання методу підкріплення, активне слухання, висування чітких вимог і підтримка кон­такту з працівниками.

**7. Мозковий штурм «Правила роботи демокра­тичного керівника»**

**Мета:** сприяти формуванню в молодих директорів та завучів установки на вироблення навичок демократичного стилю керівництва.

**Завдання:** за 5 хвилин розробити 10 правил роботи демократичного керівника

**Можливий варіант:**

1. Будьте приязні та люб’язні.

2. Поводьтеся й говоріть впевнено і щиро, почуття гумору виявляйте природно.

3. Ретельно плануйте відвідування кожного уроку, методичний захід.

4. Сприймайте своїх підлеглих однаково, прислухайтеся до їхніх думок і почувань, намагайтеся не виділяти особисто при­ємних вам людей.

5. Завжди відрізняйте вчинок від того, хто його вчинив. Ви можете висловлювати незадоволення вчинком учителя, а не його особою.

6. Ніколи не відмовляйте вчителю у праві бути значущою особою.

7. Підбадьорюйте учителів за кожної наго­ди для того, щоб розвинути й відновити в них упевненість у собі.

8. Заохочуйте учителів до групових дискусій та участі у вирішуванні справ, установіть режим роботи та втримуйте і заохочуйте їх ефективним стимулюванням.

9. Помічайте кожне справжнє учитель­ське зусилля. Завжди наголошуйте на позитивному, не будьте спрямованими на ви шукання помилок.

10. Залучайте всіх колег до праці й відпові­дальності за колектив та результати праці.

**8. Вправа «Фасилітатор»**.

Кожна людина має свій стиль роботи. Тож і в управлінській діяльності вирізняються різні стилі.

Є керівники, які досконало знають матеріал, уміють його пояснити, оперують термінами і цифрами, їх цікаво слухати, проте вони не працюють на розвиток групи, вони, як експерти, тільки передають інформацію. Це – керівники-експерти.

Є керівники, які використовують блискучі ефекти, яскраві вправи, їх цікаво слухати, приємно спостерігати за їхньою роботою, але такий керівник працює на себе, він демонструє свої вміння і навички і не працює на розвиток групи. Це – керівник-зірка.

А є керівники, які не тільки вміють передати нові знання і навички групі, а й допомагають учасникам зробити узагальнення та висновки, спираючись на їхній досвід. Це – керівники - фасилітатори.

У гірських народів у стародавні часи був провідник, який допомагав мандрівникам долати гірські маршрути. Він знав, якою дорогою краще йти, скільки води взяти, яке спорядження потрібне тощо. Провідник разом із групою йшов на вершину, проте, коли він бачив, що мандрівники вже можуть самостійно подолати вершину, то давав їм можливість зробити це самим. Такого провідника називали „шерпою”. Успішний керівник має бути „шерпою” в передачі знань, поєднувати в собі риси і експерта, і зірки, і фасилітатора.

**ІІІ. Підведення підсумків**

**1. Вправа «Я хочу сказати своєму сусіду...»**

**2. Вправа «Дерево підсумків».**

Пропонується зробити аналіз сьогоднішнього дня:

• які почуття відчувалися;

• що заважало й допомагало;

• що дивувало й дратувало;

• які почуття викликали оточуючі;

• що вдавалося важче, а що легше;

• які думки були;

• чому все відбувалося саме так?

**Роздатковий матеріал до семінару**

**«Управлінський потенціал керівника та його складові»**

**1. Робота в групах.**

**КАРТКА 1.**

**Тип 9.1.** Визначає стиль управління, повністю орієнтований на виробництво й приділяє мінімум уваги конкретним людям (вище було позначено як формальна система управління або управління по жорсткому алгоритмі). Це дійсно "жорсткий" курс адміністратора, для якого результат - все, а людина - лише виконавець і власне кажучи ніхто. Природно, що в таких умовах робота не приносить задоволення, тому кожен намагається піти від постійного тиску. Відповідь адміністратора на це повсюдний контроль. Значна частина часу керівника поглинається функціями нагляду. Реакція співробітників - пасивне відношення до участі в пошуках рішень проблем, відсутність готовності й бажання розділити відповідальність. Ця позиція у свою чергу зміцнює "жорсткого адміністратора" у необхідності обраного їм курсу. У результаті "тиск" його зростає. Плинність кадрів при цьому наростає, найбільш здатні йдуть, багато хто охоче користуються лікарняними. Як бачимо, керівник типу 9.1. - представник парадигми, що уходить, він не відповідає сьогоднішнім уявленням про сутності менеджменту.

**КАРТКА 2.**

**Тип 1.9.** Що ж являє собою його протилежність - керівник, що орієнтується на тип управління 1.9.? Тип 1.9. ставить в основу людські відносини. Такому керівникові важливо, щоб у колективі не було незадоволених, склок, конфліктів. Він не упускає можливості поговорити з підлеглими "за життя", поділитися своїми "болячками", надати відгул, раніше відпустити з роботи, приєднати до відпустки пару зайвих днів. Він хоче для всіх бути гарним. Виробничим справам він приділяє мало часу. Тому співробітники, не маючи стимулів, пов'язаних з активною участю в справі, стають малоініціативними, втрачають інтерес до творчості й новизни. Багато хто з них розуміють, що, незважаючи на гарну атмосферу в колективі, вони не використовуються повною мірою як фахівці, що поле прояву себе й власного росту в них звужено. Представник цього типу керівника швидше за все невірно розуміє нову парадигму управління, що у центрі ставить людину, підкреслюючи, що результат діяльності в ньому самому, у його зацікавленості працею, а задача керівника - задіяти цього "людського фактора", допомогти людині в його розвитку й удосконалюванні. Така позиція менеджера лише компрометує тезу про гуманізації управління.

**КАРТКА 3.**

**Тип 1.1.** У лівому нижньому куті решітки містяться ті, хто особливо ні до чого не прагне – ні до виробничих результатів, ні до гуманізації виробництва. Чи можливо, щоб такі люди займали сьогодні керівні пости, особливо в умовах ринку й конкуренції? Навряд чи. Але подібна позиція все-таки зустрічається. Є працівники, які працюють так, аби тільки протриматися якийсь час, виждати, пересидіти до «кращих часів». Поки вони не намагаються особливо трудитися і працюють так, щоб не давати прямих поводів до невдоволення їхньою управлінською діяльністю. Іноді така позиція може бути реакцією на стиль роботи вищестоящого шефа. "Він-те добре влаштований, йому тепер багато чого дозволено, навіщо ж мені робити за нього роботу? Раз йому це не потрібно, то й мені також". Цю позицію можуть займати люди в тих організаціях, де не створені умови для самореалізації кожного.

**КАРТКА 4.**

**Тип 5.5.** Звернемося до центра «решітки». Менеджери, що займають цю позицію, прагнуть «не виділятися», «не вискакувати», а займати центристське становище. Їх задовольняє надійний гарний середній результат. Вони скептично ставляться як до «жорсткого», так і до «гнучкого» алгоритму керування. Їхній ідеал – «золота середина». Вони більш схильні до компромісу, ніж до «перегинання палок».

**КАРТКА 5.**

**Тип 9.9.** Розглянемо правий верхній кут «решітки» - найвищі результати в діяльності організації при максимальному урахуванні діяльності людей. Організація процвітає за всіма показниками. Співробітники всім задоволені, ніхто не почуває себе об'єктом маніпуляцій або знеособленим «гвинтиком». Чи можна цього досягти? Сучасна наука керування стверджує, що це можливо, і ключ до цього - у психології людини, у реальних людських потребах, які перебувають не в нічогонероблення, не в спільному чаюванні, а в мотивах самореалізації, самоактуалізації. Людина самореалізується в добре організованій праці і його результатах. Потреба бути особистістю, щось значити - соціогенна потреба людини. Якщо професійна діяльність не дає можливості виявити себе, то це часто приводить до перенесення інтересів в особисте життя - хобі, спорт або постійне місце в пивній. Стиль управління 9.9. складається в умінні так побудувати роботу, щоб співробітники бачили в ній можливості власного творчого й професійного зростання, самореалізації й підтвердженні власної значимості .

**Додаток Л1**

**УПРАВЛІНСЬКІ СИТУАЦІЇ**

***Ситуації-ілюстрації***

**Ситуація 1.** Голова сільської ради прийняв рішення про скорочення кількох груп ДНЗ для здачі частини приміщення в оренду, що призвело до виникнення конфлікту між батьками та педагогічним колективом. Дії керівника для вирішення цього питання полягали в наступному. Керівник ДНЗ провела батьківські збори, засідання опікунської ради, де роз’яснила існуючу ситуацію, невідому батькам та педагогічному колективу. На основі протоколу загальних зборів педагогічного колективу та батьків керівник ДНЗ звернулася з офіційним листом до депутатського корпусу щодо відміни даного рішення, яке суперечить пункту 6 статті 16 Закону України «Про дошкільну освіту», оскільки засновник (власник) державного чи комунального дошкільного навчального закладу не має права безпідставно зменшувати в ньому кількість груп, а також здавати в оренду приміщення (будівлі) без згоди територіальної громади (загальних зборів) села, селища, міста або на підставі результатів місцевого референдуму. Як наслідок – рішення сільської ради було відмінено, групи продовжили своє функціонування.

**Ситуація 2.** Вихователь відмовляється брати участь у підготовці і проведенні відкритого заняття, визначеного річним планом роботи, але попередньо неузгодженого з вихователем методичною службою ДНЗ. Дії керівника щодо вирішення цього питання полягали в наступному. Керівник ЗДО розібралася у суті конфлікту між вихователем та вихователем-методистом (заступником керівника) та зобов’язала останнього провести самому дане колективне заняття, оскільки колективний перегляд занять у ЗДО – це форма методичної роботи з педагогічними кадрами. У даних ситуаціях уже представлено рішення проблеми, яке необхідно лише проговорити та узагальнити.

**Ситуація 3.** У порівнянні з минулими роками у закладі, яким Ви керуєте, відбулися зміни, які привели до збільшення кількості бажаючих навчатися в закладі, покращилася матеріально-технічна база, кількість позитивних відгуків збільшилася, як про заклад так і про надання освітніх послуг. Ваші дії?

**Ситуація 4.** Протягом двох-трьох місяців про заклад, яким Ви керуєте, в соціальних мережах пишуть не дуже позитивні відгуки. Ваші дії?

**Ситуація 5.** У закладі яким ви керуєте, матеріально-технічна база не відповідає сучасним вимогам. Ваші дії?

**Ситуація 6.** В порівнянні з минулими роками у закладі яким Ви керуєте відбулися зміни викладацького складу і на жаль відгуки про їх професіоналізм не відповідають вимогам вашої установи. Ваші дії?

**Ситуація 7.** В порівнянні з минулими роками у закладі яким Ви керуєте відбулися зміни які привели до збільшення кількості бажаючих навчатися в закладі, покращилася матеріально-технічна база, кількість позитивних відгуків збільшилася, як про заклад так і про надання освітніх послуг. Ваші дії?

**Додаток Л2**

***Ситуації-вправи***

**Вправа 1.** Визначити групу ЗДО із найменшим станом захворюваності за місяць (квартал) у середньому однією дитиною (k).

Розв’язання. Для визначення групи ЗДО із найменшим станом захворюваності за місяць (квартал) в середньому однією дитиною, керівнику ДНЗ потрібно розрахувати кількість дітей групи (n), кількість пропущених днів всіма дітьми (d) та порівняти стан захворюваності між вихованцями ЗДО по групах за формулою k=d:n.

**Вправа 2.** Підготувати листа в бухгалтерію відповідного органу освіти (сільську, селищну раду, в комунальній власності якої знаходиться ЗДО) про недодачу дітям ЗДО продуктів харчування. Проаналізувати стан організації харчування дітей, керуючись Інструкцією з організації харчування дітей у ЗДО та використання асортименту продуктів харчування на місяць; вживання дитиною в денному раціоні харчування упродовж тижня основних продуктів: м’яса, риби, молока, масла, сиру, яєць, свіжих овочів та фруктів.

**Додаток Л3**

***Ситуації-оцінки***

**Ситуація 1.** У вас як у керівника ЗДО склалися «натягнуті» відносини з вихователем-методистом. Припустимо, що причини цього вам не зовсім зрозумілі, але потребують нормалізації для подальшої ефективної роботи.

Що ви зробите в першу чергу?

Аргументуйте свій вибір та оцініть можливі наслідки:

* відкрито виведу вихователя-методиста на відверту розмову, щоб з’ясувати причини «натягнутих» відносин;
* спочатку спробую розібратися у власній поведінці щодо нього, а потім вирішу, що робити далі;
* в інтересах справи спробую викликати його на відверту розмову та знайти з ним спільну мову, налаштувати на діловий лад;
* звернуся до активу колективу та зверну увагу на його некоректну поведінку [6].

**Ситуація 2.** ЗДО недостатньо фінансується сільською громадою, що негативно впливає на зміцнення навчально-матеріальної бази.

Виберіть та аргументуйте варіант вирішення проблеми керівником ЗДО:

* змирюся із ситуацією, аби не погіршити стосунків із сільським головою;
* звернуся з офіційним листом про необхідність заслухати на виконкомі сільської громади питання про стан роботи ЗДО у відповідності до ЗУ «Про дошкільну освіту» для прийняття рішення щодо покращення роботи установи;
* створю опікунську раду ЗДО, до складу якої введу керівників приватних підприємств, місцевих фермерів, заможних жителівЗДО ДНЗ на систему самогосподарювання.

**Додаток Л4**

***Ситуації-проблеми***

**Ситуація 1.** У колективі ЗДО є «педагоги-улюбленці» та «педагоги-пасинки». Перші керують усім колективом через приятельські відносини з керівником, у результаті чого виникають конфлікти, що призводять до написання скарг у вищестоящі інстанції.

Завдання. Проаналізувати стиль роботи керівника та намітити шляхи попередження конфліктів у колективі.

**Ситуація 2**. На території мікрорайону функціонує два 12-групових ЗДО. Один із них переповнений дітьми, існує черга батьків на влаштування дітей у нього. Другий – недоукомплектований.

Завдання. Проаналізувати причини такого явища.

**Ситуація 3.** У селищі міського типу функціонує три дошкільних навчальних заклади. Одному із них постійно надається спонсорська допомога місцевими підприємцями та окремими громадянами, які вболівають за роботу установи. Двом іншим ЗДО така допомога не надається.

 Завдання. Проаналізуйте причини такого явища та спробуйте виробити стратегію роботи зі спонсорськими організаціями.